

## Örgütsel İkiyüzlülük ile Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişki

### The Relationship Between Organizational Hypocrisy and Organizational Happiness

Serpil Gelmez<sup>1</sup>, Soner Polat<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, srplglmz89@gmail.com, (<https://orcid.org/0009-0000-3869-4050>)

<sup>2</sup>Sorumlu Yazar, Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, spolat@kocaeli.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0003-2407-6491>)

**Geliş Tarihi:** 04.10.2024

**Kabul Tarihi:** 22.01.2025

#### ÖZ

Araştırmanın amacı, okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının örgütsel mutlulukları algı düzeyleri ile olan ilişkisini incelemektir. Araştırmanın örneklemini maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle seçilen, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında İzmir İli Foça İlçesinde çalışan 246 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırmada ilişkisel araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmanın verileri “örgütsel ikiyüzlülük ölçeği” ve “örgütsel mutluluk ölçeği” ile toplanmıştır. Verilerin analizinde frekans, yüzde analizleri, standart sapma değerleri, bağımsız örneklem t-test, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve pearson korelasyon katsayısından faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel ikiyüzlülük ile örgütsel mutluluk arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç örgüt içindeki ikiyüzlülüğün azaltılmasının, örgütsel mutluluğu olumlu yönde etkileyeceği görüşünü güçlendirmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İkiyüzlülük, örgütsel ikiyüzlülük, örgütsel mutluluk.

#### ABSTRACT

The aim of the research is to examine the relationship between the perceived organizational hypocrisy levels of teachers working in schools and their perceived levels of organizational happiness. The sample of the research consists of 246 teachers serving in the district of Foça, İzmir during the academic year 2023-2024, selected through maximum diversity sampling method. A relational research design was utilized in this study. The data for the research were collected using the "organizational hypocrisy scale" and the "organizational happiness scale". Frequency, percentage analyses, standard deviation values, Independent samples t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), and pearson correlation coefficient were employed in the data analysis. As a result of the research, it was observed that there was a statistically significant and negative relationship between organizational hypocrisy and organizational happiness. This result strengthens the view that reducing hypocrisy within the organization positively affects organizational happiness.

**Keywords:** Hypocrisy, organizational hypocrisy, organizational happiness.

## GİRİŞ

Örgütlerde oluşan tutarsızlıklar iletişim, etkileşim ve mevcut hedeflere ulaşmada sorun oluşturabilmektedir. Mutlu insanlar, mutlu toplumları oluştururken birçok olumlu tutumu da beraberinde getirmektedir. Örgütlerdeki mutluluk halinin artması veya azalması örgütün çıktılarını etkileyebilmektedir. Özellikle eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin mutlu olması mutlu nesiller yetiştirmesine ve dolaylı olarak mutlu toplum bütünlüğüne ulaşmada önem teşkil etmektedir (Arslan, 2018). İkiyüzlülük kavramı örgütlerde görülmesi olası bir örgütsel davranış olabilmektedir. Bu davranışın örgütlerin verimliliğini düşürebileceği, iletişim problemlerini doğurabileceği, mesleki motivasyonu ve bağlı olarak örgütsel mutluluğu olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

Öğretmenlerin de zamanının çoğunu okulda geçirdikleri varsayılırsa örgüt ortamındaki mutluluklarının nasıl etkilendiği önemli bir faktördür. Öğretmenlerin örgütsel mutluluklarını etkileyen pek çok sebep olabilmektedir. Bu sebeple eğitim örgütlerinde öğretmenlerin mutluluk düzeylerinin artırılması önem kazanmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel mutluluğunun okulların genel durumunu pozitif yönlü etkileyen bir etmen olduğu ortaya koyulmaktadır. Öğretmenlerin örgütlerindeki mutluluk algılarının olumsuz olması motivasyon ve verimliliklerini negatif yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Çakır & Yavuz, 2022).

### 1.1. Örgütsel Mutluluk ve Boyutları

Mutluluk kavramı insanlığın varoluşundan beri gündemdedir. Hem düşünürler hem de psikologlar bu kavramı irdelemişlerdir. Ne veya hangi durumların insanları mutlu ettiğine dair araştırmalar yapılmış fakat mutluluğun ne olduğu ile ilgili tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Mutluluğun sözlük anlamı TDK'ye (2023) göre; “mutlu olma durumu, mut, ongunluk, kut, devlet, saadet, bahtiyarlık, saadetlilik ve içinde bulunulan durumlar sonucunda hissedilen neşe ve keyif alma durumu” olarak tanımlanmıştır. Mutluluk öznel bir iyi olma halidir. Fakat sadece bireysel bir kavram değil diğer taraftan sosyal ve kişiler arası ilişki ve bağlamları da ele alan bir kavramdır. Örgütsel refah, bireyleri performanslarını artırmak ve potansiyellerini geliştirmek için motive eden bir ruh halidir (Arslan, 2018).

