

İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluk ve Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki*

Relationship Between Primary School Teachers' Organizational Happiness and Organizational Silence

Alper Sinan İNAN**, Hüseyin ERGEN***

Öz: Bu araştırmanın başlıca amacı Mersin ili merkezindeki kamuya ait ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırma ilişkisel tarama yöntemi ile yapılmıştır. Evreni Mersin ili merkez ilçelerindeki kamuya ait ilkokullarda çalışan 3989 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklem ise ulaşılabilirlik esasına göre hesaplanmış, 723 öğretmene ulaşılmıştır. Çalışmada demografik özellikleri gösteren bilgi formu, örgütsel mutluluk ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel mutluluk düzeyleri ve örgütsel sessizlik düzeylerinin, yaş, cinsiyet, kıdem ve kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği ile sessizlik arasındaki korelasyon ve örgütsel sessizliği yordayan değişkenlerin belirlenmesi hedeflenmektedir. Veriler SPSS yardımıyla analiz edilmiştir. Demografik değişkenlere göre fark analizleri için t-testi ve ANOVA kullanılmıştır. Örgütsel mutluluk ve sessizlik düzeylerini yordayan değişkenlerin belirlenmesi için ise, stepwise EKK regresyon analizi yürütülmüştür. Örgütsel mutluluk ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin olumsuz duyguların yaşanmaması için gerekli ortamı hazırlayacak tedbir alması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel mutluluk, örgütsel sessizlik, öğretmen mutluluğu, öznel iyi oluş, ilkokul öğretmenleri.

Abstract: The main purpose of this research was to reveal the meaningful relationship between the level of organizational happiness and organizational silence of teachers who work at primary public schools in Mersin Province. The research was conducted with the correlational survey method. Population for the quantitative data collection comprised 3989 primary school teachers who work at state schools in central districts of Mersin Province. Sample was determined on the basis of accessibility, and 723 teachers were reached. Demographic information form, the scale of organizational happiness and the scale of organizational silence were used in the study. In this research, it was aimed to determine the correlation between the organizational happiness and organizational silence levels of classroom teachers and whether these levels differ according to their age, gender, seniority and length of work at the institution as well as the variables predicting organizational silence. Data were analyzed with the help of SPSS. t-test and ANOVA were used to analyze the difference according to demographic variables. In order to determine the variables predicting organizational happiness and silence levels, Stepwise OLS regression analysis was conducted. It was concluded that there was a moderate negative relationship between organizational happiness and organizational silence. It was recommended that school administrators should take measures to prepare the necessary environment in order to avoid negative emotions.

Keywords: Organizational happiness, organizational silence, teacher happiness, subjective well-being, primary school teachers

Giriş

İnsanları nelerin mutlu ettiği üzerine yapılan araştırmaların günden güne artması mutluluğun önemini ortaya koymaktadır. Mutluluk konusu ekonomistlerin, sosyologların, psikologların, düşünür ve din adamlarının da ilgisini çekmiştir. Ekonomi alanındaki çalışmalarda mutluluğun

* Bu çalışma birinci yazarın Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Ocak 2022 tarihinde tamamlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Sorumlu yazar, MEB, Mersin-Türkiye, ORCID: 0000-0003-0996-8141, e-posta: alpersinaninan@gmail.com

*** Doç. Dr., Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Mersin-Türkiye, ORCID: 0000-0002-2611-1863, e-posta: ergen@mersin.edu.tr

gelir düzeyi, sosyolojik olarak çevreyle bağları, psikolojide zihin sağlığı, din ve felsefe alanında ise erdem ile ilişkisine vurgu yapılmıştır (Helliwell, Layard ve Sachs; akt. Arslan, 2018).

Mutluluk kavramı geçmişte ve günümüzde önemini sürdürmekte, bireyler ve toplumlar mutluluğu elde etmek için büyük çaba sarf etmektedirler (Bayraktar ve Girgin 2020). Mutluluğu Farabi vicdani rahatlık ve erdeme ulaşma süreci olarak tanımlamıştır (Özgen, 2005). Descartes ise mutluluğun manevi tatmin ve içsel huzur olduğunu belirtmiştir (Türkben, 2010). Ekman ve Friesen (akt. Bayraktar ve Girgin, 2020), mutluluğu içsel zevk alma durumu olarak tanımlamıştır.

İnsanlar hayatlarında memnuniyet ve memnuniyetsizlik, ilgi ilgisizlik, endişe ve acı gibi birçok duygu yaşamaktadır. Bu duygular içinde bireyin kendi hayatını değerlendirmesi öznel iyi oluş gereğidir. İyi oluş, kişinin kendisiyle ilgili olumlu ve olumsuz duygularla yaşam doyumunu ele alan değerlendirmesidir (Diener, 2000). Kişiler, yaşamlarında kendilerini memnun eden durumları daha fazla yaşamaya gayret ederek ve olumsuz his veren anları ise daha az yaşayacak şekilde hayatlarını düzenleyerek öznel iyi oluş seviyelerini yükseltmeye çalışmaktadır (Biçen, 2019; Yıldız 2014). Kimileri mutluluğu bireysel olarak arzuların tatminiyle ilişkili niteliksel olarak düşünürken kimileri de bir bütün olarak insanın kendini gerçekleştirme sonucu ortaya çıktığını ifade etmektedir (Bulut, 2015). Michalos (2008) ise mutlu insanı tanımlarken pozitif ifadelerin yanı sıra olumsuz duyguların tersi olan ifadeler de kullanmaktadır. Kin, korku, öfke, gerilim, suçluluk ve nefret düzeyi düşük olan, yüksek düzeyde enerjiye sahip, özgüven ve istikrar sahibi, sağlıklı, tatminkâr, sevecen, aktif yaşam tarzı ve iyi bir işe sahip kimse olarak tanımlamıştır (Kangal, 2013). Sonuç olarak mutluluğun oluşumu olumsuz duyguların olumlu duygular tarafından bastırılmış olmasına bağlıdır (Warr, 2013).

Mutluluk birden fazla duygunun birleşerek oluşturduğu bir süreçtir. Bu duygulardan bazıları insana haz veren duygular iken bazıları da bireylerin yaşamaktan kaçındıkları ya da etkisinden hızlı şekilde kurtulmak istedikleri duygulardır. Bu duygular mutluluk kavramının alt boyutlarıyla açıklanmaktadır. Mutluluk sürecinin alt boyutlarıyla ilgili çeşitli yorumlamalar yapılmaktadır. Andrews ve Withey'e göre, mutluluk olumlu duygu, olumsuz duygu ve yaşam doyumunu olmak üzere üç boyutludur (akt. Bulut, 2015). Olumlu duygu insanların yaşantılarındaki hoş giden duyguları ifade etmektedir. Bunlar sevinç, neşe, memnuniyet, gurur, heyecan gibi duyguları içerdiğinden olumlu duygular duyuşsal bir yapıda yer almaktadır (Ergüven, 2020; Kotaoğlu, 2019; Warr, 2013). Fredrickson, olumlu duyguların bireyin fikirlerini oluşturduğunu, olaylar karşısında farklı düşünme yolları geliştirmelerine yardımcı olduğunu ve kişinin hayatındaki zorluklara karşı koyabilmek için öznel kaynak oluşturduğunu dile getirmektedir (akt. Malkoç, 2011). Olumlu duygular bireyin kendisini iyi hissetmesinin yanı sıra kendisine sosyal ve fiziksel açıdan yeni olumlu gelişmeler de katmaktadır. Böylece olumlu duygular sayesinde bireyler psikolojik rahatsızlıklarını önlemeye çalışırlar (Biçen, 2019). Olumsuz duygular, hoş gitmeyen ve genellikle insanların yaşamaktan kaçındıkları duygulardan oluşmaktadır (Diener, 2000). Kaygı, stres, umutsuzluk, üzülmeye, sabırsızlık, gerginlik, sıkılma gibi duygular olumsuz duygulardan bazılarıdır (Ergüven, 2020). Yaşam iş ve özel hayatın tamamını ifade eder. Yaşam doyumunu bireyin hayatına yüklediği anlamların ortaya çıkardığı bir genellemedir. İnsanın beklentilerine sahip olma düzeyi yaşam doyumunu düzeyini göstermektedir (Yılmaz ve Altınok, 2009). İnsanların çalışmaları sonunda beklentilerine ulaşma düzeyi ne kadar yüksek ise yaşam doyumunu oranı da o denli yüksektir.

Örgüt çalışanları özel hayatlarında olduğu kadar işyerinde de mutlu olmak isterler. İşyeri mutluluğu çalışanların çabaları kadar örgüt yönetiminin tutumuna da bağlıdır. İşyeri mutluluğu alanyazında örgütsel mutluluk olarak da adlandırılmaktadır. Örgütsel mutlulukla ilgili değişik isimlendirme ve tanımlar yapılmaktadır. Fisher (2010) "işte mutluluk", Pryce-Jones (2010) "işyeri mutluluğu", Bulut (2015) ise örgütsel mutluluk olarak ifade etmektedirler. Fisher (2010) iş yerinde mutluluğu ifade eden, olumlu deneyimleri içeren birçok yapıdan bahsetmektedir. Olumlu tutum, olumlu duygu ve tavır ile hisler bu yapıların ortak noktalarıdır. Pryce- Jones ise

his ve duygularla sınırlı kalmayıp kişinin performans arttırarak potansiyeline ulaşmak olduğunu ifade etmektedir (Selbi, 2018). İş yeri mutluluğu üzerine yapılan araştırmalar, iş yerinde çeşitli duyguları yaşayan çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmak suretiyle mutluluğa ulaşmak istediklerini ortaya koymaktadır (Warr, 2013).