Örgütsel mutluluğun, örgütlerdeki olumsuz davranışları ve kişilerarası oluşabilen çatışmaları azalttığı ve iş birliğini destekler nitelikte olduğu belirtilmektedir (Fisher, 2010). Örgütsel hedeflere ulaşmada örgütsel mutluluk kavramı önemlidir ve mutlu olan örgütlerin daha verimli oldukları görülmektedir (Döş, 2013). Verimliliği yüksek olan örgütler; motivasyonu yüksek, mutlu bireyleri barındırmakla beraber çalışma ortamını aile gibi tanımlamaktadır (Januwarsono, 2015).

Örgütsel mutluluğun olumlu ve olumsuz duygular ile potansiyelin gerçekleştirilmesi olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır (Paschoal & Tamayo, 2008). Olumlu duygular boyutu, bireye mutluluk hissi veren duygulardır. Bu duygular sevinç, gurur, umut, hoşnut olma, huzur gibi parametrelerle kendini göstermektedir (Bulut, 2015). Olumlu duygular kişideki memnuniyet hissini artmasına sebep olmaktadır. Bulut'a (2015) göre olumsuz duygulara örnek olarak stres, sıkıntı, kıskançlık, kızgınlık verilebilmektedir. Eğitim örgütlerindeki öğretmenlerin olumsuz duyguları arasında sinirli, gergin, kızgın, sabırsız, kaygılı, üzgün, depresif gibi hisler bulunmaktadır (Arslan, 2018). Potansiyeli gerçekleştirme boyutu, örgütsel mutluluğun bilişle ilgili yönünü ortaya çıkarmaktadır. Bu boyut hem bireyin kendini tanımasını ve geliştirmesine hem de potansiyelini fark etmesiyle birlikte onu geliştirmesini ifade etmektedir (Warr, 2011).

Diener'a (1984) göre mutlu olma durumu yapısında üç önemli nokta barındırmaktadır. Birincisi öznel ve kişinin kendi yaşantılarından meydana gelmektedir. İkincisi ruh sağlığı ile ilgilidir ve olumsuz durumların olmayışı ile olumlu durumları içermektedir. Üçüncüsü ise bireyin bakış açılarının hepsini içeren bir değerlendirmedir. Kasalak ve Aksu'nun (2016) yürüttüğü çalışmaya göre dedikodu yapma, kıskançlık davranışları sergileme, şiddet, iftira atma, ikiyüzlü

davranışlar sergileme gibi davranışlar örgütsel yapıyı bozmaktadır. Bu sebeple örgütlerde ikiyüzlülük davranışının en aza indirilmesi açık bir sistem olan eğitim örgütlerinde örgütsel bütünlüğü sağlamada olumlu etki yaratabilecektir.

## 1.2. Örgütsel İkiyüzlülük ve Boyutları

İkiyüzlülük kavramının kökeni tiyatroya dayanır; Yunanca "hypokrisis" kelimesi, bir oyunda rol oynayan sahne oyuncusu anlamına gelir (Koşar & Koşar, 2017). TDK'ye (2023) göre, "inandığı, düşündüğü gibi davranmama, özü sözü bir olmama, riya, riyakarlık" olarak ikiyüzlülük tanımı yapılmıştır. Koşar ve Koşar (2017)'a göre bireyin adaletli davranışlar sergilediğini söylemesi fakat davranışlarının tam tersi olması, ahlaki kuralların önemini altını çizerken kuralları bozması olarak tanımlanabilir. İkiyüzlülüğün karşıtı ise samimiyet/doğruluk olarak düşünülebilir. İkiyüzlülük çoğunlukla çiftesöylem ve aldatmanın bir şekli olarak tanımlanmaktadır. İkiyüzlü kişi, erdem, fedakârlık, sadakat, bağlılık ve sempatiklik gibi olumlu değerleri kullanarak çeşitli kurnazlıklarla kendisi için çıkar sağlayan kişi olarak tanımlanabilir (Eroğlu & Gün-Eroğlu, 2014).