Bireysel mutlulukla iş yerinde mutluluk birbiriyle ilişkili iki kavramdır. Genel yaşamda mutlu olmayan insanların işyerinde de mutlu olmaları, iş yerinde mutlu olmayanların da günlük yaşamda mutlu olmaları mümkün değildir (Arslan, 2018; Çetin ve Polat, 2021; Fisher, 2010). İş yerinde mutlu olanlar işlerinden de zevk alırlar (Selbi, 2018). İşletmelerde çalışanların mutluluk düzeyinin yüksek olması işletmenin kazancını arttırırken, sağlık harcamalarını ise azaltmaktadır. İşyeri mutluluğu üretkenliğin yanı sıra çalışan motivasyonunu, aidiyet duygusunu ve çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını da olumlu olarak etkilemektedir. Döş (2013) mutluluğu sağlamanın örgüt yararına olduğunu, insanların örgütlerin amacına ulaşmasına katkı sağladığını bildirmektedir. Mutlu olan örgüt bireylerinin çalıştığı iş yerlerinde örgüt verimliliği de yüksektir. Bu nedenle çalışanların mutluluğu örgütler açısından önemli bir yere sahiptir (Biçen, 2019; Bulut ve Demirhan, 2020; Ergüven, 2020; Korkut, 2019). Örgütsel mutluluk işyeri performansına doğrudan etki eden faktörlerden biridir. Örgütsel mutluluk örgüte, işyerinde yüksek performans sağlamak, devamsızlığın azalmasına yardımcı olmak, aidiyet duygusunu güçlendirmek, iş birliği ve etkileşimi arttırmak gibi faydalar sağlamaktadır (Arslan ve Polat, 2017).

Öğretmen unsuru eğitim örgütlerinde oldukça büyük öneme sahiptir. Öğretmenlerin işlerinde daha verimli, enerjik, işe dönük, doyumunun yüksek, özgüvenli olmaları işlerinde mutlu olmalarıyla doğru orantılıdır (Bulut ve Demirhan, 2020). Eğitim örgütlerinin ana unsuru olan öğretmenlerin mutluluğu, örgütle birlikte öğrencilere de katkı sağlayarak onların da mutlu olmasına yardımcı olur (Çetin ve Polat, 2021; Konan ve Taşdemir, 2019; Korkut, 2019). Öğretmenler çalıştıkları kurumlarda mutlu olurlarsa, iyi iletişim kurarlar ve becerilerini açığa çıkaracak çalışmalar yaparlar. Bu çalışmalar sayesinde öğretmenlerin işte mutlulukları artarken okul nitelikli öğrenci yetiştirme ve mezun etme potansiyelini yakalayacaktır. Mutsuz öğretmenler kendilerini çalıştığı okula ait hissedememektedir. Mutsuz öğretmenler okulu amaçları dışında sadece zorunluluktan bulunduğu bir ortam olarak görmektedir (Özocak ve Yılmaz, 2020).

Örgütün verimliliği, çalışanlar için faydalı bilgi, birikim ve deneyimlerini aktarmalarına, sorun ve kaygılarını da rahatça ifade edebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturulmasına bağlıdır (Cheng, Chang, Kuo ve Lu, 2014). Örgütteki bireylerin iletişimleri (sesi), yapı çalışanlarının iş ve faaliyetlerine dönük üretim ve faydanın arttırılmasına yönelik tavsiye, tecrübe paylaşımı, karar alma ve geri dönüt sürecinin tamamını ifade etmektedir (Arslan ve Yener, 2016; Ergül, Kartal ve Gökdeniz, 2017). 2000'li yıllarda ise literatürde ilk defa Morrison ve Miliken sessizlikten bağımsız bir konu olarak bahsetmektedir (akt. Uçar, 2016). Gencer (2018) sessizliği psikolojik anlamıyla içine kapanma ve özgüven eksikliği belirtisi olarak, sosyolojik olarak ise toplumsal suskunluk olarak nitelendirmektedir. Dyne ve diğerlerinin tanımına göre sessizlik konuşma olmaması ve anlaşılır bir durum sergilenmemesidir (Özdemir ve Uğur, 2013).

İş görenler, örgütün hem çalışanları hem de bilgi deposudur. Örgütün sistematüğünü en iyi çözümleyenlerdir. Örgütün olumlu ve olumsuz işleyişinde mutlak bilgi sahibidirler. Ancak bildiklerini her an kullanmaktan çekinirler. Çalışanların örgütün işleyişindeki olumsuzlukları bilmelerine rağmen bu durumu yöneticileriyle paylaşmamalarının oluşturduğu çelişki birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir (Morrison ve Miliken, 2000). İletişim, bireyler arası etkileşim açısından önemli bir yere sahiptir. Örgütsel iletişim ise yapının en önemli yönetim ve faaliyet araçlarından biridir (Gökçe, 2013). Örgütler bu bilgi aktarımı sayesinde verimliliğini arttırmaktadır. Çalışanlarla yönetim, çalışanlarla çalışanlar arasındaki iletişim kopukluğu sessizliği ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizlikten ilk defa bahseden Morrison ve Miliken (2000), bu yeni terimi, çalışanların düşüncelerini ve örgütsel problemlerle ilgili kaygılarını söylemekten çekinmeleri şeklinde ifade etmiştir. Pinder ve Harlos (2001) ise örgütlerdeki bu

sessizliği çalışanların örgütle ilgili fikirlerini söylemekten kaçınması olarak tanımlamıştır. Yapılan diğer tanımlardan bir tanesi de örgüte olumlu ya da olumsuz katkı sağlayabilecek, örgütü geliştirebilecek örgüt çalışanlarının örgütteki problem ve işleyişle ilgili tamamen kendi istekleriyle görüş bildirmemeleri durumudur (Akan ve Oran, 2017; Aktaş ve Şimşek, 2014; Çakıcı, 2008; Durak, 2014; Gencer, 2018; Nartgün ve Demirer, 2012; Şahin ve Yalçın, 2017). Vakola ve Bouradas (2005), örgütlerde değişime ve gelişime katkıda bulunabilecek bireylerin düşüncelerini aktarmaması ve esirgemesi olduğunu bildirmektedirler.

Çalışanların gösterdikleri sessizlik durumu performanslarını olumsuz olarak etkilemektedir. Bu durum iş akışına ve örgüt çıktılarını negatif yönde olmasına neden olarak verimliliği düşürmektedir (Gencer, 2018). Özdemir ve Uğur (2013), örgütlerin değişen koşullarda varlığını sürdürebilmesi için çalışan görüşlerinden beslenmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Modern yönetim anlayışı iş görenleri, karara katmaya çalışmakta, onlara yönetimde söz sahibi olmalarına imkân tanımaktadır (Barçın, 2012). Buna rağmen çalışanların dışlanma korkusu, terfi engelleri, sorun çıkarıcı kişi olarak nitelendirilmeleri fikir paylaşımlarını engellemektedir. Günümüz yönetim şeklinde iletişimin daha açık olması, bilgi paylaşımının daha yaygın olması beklenmesine rağmen çalışanlar birçok sebepten dolayı örgüte karşı kayıtsız kalmayı tercih etmektedirler (Çavuşoğlu ve Köse, 2016).

Örgütlerde çalışan sessizliğinin birçok nedeni olabilir. Bunların bir kısmı çalışan kaynaklı iken yönetici tutumu kaynaklı olması da muhtemeldir. Milliken (2000), sessizliği yöneticilerin tutum ve inancı sonucu olduğunu savunur. Çalışan sessizliğinin temelinde örgütün genel işleyişi ve iş kalitesi, gelirin dağılımı ve eşitliğiyle ilgili kaygılar, amir ve diğer çalışanların yetkinlikleri, muhalif görüşlerin çokluğu ve etkileri, bireylerin görevde yükselmeye ilgili endişeleri, problem çözme becerileriyle ilgili düşünceler ve mobbing ile kötü muamele gibi sebepler bulunmaktadır (Akan ve Oran, 2017; Çakıcı, 2010). Yönetici ve paydaşlarından saygı görmeyen çalışanlar, adalet kaygısı yaşanan örgütlerdeki çalışanlar, fiziksel ve psikolojik destek ihtiyacı karşılanmayan bireyler, kendilerini içe kapatmak suretiyle çalışan sessizliğini ortaya koymaktadırlar (Ergül vd., 2017). Yöneticilerin olumsuz dönüt verme korkusu, tembellik inancı ve kültür sessizliğe katkıda bulunmaktadır. Ayrıca merkezi karar alma ve çalışanlardan bilgi almama örgütsel sessizliğin nedenlerindedir (Özdemir ve Uğur, 2013). Çakıcı (2008) ise örgütsel sessizlik nedenlerini, yönetime veya yapıya bağlı nedenler, iş güvencesi kaygısı, tecrübesizlik, ötekileştirilme, diğer bireylerle uyumsuzluk olarak belirtmektedir. Yönetim açık ve samimi bir ortam amacıyla farklılıkların serbestçe dile getirildiği bir örgüt kültürü oluşturamamaları çalışanları sessiz ve tepkisiz bireyler haline getirecektir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016). Kahveci ve Demirtaş (2013a), işten çıkarılma korkusu, yer değişikliği, dedikoducu veya sürekli şikayetçi olarak adlandırılma kaygılarının çalışanların memnuniyetsizliklerine rağmen sessiz kalmalarına neden olduğunu belirtmektedir.