İkiyüzlülük suçlaması sözlerle eylemler arasındaki açık tutarsızlıklardan kaynaklanır (Batson vd., 2006). Örneğin, formal düzenlemeler gibi resmi yapılar ile bunların fiili günlük kullanımı arasındaki tutarsızlık, ikiyüzlülüğe ve ayrılmaya yol açmaktadır (Pérezts & Picard, 2015). Örgütsel ikiyüzlülük, örgütün aslında olmayan bir şey olduğunu iddia ettiği inancı olarak tanımlanmaktadır (Wagner vd., 2009). Bir başka deyişle örgütsel ikiyüzlülük, bir paydaşın, bir örgütün sözlerini yerine getiremediğine dair inancıdır (Arli vd., 2017). Görüldüğü üzere örgütsel anlamda ikiyüzlülük söylem ve eylem arasındaki tutarsızlığı ifade etmekle birlikte bu kavram kamu, özel veya uluslararası örgütlerde de görülmektedir. Örgütlerde oluşan tutarsızlıklar iletişim, etkileşim ve mevcut hedeflere ulaşmada sorun olabilmektedir. Örgütlerde liderlerin eylemlerinin ikiyüzlü olması, örgütün işleyişini olumsuz etkilemektedir (Koşar & Koşar, 2017).

Örgütlerdeki söylemler, karar verme ve yapılan davranışlar arasındaki tutarsızlıklar örgütsel ikiyüzlülük kavramını işaret etmektedir. Başka bir deyişle, retorik (söylenen) ile fiili davranış arasındaki uyumsuzluk, çevreden gelen tutarsız operasyonel ve normatif taleplerle karşı karşıya kalan örgütlerde ikiyüzlülüğe yol açmaktadır (Lipson, 2006). Bir örgütün hedefleri ve uygulamaları arasındaki farklılıklar örgütün iç ve dış paydaşlarında örgütsel ikiyüzlülük algısı oluşturabilir (Ha-Brookshire, 2017). Bir okulun gerçek uygulamaları ile amaçlanan hedefleri arasında çelişkiler ve uyumsuzluklar olabilir. Bu çelişkiler örgütsel ikiyüzlülük olarak ortaya çıkmaktadır (Brunsson, 1989; Akt. Kılıçoğlu, 2017).

Örgütsel ikiyüzlülüğün sözlerin tutulması, iç yapı ile çevre arasındaki uyum ve uygulamalardaki tutarsızlıklar olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır (Kılıçoğlu vd., 2017). Sözlerin tutulması boyutuyla verilen sözlerin, alınan kararların ve uygulamaların uyumlu ilişkileri belirtilmektedir. Yönetim, sahip olduğu düşünce ve uyguladığı davranışların örtüşüp örtüşmediğini sorgular (Gezen, 2022). İç yapı ve çevre arasındaki uyum boyutu, eğitim kurumlarındaki misyon ve vizyonun eğitimciler tarafından gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini tespit edilmesinin amaçlandığı boyuttur (Kılıçoğlu, 2017). Okul yönetimince oluşturulan normlara aykırı davranışlar, davranmadıklarını, uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunu göstermektedir (Gezen, 2022).

## 1.3. Örgütsel Mutluluk ve Örgütsel İkiyüzlülük İlişkisi

Eğitim kurumlarında verilecek nitelikli eğitim açısından öğretmenlerin mutluluğu büyük önem arz etmektedir. Öğretmenlerin, çalıştıkları kurumlardaki mutluluk algılarının yüksek olması ve okullarını sevmeleri beklenir. Öğretmenlerin mutlu örgütlerde çalışmaları yenilikçi ve yaratıcı olmalarını desteklemekte, üretkenliklerini arttırmakta ve potansiyellerini ortaya koyma fırsatı vermektedir. Öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarının yüksek olması öğrencilerine karşı olan tutum ve davranışlarında da fark edilir bir değişim gösterecektir. Bu kapsamda eğitim örgütlerinin

başarıya ulaşmada en önemli insan faktörü olan öğretmenlerin mutluluğunun araştırılması gerekmektedir (Aytaç, 2021).