Alanyazında çalışan sessizliği çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Van Dyne ve diğerleri razı olma, savunma ve prososyal sessizlik olmak üzere üç farklı sınıflandırmadan bahsetmektedirler (Pinder ve Harlos; akt. Gencer, 2018). Kabullenici sessizlik, örgüt çalışanlarının bilgi ve deneyimlerini geri çekilmeye dönük şekilde paylaşmamasıdır (Durak, 2014). Konuşmanın yararına inanılmadığı durumlarda ve kendine güvenlerinin düşük olduğunda çalışanlar sessiz kalmayı seçerler (Akan ve Oran, 2017; Durak, 2014; Gencer, 2018). Savunmacı sessizlik, konuşmanın olumsuz sonuç doğurması nedeniyle engellenmesi şeklinde psikolojik bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2014). Çalışanlar korkularından dolayı kendilerini güvence altında tutmak için fikirlerini söylemekten bilinçli olarak kaçınmaktadırlar (Akan ve Oran, 2017; Durak, 2014; Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç, 2013). Böylece kendilerini ailelerini ve diğer çalışanları garanti altına alırlar (Nartgün ve Demirer, 2012). Prososyal (korumacı) sessizlik örgüt çalışanlarını veya örgütün kendisini korumak amacıyla çalışanların sessiz kalması durumudur (Durak, 2014; Gencer, 2018). Örgütlerde çalışanlar, zarar görmemek amacıyla diğer çalışanlar tarafından korunmaktadır. Zaman zaman bu durum örgütün korunması amacıyla gizli

bilgilerinin ya da stratejilerinin saklanması şeklinde olabilmektedir. Pro-sosyal sessizlik anlayışında aidiyet duygusu geliştiren iş görenler tarafından örgütün ve bireylerin çıkarları ön planda tutulmaktadır (Nartgün ve Demirer, 2012). Bu sessizlik durumunda çalışanlar korku ve kaygı taşımamalarına rağmen örgütün çıkarları doğrultusunda kasıtlı olarak önemli gördükleri bilgilerini kendilerine saklarlar (Erenler, 2010).

Çalışanlar zaman zaman farklı düşüncelerini söylemek yerine sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Giderek artan bu sessizlik yeni buluşları engeller ve iş verimini düşürür buna bağlı olarak imkânların kısıtlanmasına neden olur. Sessizlik örgütte durağanlık ve çalışan iletişimsizliğini arttırmasına neden olmaktadır. Sessizliği anlamak ve örgütte sessizliği ortadan kaldırmak örgüt için yapılacak en önemli çalışmalardan biridir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016). Dyne ve Botero örgütsel sessizliğin her zaman olumsuz olmayıp, üstten alta doğru yoğun bilgi akışının azaltılması, çalışanlar arasındaki uyumsuzlukların ortaya çıkmaması, bilinmemesi gereken bazı bilgilerin saklanmasına yardımcı olması gibi yararlı yanlarının olduğunu belirtmelerine rağmen örgüt açısından olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir (Erigüç, Özer, Songur ve Turaç, 2014). Örgütlerde hassas konularda karar alma fonksiyonu sessizlik durumundan olumsuz yönde etkilenecektir. Olayları farklı yollardan irdelemek, alternatif düşünce geliştirmek alınacak kararın kalitesini arttırabilecektir (Alparıslan ve Kayalar, 2012). Kaliteli bir kararın alınması paydaşların bilgi paylaşımına bağlı olduğunda örgütsel sessizlik örgüt yararına alınacak en uygun kararların belirlenmesini geciktirmekte hatta engellemektedir. Sessiz kalma ve iletişim azlığı farklı psikolojik durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Stres, öfke, kin, kırgınlık, aşağılanma sessizlik sonucu oluşacak psikolojik olumsuzluklardandır (Gencer, 2018). Çakıcı (akt. Gencer, 2018) örgütsel sessizliğin sonuçlarını şu şekilde açıklamaktadır: Bireylerin örgütle ilgili endişelerini söyleyememe durumu, bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek azalmasına, işten ayrılma ve acizlik duygusuna sebep olmaktadır. Duyarlı insanların konuşmalarından bir sonuç alamaması sessizleşmesine ve kendi karakteriyle çatışmasına neden olmaktadır. Sessizlik, farklı fikirlerin çıkmasına ve örgütün sorunlarını çözmesine engel olması sonucunu doğurmaktadır. Sessizliğin olduğu yerlerde gelişme ve yenileşmeden de söz edilemez. Olumsuz geri bildirimden kaçınma hataların fark edilmemesine neden olacağından yanlışların süreklilik kazanması sonucunu doğurmaktadır.

Eğitim örgütleri toplumdaki ön önemli yapılardan biridir. Toplumun tamamen hepsinin etkilendiği bu yapılarda yöneticiler ve öğretmenler en önemli işgören grubunu oluşturmaktadırlar. Öğretmen ve yöneticilerin bu yapıların hedeflerinden haberdar olmaları ve bu hedeflere ulaşmak için çalışmaları, yapının vizyon ve misyonunu yerine getirmesi açısından oldukça önemlidir. Değişen ve gelişen dünya düzeni içerisinde eğitim örgütlerinin kendilerini uyarlamaları gerekmektedir. Bu değişim ve gelişim sürecine yöneticiler çalışanlar arasındaki iletişim engellerini ortadan kaldırılması için gerekli çalışmaları yaparak katılmalıdırlar (Güngör ve Gündüz, 2020). Böylece örgüt çalışanları olan öğretmenlerin ve yöneticilerin tecrübelerini paylaşarak eksiklerin giderilmesine ve yeniliklerin keşfine katkı sağlamaları mümkündür. Okul çalışanlarının eksikleri dile getirmemeleri, okulun gelişim ve değişimi önünde bir engel sayılmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013a). Panahi, Veiseh, Divkhar ve Kamari (2012), yapılarda çalışan sessizliğini önlemek amacıyla örgüt yararına fikir beyan edenlerin ödüllendirilmesi, eğitim örgütü yönetici ve denetleyicilere karşılıklı etkileşim becerilerini geliştirecek eğitimlerin verilmesi gerektiğinden bahsetmektedirler.

Eğitim örgütlerinde sessizliğin nedenleri değişiklik göstermektedir. Bu nedenler kimi zaman savunma mekanizması iken kimi zaman da alışlagelmiş tutumlar olmaktadır. Park ve Keil'in (2009) sessizlik ile ilgili belirledikleri üç boyutu eğitim örgütlerinde görmek mümkündür. Bunlardan ilki kasıtlı sessizliktir. Nedeni, fikir belirtme sonucunda değişiklik olmayacağı inancı öğretmenleri sessiz kalmaya ve verilen talimatları yerine getirmeye yönelmektedir. İkinci boyutta ise savunmacı sessizlik yer almaktadır. Bu boyutta da öğretmenler çalışma ortamını bozmamak için ya da kendilerine yöneticilerden veya diğer iş görenlerden gelecek tepkileri

azaltmak ya da ortadan kaldırmak amacıyla konuşmaktan kaçınmaktadır. Eğitim örgütlerinde kimi öğretmenler dedikoducu veya akışı bozan olarak nitelendirilmemek için bu yolu seçmektedir. Bu durum durağan bir eğitim kurumu ortaya çıkarmaktadır. Üçüncü boyutta ise iş görenlerin birlikte hareket etme isteğine bağlı olarak aldıkları kararlar sessiz kalmalarıdır. Öğretmenlerin bu tutumlarının nedeni “nasılsa bir şey değişmeyecek, bu nedenle konuşma veya toplantı bitsin” düşüncesidir.

Alanyazın incelemesinde örgütsel mutluluk oluşumunda iletişimin büyük öneme sahip olduğu açıkça görülmektedir. İletişim örgütteki bireylerin duygu, düşünce ve birikimlerini aktardıkları en temel araçtır. Bu iletişim sayesinde bireyler birbirlerine güven, örgüte aidiyet duygusunu geliştirmektedirler. Güven ve aidiyet duygusu çalışanların motivasyon düzeyine katkıda bulunurken çalışanlar da örgütü sahiplenme yoluyla verimliliği en üst seviyeye çıkarmaktadır (Moçoşoğlu ve Kaya, 2018; Tutar, 2009). İletişimin zayıf olduğu yapılarda ise stres, sinizm, tatminsizlik ve çalışanlar arasında iletişim kopukluğu görülmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Çalışanların güven, moral, motivasyon, aidiyet ve bağlılık düzeylerinde düşüş yaşanmaktadır (Kotaoğlu, 2019; Özüpek, 2019). İş alanında örgütsel, yönetsel nedenler, bireysel özellikler ve güç mesafesi örgütsel sessizliğin sebebi olarak nitelendirilmektedir (Gencer, 2018). Çakıcı (2010) sessizliğin sonucunda bağlılık ve aidiyet eksikliği, iş güvencesi endişesi ve acizlik duygularının yaşandığını belirtmektedir. Belirtilen bu duyguların yaşandığı örgütlerde bireylerin mutlu olmaları beklenmemektedir. Kangal (2013) örgütsel mutluluk düzeyi yüksek çalışanların sevecen, neşeli, iletişime açık, kendini ifade etmekten çekinmeyen, çalışma ve üretim isteği olan bireyler olduklarını bildirmektedir. Örgütsel sessizliğe bağlı olarak mutsuz olan bireyler örgüt gelişimine faydası bulunmamaktadır. Örgütsel düşüncelerini cesurca paylaşan bireyler buluşsal fikirleriyle hem örgüt kültürüne hem de kendi kişisel gelişimlerine önemli katkıda bulunmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2014).

Günümüzde öğretmenlerin mutluluğunu sağlayan etkenlerin başında demokratik okul ortamı ve anlayışlı yönetim kademesi gelmektedir (Bulut, 2015). Karara katılma faktörü demokratik yönetim etkenlerinden birisidir. Okul çalışanlarının örgüt için alınan kararlara katılması alınan kararların niteliğini arttırmaktadır. Bu durum örgütün çalışanların deneyimlerinden ve uzmanlıklarından yararlanmasına da yardımcı olur. Böylece çalışanlar arasındaki stres ve çatışma yerine verimliliklerinin artması ön plana çıkar (Güçlü, Özer, Kurt ve Koşar, 2015). Öğretmenler çalıştıkları örgütlerde mutlu olurlarsa, birbirleriyle iyi iletişim kurarlar ve becerilerini açığa çıkaracak çalışmalar yaparlar. Bu çalışmalar sayesinde öğretmenlerin işte mutlulukları artarken okul nitelikli öğrenci yetiştirme ve mezun etme potansiyelini yakalamaktadır.

Araştırmanın amacı ilkökul öğretmenlerinin örgütsel mutluluk ile örgütsel sessizlik düzeyleri belirlenerek aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmektir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına dair Türkçe bir çalışma olarak alanyazına katkıda bulunacaktır.

Yöntem

İlkökul öğretmenlerinin örgütsel mutlulukları ile örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelendiği bu çalışma ilişkisel tarama modelinde yapılmıştır. Tarama modeli, evren hakkında genel bir kanıya varmak için evrenin tamamı ya da evrenden alınacak bir grup örnekleme yapılan çalışmalardır (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Çalışmada örgütsel sessizlik bağımlı değişken, örgütsel mutluluk ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve sessizlik düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği fark analizleri ile ortaya konmuştur. Bunun dışında örgütsel sessizlik ve örgütsel mutluluk değişkenleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu gösteren korelasyon ve son olarak da örgütsel mutluluğun örgütsel sessizliği hangi düzeyde yordadığı sorusuna cevap aramak için regresyon çalışması yapılmıştır.

Evren ve örneklem

Çalışmanın evreni Mersin merkez ilçelerinde görev yapan sınıf öğretmenleridir. Mersin İl Millî Eğitim Müdürlüğünden [MEM] (2019) alınan verilere göre çalışmanın yürütüldüğü dönemde ilde toplam 3989 öğretmen görev yapmaktaydı (Tablo 1). Örneklem ulaşılabilirlik esasına göre belirlenmiştir. Mersin il merkezindeki tüm ilkokullar hedef olarak belirlenmiş, ölçekler okullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin tamamına dağıtılmış ve gönüllü olarak ölçekleri dolduran öğretmenlerden veriler toplanmıştır. Tablo 1 incelendiğinde her ilçede örneklem payı farklılık göstermektedir. Verilere göre evrenin % 18'ine ulaşılmıştır.

Tablo 1*Evren ve Örnekleme Dahil Olan Öğretmenlerin Dağılımı*

İlçe	N	n	Evrendeki payı (%)	Örnekleme payı (%)
Mezitli	1190	183	15,37	25,3
Yenişehir	537	197	36,68	27,2
Toroslar	1070	195	18,22	27,0
Akdeniz	1192	148	12,41	20,5
Toplam	3989	723	18,12	100,0

Kaynak: Mersin İl Millî Eğitim Müdürlüğü [MEM] (2019)

Mezitli ilçesindeki sınıf öğretmenlerinin %15,37'si, Yenişehir İlçesindeki sınıf öğretmenlerinin %36,68'i, Toroslar ilçesindeki sınıf öğretmenlerinin %18,22'si ve Akdeniz İlçesindeki sınıf öğretmenlerinin %12,41'i araştırmaya katılmıştır. Buna göre araştırmanın evren örneklem oranı %18,12 olduğu görülmektedir (Tablo 1).

Tablo 2*Araştırmaya Katılan Öğretmen Grubunun Tanımlayıcı Özellikleri*

Tanımlayıcı özellikler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	446	61,7
	Erkek	277	38,3
Medeni durum	Evli	625	86,4
	Bekar	98	13,6
Mesleki kıdemi (yıl)	1-4	40	5,5
	5-9	61	8,4
	10-14	141	19,5
	15-19	117	16,2
	20 ve üzeri	364	50,3
Yaş	20-30	67	9,3
	31-40	222	30,7
	41-50	266	36,8
	50 ve üstü	168	23,2
Kurumda çalışma süresi	0-3	217	30
	4-7	161	22,3
	8-11	110	15,2
	12-15	93	12,9
	15 ve üzeri	142	19,6

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde, öğretmenlerin 446'sı (%61,7) kadın, 625 öğretmenin (%86,4) evli, 20 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmen sayısının 364 (%50,3), 266 (%36,8) öğretmenin 41-50 yaş aralığında ve 217 (%30) öğretmenin aynı kurumda 0-3 yıl arasında çalıştığı görülmektedir (Tablo 2).

Veri toplama araçları

Bu çalışma için öğretmenlerin demografik özelliklerini belirttikleri “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Mutluluk” ve “Örgütsel Sessizlik” ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin kullanımı için ölçekleri geliştiren veya uyarlayanlardan izin alınmıştır.

Demografik özelliklerin belirtildiği kişisel bilgi formunda cinsiyet, kıdem, yaş, medeni durum ve kurumda çalışma süresi hakkında bilgi toplanmıştır. Cinsiyetle ilgili bilgiler erkek ve kadın, medeni durumla ilgili evli ve bekâr olarak seçenekler bulunmaktadır. Kıdemle ilgili olarak öğretmenlerin çalışma sürelerini 0-4, 5- 9, 10-14, 15-19 ve 20 yıl üzeri olarak işaretlemeleri istenmiştir. Yaşla ilgili soruda 20-30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 50 yaş üstü seçenekleri belirtilmiştir. Kurumda çalışma süresi olarak 0-3 yıl, 4-7 yıl, 8-11 yıl, 12-15 yıl ve 15 yıl üstü olarak gruplanmıştır. Ayrıca ölçekler teslim alındığı okulun bulunduğu ilçelere göre ayrı gruplanmıştır. Böylece Akdeniz, Toroslar, Yenişehir ve Mezitli olmak üzere dört ilçe grubunda incelenmeye alınmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Kahveci ve Demirtaş (2013b) tarafından geliştirilmiştir. 5’li Likert tipinden oluşan ölçek, “Tamamen katılıyorum (5)”, “Katılıyorum (4)”, “Orta düzeyde katılıyorum (3)”, “Katılmıyorum (2)” ve “Hiç katılmıyorum (1)” derecelerindeki maddelerden oluşmaktadır. Kahveci ve Demirtaş (2013), ölçeğin yönetici, duygu, okul ortamı, izolasyon ve sessizliğin kaynağı olmak üzere 5 alt boyutunun olduğu 18 maddeden oluştuğunu bildirmişlerdir. Ölçekteki 1, 2, 3 ve 4. sorular okul ortamı, 5, 6 ve 7. sorular duygu, 8, 9, 10, 11 ve 12. sorular sessizliğin kaynağı, 13, 14 ve 15. sorular yönetici ve 16, 17 ve 18. sorular ise izolasyon alt boyutlarını ölçmeye yöneliktir. Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlık sayısı 0,89 olarak bulunmuştur (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Bu çalışma için toplanan verilerin güvenilirlik katsayısının (Cronbach’s Alpha) 0,90 olduğu ve yüksek güvenilirliğe sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Alt boyutların güvenilirlik katsayısı Yönetici için ,79; Duygu için ,81; İzolasyon için ,83; Okul Ortamı için ,74 ve Sessizliğin Kaynağı için ,80 olarak tespit edilmiştir.

Paschoal ve Tamayo tarafından Portekizce olarak geliştirilen “Örgütsel Mutluluk Ölçeği” Demo ve Paschoal tarafından 2013’te İngilizceye; Arslan ve Polat (2017) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 5’li Likert tipinden oluşan ölçek ilk 21 soru için “Hiç (1), Biraz (2), Oldukça (3), Sıklıkla (4) ve Tamamen (5)” şeklinde derecelendirilmiştir. 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)” şeklinde puanlanmıştır. 29 soruluk ölçekte olumlu duygular, olumsuz duygular ve yaşam doyumu alt boyutu ölçülmektedir. 1, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 17, ve 19. sorular olumlu duygu, 2, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 16, 18, 20 ve 21. sorular olumsuz duygu ve 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 ve 29. Sorular ise potansiyelin gerçekleştirilmesi alt boyutu ölçmeye yönelik sorulardır. Olumsuz duygular boyutundaki maddeler ters puanlanmaktadır. Araştırmacılar tarafından geçerlik için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yeterli düzeyde bulunmuştur (Arslan ve Polat, 2017). Bu çalışma için veri toplandığında güvenilirlik hesaplamaları yeniden yapılmıştır. Araştırma için saptanan güvenilirlik katsayısının (Cronbach’s alpha) 0,95 olduğu ve yüksek güvenilirliğe sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları Olumlu Duygular için, 94; Olumsuz Duygular için ,95 ve Potansiyelin Gerçekleştirilmesi için ,92 olarak tespit edilmiştir.

İşlem

Ölçeklerin kullanım izni alınmış ve fotokopi yoluyla çoğaltılmıştır. Mersin İl Milli Eğitim Müdürlüğünden yazılı izin de alınarak Mersin Merkez İlçelerindeki ilkokullara öğretmen sayısına göre dağıtılmıştır. Öğretmenlere çalışma, ölçekler ve nasıl doldurulması gerektiğiyle ilgili açıklamalar yapılmıştır. Her okul için bırakılan ölçeklerden gönüllülük esasına dayalı olarak doldurulanlar bir hafta sonra toplanarak veriler elde edilmiştir.

Çalışma, Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 05.03.2021 tarih ve 03 sayılı kararı ile etik yönden uygun bulunmuştur.

Verilerin analizi

Çalışmamızın verilerinin analizi SPSS programı ile yapılmıştır. Merkezi Limit Teoremine göre normallik testleri uygulanmadan parametrik testler kullanılmıştır (Norman, 2010). Verilerden elde edilen puanların ortalamaları ve standart sapmaları alınmış ve tablolar halinde sunulmuştur. Örgütsel mutluluk ölçeğinde “hiç” olarak belirtilen 0-1,49 aralığındaki puanlar “çok düşük”, “biraz” olarak belirtilen 1,50-2,49 aralığındaki puanlar “düşük”, “oldukça” olarak belirtilen 2,50-3,49 aralığındaki puanlar “orta”, “sıklıkla” olarak belirtilen 3,50-4,49 aralığındaki puanlar “yüksek”, “tamamen” olarak belirtilen 4,49-5,00 arası puanlar ise “çok yüksek” olarak ifade edilmiştir. Potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutunda “tamamen katılmıyorum” olarak belirtilen 0-1,49 arası puanlar “çok düşük”, “katılmıyorum” olarak belirtilen 1,50-2,49 arası puanlar “düşük”, “kısmen katılıyorum” olarak belirtilen 2,50-3,49 arası puanlar “orta”, “katılıyorum” olarak belirtilen 3,50-4,49 arası puanlar “yüksek” ve “tamamen katılıyorum” olarak belirtilen 4,49-5,00 arası puanlar “çok yüksek” şeklinde ifade edilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği puanları ise “hiç katılmıyorum” olarak belirtilen 0-1,49 arası puanlar “çok düşük”, “katılmıyorum” olarak belirtilen 1,50-2,49 arası puanlar “düşük”, “orta düzeyde katılıyorum” olarak belirtilen 2,50-3,49 arası puanlar “orta”, “katılıyorum” olarak belirtilen 3,50-4,49 arası puanlar “yüksek” ve “tamamen katılıyorum” olarak belirtilen 4,49-5,00 arası puanlar “çok yüksek” şeklinde ifade edilmiştir. Örgütsel mutluluk ile örgütsel sessizlik arasında ilişki olup olmadığını bulmak ve yönünü ve büyüklüğünü tespit etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonunda elde edilen veriler (r değeri) 0-30 arası düşük, 30-70 arası orta ve 70-1,00 arası ise yüksek düzeyde şeklinde nitelendirilmiştir (Büyüköztürk, 2002). Örgütsel mutluluk ve sessizlik düzeylerini yordayan değişkenlerin belirlenmesi için, regresyon sayıtları sağlandığından *stepwise* EKK regresyon analizi yürütülerek sonuçlar elde edilmiştir.