Koşar ve Koşar'a (2017) göre hızlı değişen ve gelişen yeni çağa ayak uydurması gereken en önemli örgütlerden biri de okullardır. Eğitim örgütlerinin varlıklarını sürdürerek etkili ve verimli şekilde işleyişte iş paydaşlara bağlılığı, okul kültürü, okul iklimi, yöneticilerin liderlik biçimleri, yönetim süreçleri önemli faktörlerdir. Okullarda yaşanabilecek örgütsel ikiyüzlülük kurumun imajında, kültüründe, ikliminde, performansında, iş doyumunda, çalışanların aidiyetinde, veriminde, mutluluğunda olumsuzluklara yol açabilmektedir. Bu sebeple öncelikle eğitim örgütlerindeki yöneticilerin açık ve sağlıklı iklim yapısının olması için tutarlı söylem, eylem ve davranışları geliştirmesi gerekmektedir. Ayrıca güven ortamı içerisinde tüm iç ve dış paydaşları bir araya getirmesinin gerekliliğine değinilmektedir. Eğitim örgütleri göz önüne alındığında okul yöneticilerinin, liderlerinin veya öğretmenlerinin tutarsız davranışları ve tutulmayan sözleri okula karşı olumsuz duyguların gelişmesine neden olabilmektedir (Kılıçoğlu, 2017). Örgütün işleyişini olumsuz etkileyebilecek tutum ve davranışlardan birisinin de örgütsel ikiyüzlülük olduğu düşünülmüştür. Söylem ile davranışın birbirini tutmaması güvensiz bir örgüt ortamı yaratabileceğinden örgüt mutluluğunu olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir (Konan & Taşdemir, 2019). Kasalak ve Aksu (2016)'ya göre dedikodu yapma, kıskançlık davranışları sergileme, şiddet, iftira atma, ikiyüzlü davranışlar sergileme gibi davranışlar örgütsel yapıyı bozmaktadır.

Eğitim örgütleri, bir ülkenin insan kaynaklarını yetiştiren ve nitelikli öğrencileri hedefleyen kritik öneme sahip kurumlardır. Bu hedefe ulaşmada öğretmenlerin rolü oldukça kritiktir, çünkü öğretmenler, öğrenci niteliğini etkileyen önemli bir faktördür. Öğretmenlerin, çalıştıkları okullarda örgütsel mutluluğun sağlanması, bu önemli hedefe ulaşmada yardımcı olabilir. Örgütsel ikiyüzlülük davranışının tespit edildiği örgüt yapılarında, örgütsel mutluluğun olumsuz yönde etkilendiği gözlemlenebilir. Örgütsel ikiyüzlülük, bir örgütte açıkça ifade edilen değerler ve davranışlar ile gerçekte sergilenen davranışlar arasındaki çelişkiyi ifade eder. Bu durum, örgüt içinde güven kaybına, motivasyon eksikliğine ve çalışanların duygusal olarak olumsuz etkilenmesine neden olabilir. Örgütlerdeki çalışanlar, açık iletişim, dürüstlük ve tutarlılık beklerler. Ancak, örgütsel ikiyüzlülük, bu temel beklentileri boşa çıkarabilir. Çalışanlar, örgütlerinde yüzlülük davranışı ile karşılaştıklarında örgüt yönetimine olan güven, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve motivasyon algılarında azalma; buna karşılık örgütsel sesizlik ve örgütsel sinizim algılarında bir artış gözlenmektedir. Aynı zamanda örgütsel ikiyüzlülük davranışındaki artış çalışanların yol açabilir (Karagül-Kandemir, 2019; Kahveci, Kandemir & Bayram, 2019; Kılıçoğlu, 2017; Kılıçoğlu, Yılmaz, & Karadağ, 2014; Cha & Edmondson, 2006; Philippe & Koehler, 2005). Bu bilgiler ışığında, örgütsel ikiyüzlülüğün okullardaki örgütsel mutluluğa etki edebileceği düşünülmüş ve bu ilişkinin incelenmesine karar verilmiştir.

#### **1.4. Araştırmanın Amacı**

Eğitim örgütlerinde oluşabilecek ikiyüzlülük davranışına bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algı düzeylerinin örgütsel mutlulukları üzerinde bir etkisinin olup olmadığı önem teşkil etmektedir. Bu çalışmada, okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük düzeylerinin örgütsel mutlulukları ile ilişki düzeyinin araştırılması amaçlanmıştır.

Bu bağlamda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel ikiyüzlülük algı düzeyleri nedir?
- Cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, çalıştığı okul kademesi, çalıştığı okul türü, mesleki kıdem yılı, müdürün cinsiyeti, okulun bulunduğu yer değişkenleri öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinde anlamlı fark yaratmakta mıdır?
- Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel mutluluk algı düzeyleri nedir?

- Cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, çalıştığı okul kademesi, çalıştığı okul türü, mesleki kıdem yılı, müdürün cinsiyeti, okulun bulunduğu yer değişkenleri öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinde anlamlı fark yaratmakta mıdır?
- Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel ikiyüzlülük düzeyleri ile örgütsel mutluluk algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Deseni

Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel araştırma yöntemi ile yapılmıştır. İlişkisel araştırma yöntemi ile iki ya da daha fazla değişkenin birbiri ile olan ilişkilerinin ve bağlantılarının incelenip ilişki derecesi saptanmaya çalışılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2012).