Bulgular

Mersin İli merkez ilçelerindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerine ve olumlu duygu, olumsuz duygu ile potansiyelin gerçekleştirilmesi alt boyutlarının aritmetik ortalamaları ile standart sapmaları Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3

Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	n	\bar{X}	ss
Örgütsel mutluluk	723	3,7112	,68776
Olumlu duygu	723	3,1686	,95433
Olumsuz duygu	723	3,9982	,80192
Potansiyelin gerçekleştirilmesi	723	3,8911	,82262

Tablo 3’te öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin puan ortalamasının $\bar{X}=3,71$, standart sapmasının ise 0,68 olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri “yüksek” olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel mutluluk alt boyutları incelendiğinde ise olumlu duygu alt boyutunun $\bar{X}=3,16$ ortalama ve 0,68 standart sapma değeriyle “orta” düzeyde, olumsuz duygu alt boyutunun ise $\bar{X}=3,99$ ortalama ve 0,80 standart değeriyle “yüksek” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Mersin İli merkez ilçelerindeki ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerine ve okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, yönetici ve izolasyon boyutlarının aritmetik ortalama ve standart sapma verileri Tablo 4’te belirtilmiştir.

Tablo 4

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	n	\bar{X}	SS
Örgütsel sessizlik	723	3,2374	,64308
Okul ortamı	723	3,1241	,68603
Duygu	723	3,4896	,84539
Sessizlik kaynağı	723	2,9773	,72550
Yönetici	723	3,5869	,92764
İzolasyon	723	3,2199	,94005

Tablo 4’te öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin puan ortalamasının $\bar{X}=3,23$, standart sapmasının ise 0,64 olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin “orta” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel sessizlik alt boyutları incelendiğinde ise okul ortamı alt boyutunun $\bar{X}=3,58$ ortalama ve 0,92 standart sapma değeriyle “yüksek”, sessizliğin kaynağı alt boyutu ise $\bar{X}=2,97$ ortalama ve 0,72 standart sapma değeriyle “orta” olarak nitelendirilen en düşük değeri aldığı görülmektedir. İlkokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve alt boyutlarıyla örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 5’te sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 5

Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk ve Alt Boyutları ile Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Değerleri

	ÖM	ÖS	OD	OSD	PG	OO	DU	SK	YÖ	İZ
ÖM	1									
ÖS	-,295**	1								
OD	,849**	-,200**	1							
OSD	,807**	-,335**	,482**	1						
PG	,743**	-,144**	,563**	,354**	1					
OO	-,261**	,750**	-,199**	-,294**	-,102**	1				
DU	-,295**	,796**	-,225**	-,294**	-,171**	,630**	1			
SK	-,237**	,835**	-,159**	-,280**	-,100**	,484**	,527**	1		
YÖ	-,150**	,777**	-,064	-,192**	-,089*	,425**	,485**	,606**	1	
İZ	-,240**	,818**	-,158**	-,273**	-,122**	,498**	,601**	,597**	,573**	1

*p<0,05; **p<0,01

Tablo Kısaltmaları:(ÖM: Örgütsel Mutluluk, ÖS: Örgütsel Sessizlik, OD: Olumlu Duygu, OSD: Olumsuz Duygu, PG: Potansiyelin Gerçekleştirilmesi, OO: Okul Ortamı, DU: Duygu, SK: Sessizlik Kaynağı, YÖ: Yönetici, İZ: İzolasyon).

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü ve orta düzeyde ($r=-0,30$; $p<0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel mutluluğun alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişki incelenecek olursa, olumlu duygu ile okul ortamı arasında ($r=-0,20$; $p<0,01$), duygu arasında ($r=-0,23$; $p<0,01$), sessizlik kaynağı arasında ($r=-0,16$; $p<0,01$) ve izolasyon arasında ($r=-0,16$; $p<0,01$) negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Olumsuz duygu alt boyutu ile okul ortamı ve duygu arasında ($r=-0,29$; $p<0,01$), sessizlik kaynağı arasında ($r=-0,28$; $p<0,01$), yönetici arasında ($r=-0,19$; $p<0,01$) ve izolasyon arasında ($r=-0,27$; $p<0,01$) negatif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır. Potansiyelin gerçekleştirilmesi alt boyutu ile okul ortamı arasında ($r=-0,10$; $p<0,01$), duygu arasında ($r=-0,17$; $p<0,01$), sessizlik kaynağı arasında ($r=-0,10$; $p<0,01$), yönetim arasında ($r=-0,009$; $p<0,05$) ve izolasyon arasında ($r=-0,12$; $p<0,01$) negatif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır. Öğretmenlerin okulda

fikirlerini daha fazla paylaşabilmeleri için mutluluk düzeylerinin artırılması gerektiği sonucuna varılabilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarının algılarının yordanmasına ilişkin olarak çoklu doğrusal regresyon modellerinden Değişken Ekleme ve Eleme yöntemi (*Stepwise*) kullanılmıştır. Bağımlı değişkeni en iyi açıklayan modelin belirlenmesi için cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, kurumda çalışma süresi ve ilçe değişkenlerinden oluşan demografik özellikler de denkleme dahil edilmiştir. Bulgular Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi (Stepwise) Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel sessizlik	Okul ortamı	Duygu	Sessizlik kaynağı	Yönetici	İzolasyon
Sabit	4,546 (21,833)	4,091 (18,257)	4,876 (17,654)	4,351 (18,208)	5,045 (16,180)	4,647 (14,881)
Olumlu duygu		-0,074 (-2,226)	-0,089 (-2,151)			
Olumsuz duygu	-0,249 (-7,706)	-0,226 (-6,483)	-0,249 (-5,789)	-0,247 (-6,648)	-0,241 (-4,971)	-0,294 (-6,062)
Medeni durum	-0,141 (-2,063)				-0,236 (-2,307)	
İlçe		0,067 (2,885)	0,069 (2,405)			
<i>R</i>	0,355	0,332	0,332	0,309	0,241	0,282
<i>R</i> ²	0,126	0,110	0,110	0,096	0,058	0,080
ΔR^2	0,115	0,099	0,99	0,084	0,046	0,068
<i>F</i>	11,418	9,833	9,785	8,372	4,871	6,863
<i>S</i>	-0,311	-0,264	-0,236	-0,273	-0,208	-0,251

*p<0,05

Çoklu regresyon analizine ilişkin sonuç değerlerin yer aldığı tabloda görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel sessizliği algılarına ilişkin puanlardaki değişimi en iyi açıklayan model; olumsuz duygu ve medeni durum değişkenlerinin yer aldığı modeldir. Modelin anlamlılığı ile ilgili bulgulara bakıldığında (F=11,418; p<0,05) modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Modele en fazla katkıda bulunan değişken olumsuz duygu, en az katkıda bulunan ise medeni durumdur. Modelde yer alan değişkenler sessizlik puanlarındaki varyansın (R²=0,126) %13'ünü açıklamaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutlarından okul ortamı algılarına ilişkin puanlardaki değişimi en iyi açıklayan model; olumlu duygu, olumsuz duygu ve ilçe değişkenlerinin yer aldığı modeldir. Modelin anlamlılığına ilişkin istatistiklere bakıldığında (F=9,833; p<0,05) modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Modele en fazla katkıda bulunan değişken olumsuz duygu, en az katkıda bulunan ise ilçedir. Modelde yer alan değişkenler sessizlik puanlarındaki varyansın (R²=0,110) %11'ini açıklamaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutlarından duygu algılarına ilişkin puanlardaki değişimi en iyi açıklayan model; olumlu duygu, olumsuz duygu ve ilçe değişkenlerinin yer aldığı modeldir. Modelin anlamlılığına ilişkin istatistiklere bakıldığında (F=9,785; p<0,05) modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Modele en fazla katkıda bulunan değişken olumsuz duygu, en az katkıda bulunan ise ilçedir. Modelde yer alan değişkenler sessizlik puanlarındaki varyansın (R²=0,110) %11'ini açıklamaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutlarından sessizlik kaynağı algılarına ilişkin puanlardaki değişimi en iyi açıklayan model; olumsuz duygunun yer aldığı modeldir. Modelin anlamlılığına ilişkin istatistiklere bakıldığında (F=8,372; p<0,05) modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Modelde yer alan olumsuz duygu değişkeni sessizlik puanlarındaki varyansın (R²=0,096) %10'unu açıklamaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutlarından

yönetici algılarına ilişkin puanlardaki değişimi en iyi açıklayan model; olumsuz duygu ve medeni durum değişkenlerinin yer aldığı modeldir. Modelin anlamlılığına ilişkin istatistiklere bakıldığında ($F=4,871$; $p<0,05$) modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Modele en fazla katkıda bulunan değişken olumsuz duygu, en az katkıda bulunan ise medeni durumdur. Modelde yer alan değişkenler sessizlik puanlarındaki varyansın ($R^2=0,058$) %6'sını açıklamaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutlarından izolasyon algılarına ilişkin puanlardaki değişimi en iyi açıklayan model; olumsuz duygunun yer aldığı modeldir. Modelin anlamlılığına ilişkin istatistiklere bakıldığında ($F= 6,863$; $p<0,05$) modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Modelde yer alan olumsuz duygu değişkeni sessizlik puanlarındaki varyansın ($R^2=0,080$) %8'ini açıklamaktadır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve örgütsel sessizlik değişkenleriyle alt boyutları hakkında elde edilen bulgular, aralarındaki ilişki ve örgütsel sessizliğin yordanmasına ilişkin sonuçlara bu bölümde yer verilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel mutluluklarının “yüksek”, örgütsel sessizliklerinin ise “orta” düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarında ise örgütsel mutluluk ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırma problemlerinden ilk alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin ortalamaya göre yüksek düzeyde, alt boyutlar incelendiğinde ise olumlu duygunun orta düzeyde, olumsuz duygunun yüksek ve potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutunun ise yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Ortalamalar göz önüne alındığında öğretmenler en fazla olumsuz duyguya, en az düzeyde de olumlu duyguya sahiptirler.