### 2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evreni 2023-2024 eğitim-öğretim yılında İzmir İlinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Foça İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü verilerine göre ilçede 2023-2024 eğitim-öğretim yılında 370 öğretmen görev yapmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise İzmir İli Foça İlçesinde farklı düzeydeki okullarda (anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde) çalışan 246 öğretmen oluşturmaktadır. İlçenin büyük olması nedeni ile ulaşım ve zaman engellerini aşmak için Örneklem seçiminde uygun veya elverişlilik (convenience) örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırma örneklemine ait demografik bulgular aşağıda Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1**

#### *Demografik Bulgular*

Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	56	22.8%
	Kadın	190	77.2%
	Toplam	246	100.0%
Medeni durum	Bekar	62	25.2%
	Evli	184	74.8%
	Toplam	246	100.0%
Branş	Branş	202	82.1%
	Sınıf	44	17.9%
	Toplam	246	100.0%
Çalışılan okul kademesi	Anaokulu	16	6.5%
	İlkokul	38	15.4%
	Ortaokul	106	43.1%
	Lise	86	35.0%
	Toplam	246	100.0%
Çalıştığı okul müdürün cinsiyeti	Erkek	207	84.1%
	Kadın	39	15.9%
	Toplam	246	100.0%
Çalışılan okul	Devlet Okulu	174	70.7%
	Özel Okul	72	29.3%
	Toplam	246	100.0%
Çalışılan okulun bulunduğu yerleşim yeri	İlçe Merkezi	207	84.1%
	Köy (Mahalle) / Kasaba	39	15.9%
	Toplam	246	100.0%

Araştırmanın sosyo-demografik bulguları incelendiğinde, toplam katılımcı sayısının 246 olduğu görülmektedir. Katılımcıların %22.8'i (n=56) erkek, %77.2'si (n=190) kadındır. Medeni duruma göre katılımcıların %25.2'si (n=62) bekar, %74.8'i (n=184) evlidir. Eğitim duruma göre katılımcıların %78'i (n=192) lisans mezunu, %20.7'si (n=51) yüksek lisans mezunu, %1.2'si (n=3) doktora mezunudur. Katılımcıların %82.1'i (n=202) branş, %17.9'u (n=44) sınıf öğretmenidir. Katılımcıların %6.5'i (n=16) anaokulunda, %15.4'ü (n=38) ilkokulda, %43.1'i (n=106) ortaokulda ve %35'i ise (n=86) lisede görev yapmaktadır. Katılımcıların %84.1'inin (n=207) görev yaptığı okuldaki müdürün cinsiyeti erkek, %15.9'unun (n=39) kadındır. Katılımcıların %70.7'si (n=174) devlet okulunda, %29.3'ü ise (n=72) özel okulda görev yapmaktadır. Katılımcıların %84.1'inin (n=207) görev yaptığı okulun yerleşim yeri ilçe merkezi iken, %15.9'unun (n=39) köy (mahalle) / kasabadadır.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük düzeyleri ile örgütsel mutluluk algı düzeylerini ölçmek için iki farklı veri toplama aracı kullanılmıştır. Her iki ölçek de beşli likert tipindedir. Öğretmenlerin sahip oldukları örgütsel ikiyezlülük algılarının ölçülebilmesi için Kılıçoğlu vd. (2017) tarafından uyarlanan örgütsel ikiyezlülük ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, sözlerin tutulması, iç yapı ve çevre arasındaki uyum ile uygulamalardaki tutarsızlıklar olmak üzere üç alt boyut ve toplam 17 maddeden oluşmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini ölçmek için Paschoal ve Tamayo (2008) tarafından Brezilya'da geliştirilen ve Demo ve Paschoal'ın (2013) İngilizceye uyarlanan, Arslan ve Polat'ın (2017) ise Türkçeye uyarladığı örgütsel mutluluk ölçeği (ÖMÖ) kullanılmıştır. Ölçek, olumlu duygular, olumsuz duygular ve potansiyelin gerçekleştirilmesi olmak üzere üç alt boyut ve toplam 29 maddeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ait iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde, Örgütsel ikiyezlülük ölçeği'nin  $\alpha=,94$  ve örgütsel mutluluk ölçeği'nin ise  $\alpha=,97$  değerlerinde iç tutarlılık seviyelerine sahip olduğu görülmektedir. Araştırma ölçekleri ve alt boyutların güvenilirlik katsayısının. 70'den büyük olması ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2012).