Örgütsel mutluluk ile ilgili yapılan diğer araştırma sonuçları incelendiğinde Arslan (2018) tarafından araştırmada öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri “sıklıkla” olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlarından olumlu duygu “oldukça”, olumsuz duygu “biraz” ve potansiyelini gerçekleştirme “katılıyorum” düzeyinde olduğu ifade edilmiştir. Bulut ve Demirhan (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin yüksek olduğu, alt boyutlarında da öğretmenlerin yüksek düzeyde olumlu duygu ve potansiyel gerçekleştirme düzeylerine sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Ergüven (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmada elde edilen bulgular alanda yapılan diğer bulgularla da benzer sonuçlar göstermekte ve bu araştırma sonucunu desteklemektedirler.

İş veriminin artması için örgütsel mutluluk örgütlerin vaz geçilmez bir ögesidir. Kişiler mutlu oldukları ölçüde performanslarını arttırır işlerinde verimli olurlar. Mutsuz çalışanların verimli bir iş gücü çıkarmaları mümkün değildir (Bulut ve Demirhan, 2020). Öğretmenlik öğrencilere ve topluma faydalı bir meslektir. Yaptıkları işi önemli bulan öğretmenler olumlu duygularını arttırmakla birlikte yaşam doyumu düzeyini de yükseltmektedir. Öğretmenlerin mutluluk düzeylerinin yüksek olması okulda öğrencilerle bir arada olmaktan, eğitim öğretim etkinliklerinden ve diğer meslektaşlarıyla etkileşim halinde olmalarından hoşlandıklarını göstermektedir. Yöneticilerden ve diğer öğretmenlerden takdir görme, düzenli gelir ve sigorta, kamu kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş güvencesi, meslektaşlarıyla arasındaki etkileşim gibi bazı faktörler de öğretmenlerin güven ve aidiyet duygularını güçlendirir. Okul ile öğretmen arasındaki bağlar daha da güçlenir. Bunun yanında yöneticilerin öğretmenlerin görüşlerine değer vermeleri ve zaman ayırmaları onların olumlu duyguya sahip olmalarına yardımcı olur. Tösten, Avcı ve Şahin (2018), yönetim süreçlerinin öğretmenlerin örgütsel mutluluğu üzerinde önemli bir yeri olduğunu bildirmektedir. Öğretmenlerle olumlu iletişim kuran, öğretmenlerin fikirlerini

dikkate alan, onları karar alma sürecine katan, mesleki açıdan destekleyen yöneticiler öğretmenlerin mutluluk düzeylerinin artmasına katkıda bulunurlar.

Bulut (2015) ise bu alanda yaptığı çalışma sonunda ilkökul öğretmenlerinin mutluluk ortalamalarının branş öğretmenlerinden daha fazla olduğunu bildirmektedir. İlkokul öğrencilerinin diğer öğrencilere göre daha küçük yaşta olmaları, ayrıca ilkökul öğretmenlerinin okulda bulunduğu tüm zamanda aynı öğrencilerle bir arada bulunmaları onlarla daha fazla iletişim kurmalarına, onları daha derinlemesine tanımalarına olanak sağlar. Ayrıca sınıf öğretmenleri yine eğitim öğretim yapılan günlerin tamamında bir arada okulda bulunarak daha fazla iletişim kurarlar. Öğrenci ve öğretmenlerle kurulan bu güçlü iletişim örgütsel mutluluk düzeyinin nedenlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Buradan hareketle öğretmenlik mesleğinin öğretmenlerce sevilerek icra edilen bir meslek olduğu ve öğretmenlerin yaşam doyumu potansiyellerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Üçüncü alt probleme yönelik bulgular incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin ölçekten elde edilen puanlara göre “orta” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri orta düzeyde, alt boyutlar incelendiğinde ise okul ortamı alt boyutunun orta düzeyde, duygu alt boyutunun orta düzeyde, sessizlik kaynağı alt boyutunun orta düzeyde, yönetici alt boyutunun yüksek düzeyde ve izolasyon alt boyutunun ise orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Ortalamalar göz önüne alındığında öğretmenler en yüksek puanı yönetici boyutunda, en düşük puanı sessizlik kaynağı alt boyutunda almışlardır.

Yörür (2016) ve Nartgün ve Kartal (2013) tarafından yapılan çalışmalarda öğretmenlerin yönetici alt boyutunda yönetici alt boyutunda sessizlik düzeylerinin en yüksek seviyede olduğu sonucuna varılmıştır. Okullarda yöneticilerin otoriter tutumlarının, karar alma sürecinde öğretmen görüşlerine yer verilmemesi öğretmenlerin görüş bildirmekten çekinmelerinin nedeni olarak açıklanabilir. Yöneticilerin sürekli sorun çıkararak nitelendirilen öğretmenlere yıldırma ve yaptırım uygulamaları öğretmenleri sessizliğe iten nedenler olarak belirtilebilir. Demokratik yönetim tarzı öğretmenler arasında sessizliğin azalma nedeni olarak gösterilebilir.

Öğretmenlerin okuldaki etkileşim halindeki diğer kişilere, olay ve dikkate alınma düzeyine göre sessiz kalmaları ya da görüş bildirmeleri, okul ortamı alt boyutunun ifadesi olarak değerlendirilebilir. Öğretmenler, toplantı ve kurullarda ya da informal ortamlarda, güven duyduğu meslektaş ve yöneticilerle rahat iletişim kurup görüşlerini açıkça dile getirirken, öğretmenlerin fikirlerini dikkate almayan yöneticilerle konuşmamayı veya kısa cevaplarla iletişim kurmayı seçerler. Öğretmenlerin görüşlerine değer verilmemesi, karar alma sürecine katılmamaları sessizliklerini pekiştirecek bir neden olduğu söylenebilir. Bunun yanında okullardaki olayları öğretmenler farklı duygusallıkla yorumlamaktadırlar. Olaylar karşısında konuşmanın karışıklık ve strese neden olabileceğini düşünen öğretmenler susarak kendisinin, meslektaşlarının ve örgütün zarar görmesini engelleyebileceklerini düşünebilirler. Böylece örgütü ve paydaşlarını zarar görmekten kurtardığını düşünmeleri sessizliğin nedeni olarak değerlendirilebilir. Sessizlik kaynağı alt boyutunda öğretmenlerin orta düzeyde sessiz olmaları, sessizliğe neden olan olayın niteliğine göre öğretmenler sessiz kaldıklarının göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bunun yanında öğretmenler yönetici ve meslektaşları tarafından dışlanmamak için susmayı tercih etmeleri izolasyon alt boyutuyla ilişkilendirilebilir. Böylece öğretmenlerin dikkat çekmemek için uyum halinde görülmek amacıyla farklı görüşe sahip olmasına rağmen susmayı tercih edebileceği sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlar ve tartışma

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve sessizlikleri arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü tespit için regresyon analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve örgütsel sessizlik düzeyleri

arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel mutluluğun alt boyutlarıyla örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, olumlu duygu ile okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı ve izolasyon arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Olumsuz duygu alt boyutu ile okul ortamı ve duygu, sessizlik kaynağı, yönetici ve izolasyon arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır. Potansiyelin gerçekleştirilmesi alt boyutu ile okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, yönetici ve izolasyon arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.

Alanyazında örgütsel mutluluk ve örgütsel sessizlik arasında ilişkinin incelendiği araştırmalar oldukça azdır. Moçoşoğlu ve Kaya (2018) tarafından yapılan çalışmada örgütsel mutluluk ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Değişkenlerin farklı değişkenlerle ele alındığı çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Çetin ve Polat, 2021). Şimşek ve Aktaş (2014) tarafından yapılan araştırmada örgütsel sessizlik ile yaşam doyumu arasındaki ilişki incelenmiş ve negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Eğitim örgütleri olan okullar da öğrencilere yönelik eğitim öğretim faaliyetleri içerisinde bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanmanın yolları da öğretilmektedir. Bu eğitim öğretim faaliyetlerinin mimarı öğretmenlerdir. Öğretmenlerin mesleki başarıları örgütün gelişim ve değişimine dolaylı olarak verimliliğine katkı sağlar. Öğretmenlerin okulda başarılı olmaları için hem özel hayatta hem de iş hayatında mutlu olmaları gerekir. Olumlu duygulara sahip öğretmenler yaptıkları işten zevk alırken olumsuz duygulara sahip öğretmenler ise okulu sadece bulunmak zorunda oldukları bir mekân olarak görür. Bu nedenle örgütsel ve yönetsel faktörlerin öğretmenlerin mutlu olmalarına katkı sağlayacak şekilde uygulanması oldukça önem arz etmektedir. Böylece yöneticiler demokratik yönetim yaklaşımlarıyla öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin artmasına yardımcı olabilecekleri sonucuna varılabilir.