### 2.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekler, 2023-2024 eğitim öğretim yılının güz döneminde İzmir ilinde Foça İlçesinde olan öğretmenlere uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçme araçları Google Formlar aracılığıyla sisteme yüklenmiş ve uygulama için gerekli izinler alındıktan sonra çevrimiçi olarak öğretmenlere gönderilmiş ve veriler toplanmıştır. Araştırmaya 246 öğretmen katılmış ve 246 ölçeğin analizi yapılmıştır. Bu araştırma, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 14.12.2023 tarih ve 2023/14 no lu toplantısında alınan 20 sıra sayılı kararında alınan etik kurul izni ile yürütülmüştür.

Verilerin analizinde SPSS v26 programından faydalanılmıştır. Araştırmanın betimsel bulguları için aritmetik ortalama ve standart sapmalara bakılmıştır. Örgütsel İkiyezlülük ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişki ise korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Araştırma değişkenlerine ait normal dağılım analizi için kullanılan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri aşağıda Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 2***Değişkenlere Ait Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Değerleri*

Değişken	N	Skewness		Kurtosis	
	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
<b>Örgütsel İkiyüzlülük</b>	<b>246</b>	<b>.307</b>	<b>.155</b>	<b>-.097</b>	<b>.309</b>
Sözlerin Tutulması	246	.421	.155	.169	.309
İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum	246	.220	.155	.073	.309
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	246	.598	.155	.304	.309
<b>Örgütsel Mutluluk</b>	<b>246</b>	<b>-.138</b>	<b>.155</b>	<b>-.475</b>	<b>.309</b>
Olumlu Duygular	246	.189	.155	-.922	.309
Olumsuz Duygular	246	-.907	.155	.328	.309
Potansiyelin Gerçekleştirilmesi	246	-.304	.155	.413	.309
Geçerli N (listwise)	246				

Ölçeklere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 değerlerinin arasında olduğu bulunmuştur. Buna bağlı olarak araştırma ölçekleri normallik varsayımını doğruladığı söylenebilmektedir (George ve Mallery, 2010: s. 70). Yapılan analizde verilerin normal dağılım gösterdiğinden parametrik testler kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin testi için iki kategoriden oluşan değişkenlere Bağımsız Örneklem T-Test, ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlere Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), sürekli değişkenler için ise Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezleri %95 güven aralığında  $p < .05$  noktasında istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

## BULGULAR

### 3.1. Örgütsel İkiyüzlülük ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ve alt boyutlarına ilişkin algı seviyelerini bulmak amacıyla aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine Tablo 3'te yer verilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği'ne ait puan ortalamasının 2.42 ( $ss = .65$ ) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu değerler, katılımcıların Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği'nden edindikleri puanın kısmen katılıyorum düzeyinde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3***Örgütsel İkiyüzlülük ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

<b>Değişken</b>	<b>Ort.</b>	<b>Ss.</b>
Örgütsel İkiyüzlülük	2.42	.65
Sözlerin Tutulması*	2.49	.73
İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum*	2.31	.56
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	2.46	.83

\* ters kodlu değişken. Değişkenlere ait ifadeler 1- kesinlikle katılıyorum, 5- kesinlikle katılmıyorum likert tipinde kodlanmıştır.

### **3.2. Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeğinden Aldıkları Puanların Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi**

Demografik değişkenler ile Örgütsel İkiyüzlülük arasındaki ilişkinin incelenebilmesi adına iki kategoriden oluşan değişkenler için Bağımsız Örneklem T-Test, ikiden fazla kategoriye sahip değişkenler için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Post-Hoc Tukey testi yapılmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4***Kategorik Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği'nden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması (T-Test, ANOVA)*

<b>Değişken</b>	<b>Kategori</b>	<b>Frekans</b>	<b>Ort.</b>	<b>Ss.</b>	<b>t/F</b>	<b>p</b>
Cinsiyet	1 Erkek	56	2.38	.65	-.551	.582
	2 Kadın	190	2.44	.65		
Medeni durum	1 Bekar	62	2.42	.55	.012	.991
	2 Evli	184	2.42	.68		
Branş	1 Branş	202	2.43	.67	.604	.547
	2 Sınıf	44	2.37	.56		
Görev yapılan okul kademesi	1 Anaokulu	16	2.37	.47	.159	.924
	2 İlkokul	38	2.45	.69		
	3 Ortaokul	106	2.40	.61		
	4 Lise	86	2.45	.72		



Görev yapılan okuldaki müdürün cinsiyeti	1 Erkek	207	2.44	.64	.971	.332
	2 Kadın	39	2.33	.70		
Görev yapılan okul	1 Devlet Okulu	174	2.43	.66	.432	.666
	2 Özel Okul	72	2.39	.64		
Görev yapılan okulun bulunduğu yerleşim yeri	1 İlçe Merkezi	207	2.45	.65	1.679	.094
	2 Köy (Mahalle) / Kasaba	39	2.26	.65		

Kategorik sosyo-demografik değişkenlere göre öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırıldığı analiz sonuçlarına göre; öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, branş, okul kademesi, görev yapılan okuldaki müdürün cinsiyeti, görev yapılan okul, okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p > .05$ ).

Yaş, kıdem yılı ve okulda çalışılan süre ile öğretmenlerin örgütsel mutluluğu arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson Korelasyon analizleri yapılmıştır. Analizlerin sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5**

*Örgütsel İkiyeüzlülük Puanları ile Sürekli Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki*

Değişken		Yaş	Kıdem Yılı	Görev Yapılan Okuldaki Çalışma Süresi
	Korelasyon (r)	.053	.042	.098
Örgütsel İkiyeüzlülük	p (anlamlılık)	.412	.515	.125
	N	246	246	246

Sürekli demografik değişkenler ile öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırıldığı Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre; öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük ölçeğinden aldıkları puanlar ile yaş, kıdem yılı ve görev yapılan okuldaki çalışma süresi değişkenlerine bakıldığında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ( $p < .05$ ).

### 3.3. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine Tablo 6'da yer verilmiştir.

**Tablo 6***Örgütsel Mutluluk ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Değişken/Madde	Ort.	Ss.	Min.	Maks.
Örgütsel Mutluluk	3.40	.79	1.17	5.00
Olumlu Duygular	2.89	104	1.00	5.00
Olumsuz Duygular*	3.78	.91	1.00	5.00
Potansiyelin Gerçekleştirilmesi	3.54	.76	1.00	5.00

\* ters kodlu değişken. Değişkenlere ait ifadeler 1- kesinlikle katılıyorum, 5- kesinlikle katılmıyorum likert tipinde kodlanmıştır.

Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Ölçeği'ne ait puan ortalamasının 3.40 (ss=.79) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu değerler, katılımcıların Örgütsel Mutluluk Ölçeği'nden edindikleri puanın katılıyorum düzeyinde olduğunu göstermektedir.

### 3.4. Örgütsel Mutluluk Puanlarının Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Demografik değişkenler ile Örgütsel Mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi adına iki kategoriden oluşan değişkenler için Bağımsız Örneklem T-Test, ikiden fazla kategoriye sahip değişkenler için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Post-Hoc Tukey testi yapılmıştır (Tablo 7).

**Tablo 7***Kategorik Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Ölçeği'nden Aldıkları Puanların Karşılaştırılması (T-Test, ANOVA)*

Değişken	Kategori	Frekans	Ort.	Ss.	t/F	p	Fark
Cinsiyet	1 Erkek	56	3.36	.83	-.450	.653	-
	2 Kadın	190	3.41	.77			
Medeni durum	1 Bekar	62	3.41	.76	.105	.917	-
	2 Evli	184	3.40	.80			
Branş	1 Branş	202	3.36	.79	-1.740	.083	-
	2 Sınıf	44	3.59	.73			
Görev yapılan okul kademesi	1 Anaokulu	16	3.88	.66	3.344	<b>.020*</b>	1>3
	2 İlkokul	38	3.40	.80			
	3 Ortaokul	106	3.27	.70			
	4 Lise	86	3.47	.86			
Görev yapılan okuldaki müdürün cinsiyeti	1 Erkek	207	3.39	.80	-.520	.604	-
	2 Kadın	39	3.46	.72			
Görev yapılan okul	1 Devlet Okulu	174	3.37	.76	-1.128	.261	-
	2 Özel Okul	72	3.49	.84			
Görev yapılan okulun bulunduğu yerleşim yeri	1 İlçe Merkezi	207	3.40	.81	-.013	.990	-
	2 Köy (Mahalle) / Kasaba	39	3.40	.68			