Örgütsel mutluluk düzeyi yüksek öğretmenler meslektaşlarıyla, yöneticilerle ve öğrencilerle nitelikli iletişim kurdukları söylenebilir. Yöneticiler tarafından takdir edilen öğretmenlerde güven ve aidiyet duygusu artar. Bu öğretmenler meslektaşlarıyla olumlu sonuçlanan çalışmalarını paylaşarak onların bilgi ve tecrübelerine katkı sağlar. Bunun yanında örgütte mutlu olan öğretmenlerin toplantı ve kurullarda karar alma sürecine katılarak okulun eğitim çıktıklarına katkı sağladıkları sonucuna ulaşılabilir.

Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel mutluluk düzeyinin düşük olduğu örgütlerde öğretmenler yüksek düzeyde olumsuz duygulara olduğundan söz edilebilir. Yöneticiler tarafından desteklenmeyen ve demokratik yönetim yaklaşımlarının uygulanmadığı okullarda öğretmenler kendilerini, meslektaşlarını ve diğer öğretmenleri korumak, toplantıyı gereksiz uzatmamak, dışlanma kaygısı yaşamamak ve konuşsak da bir şey değişmeyecek inancıyla sessizliği tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Bu araştırma sonucu öğretmenlerin örgütsel mutluluk ile örgütsel sessizlikleri arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç itibarıyla Moçoşoğlu ve Kaya (2018) tarafından yapılan çalışmayla benzer sonuç elde edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına yönelik algılarının yordanmasına ilişkin değerlendirme

Çoklu regresyon analizine ilişkin istatistiklere göre öğretmenlerin örgütsel sessizliği algılarına ilişkin puanlardaki değişimi en iyi açıklayan model; olumsuz duygu ve medeni durum değişkenlerinin yer aldığı modeldir. Modele en fazla katkıda bulunan değişken olumsuz duygu, en az katkıda bulunan ise medeni durumdur. Modelde yer alan değişkenler sessizlik puanlarındaki varyansın %13'ünü açıklamaktadır. Buradan hareketle iletişimi sınırlı, içe kapanık ve mesleki bıkkınlık yaşayan öğretmenlerin sahip olduğu olumsuz duygunun sessizliğin yordayıcısı olduğu

söylenbilir. Ayrıca bekar öğretmenlerin aile sayesinde gelişen sorumluluk ve aidiyet duygusuna yeterince sahip olmamaları sessizliği yordadığı sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliği alt boyutlarından okul ortamı ve duygu algılarına ilişkin puanlardaki değişimi en iyi açıklayan model; olumlu duygu, olumsuz duygu ve ilçe değişkenlerinin yer aldığı modeldir. Modele en fazla katkıda bulunan değişken olumsuz duygu, en az katkıda bulunan ise ilçedir. Modelde yer alan değişkenler sessizlik puanlarındaki varyansın %11'ini açıklamaktadır. Öğretmenlerin okuldaki olumlu duyguya ve olumsuz duyguya sahip olma düzeyleriyle okulun bulunduğu ilçenin demografik yapısının öğretmenlere yansımaları öğretmenlerin okul ortamı ve duygu boyutunun olumlu veya olumsuz yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliği alt boyutlarından sessizlik kaynağı algılarına ilişkin puanlardaki değişimi en iyi açıklayan model; olumsuz duygunun yer aldığı modeldir. Modelde yer alan olumsuz duygu değişkeni sessizlik puanlarındaki varyansın %10'unu açıklamaktadır. Sessizlik kaynağı olarak algılanan durumun öğretmenlerin olumsuz duygu geliştirmelerine böylece fikirlerini açıklamaktan çekindikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliği alt boyutlarından yönetici algılarına ilişkin puanlardaki değişimi en iyi açıklayan model; olumsuz duygu ve medeni durum değişkenlerinin yer aldığı modeldir. Modele en fazla katkıda bulunan değişken olumsuz duygu, en az katkıda bulunan ise medeni durumdur. Modelde yer alan değişkenler sessizlik puanlarındaki varyansın %6'sını açıklamaktadır. Bu durum yöneticilerin olumsuz tutumları sayesinde öğretmenlerin görüşlerini saklamak istedikleri sonucunu ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliği alt boyutlarından izolasyon algılarına ilişkin puanlardaki değişimi en iyi açıklayan model; olumsuz duygunun yer aldığı modeldir. Modelde yer alan olumsuz duygu değişkeni sessizlik puanlarındaki varyansın %8'ini açıklamaktadır. Bu bulgu dışlanma kaygısının öğretmenlerde sessizliğin düşük düzeyde de olsa yordayıcısı olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmada örgütsel mutluluğun örgütsel sessizliği düşük düzeyde (%13) yordadığıyla ilgili bulgular elde edilmiştir. Farklı değişkenlerin örgütsel sessizliği daha yüksek düzeyde yordayacağı düşünülmektedir. Farklı değişkenlerle yapılacak çalışmalar alana katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir.

Öneriler

Uygulayıcılara yönelik öneriler

Okullarda öğretmenlerin olumsuz duygularının azaltılarak fikirlerini açıkça belirtecekleri ortamlar oluşturulmalı böylece okulda öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyini arttırmak ve sessizlik düzeyini azaltmak için yöneticiler tarafından demokratik yönetim uygulamalarına yer verilmelidir. Öğretmenlerin meslektaş ve yöneticilerine güven ve aidiyet duymaları sağlanmalıdır. Yöneticilerin olumsuz duyguların yaşanmaması için gerekli ortamı sağlayacak tedbir alması önerilmektedir. Öğretmenlerin çaba ve başarıları yöneticiler tarafından takdir edilmelidir. Bunun yanında olumlu çalışmalar yöneticiler tarafından performans dayalı olarak ödüllendirilmelidir. Öğretmenleri sessizliğe iten nedenler araştırılıp bu nedenlerin ortadan kaldırılması için gerekli çalışmalar yapılmalı, öğretmenlerin bilgi ve tecrübelerini paylaştığı ortamlar oluşturulmalıdır. Örgütte yönetici ve meslektaş tutumları öğretmenlerin fikrini çekinmeden söylemelerine olanak sağlayacak şekilde olmalıdır. Öğretmenlerin stres ve kaygı düzeyini artıracak durumların ortadan kaldırılması için yöneticilerin gerekli tedbirleri alması gereklidir. Yöneticiler demokratik tutumları ile öğretmenlerin görüşlerini rahatça konuşmalarına fırsat vermeliler. Böylece okullardaki sessizlik düzeyinin azalması sağlanmalıdır.

Araştırmacılara yönelik öneriler

Bu araştırma sadece ilkökul öğretmenlerinden elde edilen verilere dayanmaktadır. Diğer eğitim kurumu türlerinde de benzer çalışmalar yapılabilir. Ortaokul ve lise düzeyinde yapılacak çalışmalar yeni sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir. Bu araştırma farklı evren ve örneklerde yeniden yapılabilir. Farklı evren ve örneklerde örgütsel mutluluk ve sessizlik ilişkisi yönü ve düzeyinde farklı sonuçlar elde edilebilir. Örgütsel sessizliği yordayan farklı modeller

oluşturulabilir. Böylece örgütsel sessizliği yüksek düzeyde yordayan farklı değişkenler tespit edilebilir.

Kaynaklar

- Akan, B. B. ve Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları: Konuya ilişkin bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 72-90.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(28), 24-52.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Arslan, Y. (2018). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetimleri yaklaşımına ilişkin algıları ile örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No. 511159).
- Arslan, Y. ve Polat, S. (2017). Örgütsel Mutluluk Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(4), 603-622.
- Arslan, A. ve Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.
- Barçın, N. (2012). İşletmelerde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Bayraktar, H. V. ve Girgin, S. (2020). The examination of teachers' levels of organizational Happiness. *Journal of Education and Learning*, 9(5), 170-183.
- Biçen, G. (2019). *İş gören mutluluk düzeylerinin iş tatmini ve iş performansı üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir inceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No. 558177).
- Bulut, A. (2015). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının incelenmesi: Bir norm çalışması*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No. 398388).
- Bulut A. ve Demirhan, G. (2020). Eğitim kurumlarında yönetsel tarz ve örgütsel mutluluk. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 162-176.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Cheng, J., Chang, S, Kuo, J. ve Lu, K. (2014). Social relations and voice behavior: The mediating role of psychological safety. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 11, 130-140.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği*. Detay Yayıncılık.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 115-146.
- Çetin, S. ve Polat, S. (2021). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 171-182.
- Diener, E. (2000). Subjective wellbeing: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychological Association*, 55, 34-43.

- Diener, E., Suh, E., Lucas, R.E., ve Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Döş, İ. (2013). Mutlu okul. *Eğitim ve Bilim*, 38(170), 266-280.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No. 265206).
- Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C. ve Turaç, İ.S. (2014). Bir devlet hastanesinde hemşirelerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 61-84.
- Ergül, A., Kartal, C. ve Gökdeniz, İ. (2017). Çalışanların ses çıkarma davranışının zaman hırsızlığına olan etkisi. *İşte Davranış Dergisi*, 2(1), 80-89.
- Ergüven, H. (2020). *Okul müdürlerinin kullandıkları güdüleyici dil ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No.656287).
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No.495714).
- Gökçe, N. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No.345641).
- Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T. ve Koşar, S. (2015). Liderlik stilleri, karar verme stratejileri ve kişiliğin okullardaki karar sürecine etkilerinin çok düzeyli analizi. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1756–1791.
- Güngör, B. ve Gündüz, Y. (2020). İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 421-442.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013a). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167),50-64.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013b). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43),167-182.
- Kangal, A. (2013). Mutluluk üzerine kavramsal bir değerlendirme ve Türk hanehalkı için bazı sonuçlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 214-233.
- Kılıç, G., Tunç, T. Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Konan, N. ve Taşdemir, A. (2019). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile mutluluk düzeyleri algıları arasındaki ilişki. *Bilimsel Eğitim Araştırmaları*, 3(2), 132-152.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No.565827).
- Kotaoğlu, Z. (2019). *Temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine güveni ile örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No.589349).
- Malkoç, A. (2011). *Öznel iyi oluş müdahale programının üniversite öğrencilerinin öznel iyi oluş düzeylerine etkisi*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No.298549).
- Mersin MEM (2019). Mersin ili öğretmen ve öğrenci sayıları (2019, 5 Mayıs). Erişim Adresi: <http://mersin.meb.gov.tr/>

- Michalos, C. A. (2008). Education, happiness and well-being. *Social Indicators Research*, 87(3), 347-366.
- Moçoşoğlu, B. ve Kaya, A. (2018). Okul yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ev örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki. *Harran Education Journal*, 3(1), 52-70.
- Morrison, E. F. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic academy of management. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nartgün, Ş. S. ve Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156.
- Nartgün, S. S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Özdemir, L. ve Uğur, S. 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.
- Özgen, M. K. (2005). *Farabî'nin mutluluk anlayışı*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No.186369).
- Özocak, A. ve Yılmaz, E. (2020). Öğretmenlerin psikolojik güçlendirmelerinin örgütsel mutluluklarına etkisi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 80-94.
- Özüpek, A. A. (2019). *Örgütsel sessizlik, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişki: İnşaat sektörü üzerine bir çalışma*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No.622059).
- Panahi, B., Veisheh, S., Divkhar, S. ve Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment, *Management Science Letters*, 2, 735-744.
- Park, C. W. ve Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on it projects: an integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-919.
- Pinder C.C.ve Harlos K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*, Wiley-Blackwell.
- Selbi, C. (2018). *Okulda öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu etkileyen faktörlerin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No.488673).
- Şahin, H. ve Yalçın, B. (2017). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili çığlı ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 60-90.
- 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.
- Tosten, R., Avci, Y. E., ve Sahin, S. (2018). 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. doi: 10.12973/eu-jer.7.1.151.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel iletişim*. Seçkin Yayınları.
- Türkben, Y. (2010). Descartes' in ahlak ve mutluluk anlayışı. *Hikmet Yurdu Düşünce-Yorum Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 3(5), 239-250.
- 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.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

- Warr, P. (2013). Sources of happiness and unhappiness in the workplace: A Combined Perspective. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29, 99-106.
- Yıldız, M. A. (2014). *Ergenlerde anne-babaya bağlanma ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide duygu düzenleme ve baş etme yöntemlerinin çoklu aracılık rolü.* (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No.368558).
- Yılmaz, E. ve Altınok, V. (2009). Okul yöneticilerinin yalnızlık ve yaşam doyumu düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 451-469.
- Yörür, F. (2016). *İlk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yabancılaşıma ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>'nden erişilmiştir (Tez No.435884).

Extended Abstract

Introduction

People experience many emotions in their lives, such as satisfaction and dissatisfaction, interest, apathy, anxiety and pain. Within these feelings, the individual's evaluation of his own life is based on subjective well-being. Well-being is an assessment of a person's life satisfaction with positive and negative feelings about himself (Diener, 2000). People try to increase their subjective well-being levels by trying to experience situations that please them more in their lives and organizing their lives in such a way that they experience negative feeling moments less (Biçen, 2019; Yıldız 2014). Happiness is a process formed by combining more than one emotion. Some of these emotions are feelings that give pleasure to a person, while others are feelings that individuals avoid experiencing or want to get rid of their effects as quickly as possible. These feelings are explained by the sub-dimensions of the concept of happiness. According to Andrews and Withey, happiness has three dimensions: positive emotion, negative emotion and life satisfaction (Bulut, 2015). Positive emotion expresses the pleasant feelings in people's lives. Since these include emotions such as joy, satisfaction, pride, excitement, positive emotions are included in an affective structure (Ergüven, 2020; Kotoğlu, 2019; Warr, 2013). Negative emotions consist of emotions that are unpleasant and that people usually avoid experiencing (Diener, 2000). Emotions such as anxiety, stress, hopelessness, sadness, impatience, tension, boredom are some of the negative emotions (Ergüven, 2020). Life refers to the whole of business and personal life. Life satisfaction is a generalization revealed by the meanings that an individual imposes on his life. The level of having expectations of a person shows the level of life satisfaction (Yılmaz and Altınok, 2009). The higher the level of achievement of people's expectations at the end of their studies is, the higher the life satisfaction rate is.

Employees of organizations want to be happy at work as well as in their private lives. Workplace happiness depends on the attitude of organizational management as much as the efforts of employees. Workplace happiness is also called organizational happiness in the literature. Various nomenclature and definitions related to organizational happiness are made. Fisher (2010) refers to "happiness at work", Pryce-Jones (2010) refers to "workplace happiness", Bulut (2015) refers to "organizational happiness". Individual happiness and happiness at work are two concepts that are related to each other. It is not possible for people who are not happy in general life to be happy at work, and for those who are not happy at work to be happy in daily life (Arslan, 2018; Cetin and Polat, 2021; Fisher, 2010). Those who are happy at work also enjoy their jobs (Selbi, 2018). Businesses with happy employees earn more and allocate less for health expenses. Organizational happiness positively affects not only productivity, but also employee motivation, sense of belonging, and the psychological and physical health of employees. Organizational happiness is one of the factors that directly affect workplace performance. Organizational happiness provides benefits to the organization such as providing high performance in the workplace, helping to reduce absenteeism, strengthening the sense of belonging, increasing cooperation and interaction (Arslan and Polat, 2017).

Organizational communication is one of the most important management and activity tools of the structure (Gökçe, 2013). Organizations increase their efficiency thanks to this information transfer. Communication breakdown between employees and management, employees and employees reveal silence. The state of silence shown by employees negatively affects their performance. This situation reduces productivity by causing the workflow and organizational outputs to be in a negative direction (Gencer, 2018). Employee silence is based on the general functioning of the organization and job quality, concerns about income distribution and equality, the competencies of the supervisor and other employees, the multiplicity and effects of dissenting opinions, individuals' concerns about growing in the career, thoughts about problem solving skills, and reasons such as mobbing and mistreatment (Akan and Oran, 2017; Çakıcı, 2010). Employees who do not receive respect from managers and stakeholders, employees in organizations where there is a concern for justice, individuals whose physical and psychological support needs are not provided, reveal employee silence by closing themselves off (Ergül et al., 2017). Silence causes stagnation in the organization and employee miscommunication to increase. Understanding silence and eliminating silence in the organization is one of the most important studies to be done for the organization (Çavuşoğlu and Köse, 2016). Although Dyne and Botero state that organizational silence is not always negative, it has useful aspects such as reducing the intensive flow of information from top to bottom. Silence may reduce disputes between employees, helping to store some information that should not be known, it is considered a negative situation from the point of view of the organization (Erigüç et al., 2014).

Method

This study, which examines whether there is a significant relationship between the organizational happiness and organizational silence of elementary school teachers, was conducted in the relational screening model. In the study, organizational silence was considered as the predicted variable and organizational happiness was considered as the predictor. A regression study was conducted to decipher the correlation showing how there is a relationship between organizational silence and organizational happiness variables, and finally, to search for an answer to the question of which level of organizational happiness predicts organizational silence.

The universe of the study was the classroom teachers working in Mersin central districts. According to the data obtained from the Provincial Directorate of National Education in October of the 2018-2019 academic year, there were a total of 3989 classroom teachers, the sample of the study comprises 723 teachers.

For this study, the “Personal Information Form”, the “Organizational Happiness” and the “Organizational Silence” scale were used in which the teachers indicated their demographic characteristics. Permission was obtained from those who developed or adapted the scales for the use of the organizational silence scale and the organizational happiness scale.

The SPSS program was used for the analysis of the data of our study. Correlation analysis was applied to find out whether there is a relationship between organizational happiness and organizational silence and to determine its direction and magnitude. In order to determine the variables that predict organizational happiness and silence levels, the results were obtained by conducting stepwise EKK regression analysis. The statistical significance level of the data was taken as $p < 0.05$.

Result and Discussion

When the findings related to the first sub-problem of the research problems were examined, it was concluded that the organizational happiness levels of teachers were at a high level. It was concluded that teachers' organizational happiness levels were at a high level, and when the sub-dimensions were examined, positive emotion was at a medium level, negative emotion was high,

and the realization of potential dimension was at a high level. Considering the averages, teachers had the most negative emotions and the least positive emotions.

It was concluded that the organizational silence levels of teachers were at the “medium” level according to the scores obtained from the scale. The organizational silence levels of teachers were at an intermediate level, and when the sub-dimensions were examined, it was concluded that the school environment was at an intermediate level, the emotion was at an intermediate level, the source of silence was at an intermediate level, the manager was at a high level, and the isolation dimension was at an intermediate level. Considering the averages, teachers received the highest score in the manager dimension and the lowest score in the silence source sub-dimension.

Regression analysis was performed to determine the level and direction of the relationship between organizational happiness and silence of teachers. It was concluded that there was a negative and moderate relationship between teachers' organizational happiness and organizational silence levels. When the findings of the multiple regression analysis were examined, the model that best explains the change in the scores related to teachers' perceptions of organizational silence was the model in which negative emotion and marital status variables were included. The variable that contributes the most to the model was negative emotion, and the least contributor was marital status. The variables included in the model explain 13% of the variance in silence scores. Based on this, it can be said that the negative feeling of teachers who have limited communication, introverted and experience professional fatigue was a predictor of silence. It was also concluded that the fact that single teachers did not have enough of the sense of responsibility and belonging which develops in a family environment predicts silence. In the study, findings were obtained that organizational happiness predicts organizational silence at a low level (13%).

There are some recommendations for practitioners and researchers depending on the findings of this study. For school administrators it is recommended that they should take measures to provide a democratic environment to reduce negative feelings, to raise trust and confidence and therefore happiness levels of teachers. Administrators should recognize teachers' efforts and success. They should remove the barriers on stating ideas, and reduce the silence in the school. It is thought that different variables would predict organizational silence at higher levels of education. The studies to be carried out with different variables are important in terms of contributing to the field.