\*  $p < .05$  noktasında istatistiksel olarak anlamlı fark var.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk ölçeğinden aldıkları puanların kategorik sosyo-demografik değişkenlere göre incelendiği analiz sonuçlarına göre; yalnızca görev yapılan okul

kademesi değişkeninde örgütsel mutluluğa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ( $F=3.344$ ,  $p=.020$ ,  $p<.05$ ). Yapılan Post-Hoc Tukey analizi sonucunda Anaokulu öğretmenlerinin ( $\bar{x}=3.88$ ) örgütsel mutluluk ölçeğinden aldıkları puanların, ortaokul öğretmenlerine ( $\bar{x}=3.27$ ) göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Yaş, kıdem yılı ve okulda çalışılan süre ile öğretmenlerin örgütsel mutluluğu arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson Korelasyon analizleri yapılmıştır. Analizlerin sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8**

*Örgütsel Mutluluk Puanları ile Sürekli Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki*

Değişken		Yaş	Kıdem Yılı	Görev Yapılan Okuldaki Çalışma Süresi
	Korelasyon (r)	.034	.067	-.074
Örgütsel Mutluluk	p (anlamlılık)	.592	.296	.251
	N	246	246	246

Sürekli demografik değişkenler ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırıldığı Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre; öğretmenlerin örgütsel mutluluk ölçeğinden aldıkları puanlar ile yaş, kıdem yılı ve görev yapılan okuldaki çalışma süresi değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemiştir ( $p<.05$ ).

### 3.4. Örgütsel İkiyüzlülük ile Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişki

Örgütsel ikiyüzlülük algı düzeyleri ve alt boyutları ile örgütsel mutluluk algı düzeyleri ve alt boyutları olan ilişkiye dair Pearson korelasyon katsayıları Tablo 8’de verilmiştir. Köklü vd. (2020) göre, Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısının  $r=0.00$  olması iki değişken arasında ilişkinin olmadığını,  $r=0.01-0.29$  olması düşük düzeyde pozitif ilişkinin olduğunu,  $r=0.30-0.70$  orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğunu,  $r=0.71-0.99$  yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğunu ve  $r=1.00$  olması mükemmel düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğunu anlatmaktadır. Yine Köklü vd. (2020) göre, iki değişken arasındaki ilişkinin negatif çıkması bir değişkene ait puanların artarken diğerinin azaldığını göstermektedir.

**Tablo 9**

*Örgütsel İkiyüzlülük Algı Düzeyleri ve Alt Boyutlarının Örgütsel Mutluluk Algı Düzeyleri ve Alt Boyutları Olan İlişkisi*

Değişken		Örgütsel Mutluluk	Olumlu Duygular	Olumsuz Duygular	Potansiyelin Gerçekleştirilmesi
Örgütsel İkiyüzlülük	r	-.690**	-.641**	.626**	-.516**
	p	.000	.000	.000	.000
	N	246	246	246	246
Sözlerin Tutulması	r	.640**	.596**	-.570**	.492**
	p	.000	.000	.000	.000
	N	246	246	246	246
İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum	r	.606**	.571**	-.504**	.498**
	p	.000	.000	.000	.000
	N	246	246	246	246
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	r	-.649**	-.598**	.631**	-.444**
	p	.000	.000	.000	.000
	N	246	246	246	246

\*\*  $p < .01$  noktasında istatistiksel olarak anlamlı pearson momentler çarpımı katsayısı

Tablo 8’de bulunan öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük ölçeğinden aldıkları puanlar ile örgütsel mutluluk ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütsel ikiyezlülük ile örgütsel mutluluk arasında orta düzeyli, anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r = -.690$ ,  $p < .05$ ). Örgütsel ikiyezlülük ile örgütsel mutluluğun alt boyutlardan olumlu duygular ( $r = -.641$ ,  $p < .05$ ) ve potansiyelin gerçekleştirilmesi ( $r = -.516$ ,  $p < .05$ ) arasında orta düzeyli, anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel ikiyezlülük ile örgütsel mutluluğun alt boyutlarından olumsuz duygular ( $r = .626$ ,  $p < .05$ ) arasında ise orta düzeyli, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel ikiyezlülüğün sözlerin tutulması alt boyutu ile örgütsel mutluluk ( $r = .640$ ,  $p < .05$ ), olumlu duygular ( $r = .596$ ,  $p < .05$ ) ve potansiyelin gerçekleştirilmesi ( $r = .492$ ,  $p < .05$ ) arasında orta düzeyli, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki görülürken, olumsuz duygular ile arasında orta düzeyli, anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki görülmüştür ( $r = -.570$ ,  $p < .05$ ). Örgütsel ikiyezlülük ölçeğine ait olan iç yapı ve çevre arasındaki uyum alt boyutu ile örgütsel mutluluk ( $r = .606$ ,  $p < .05$ ), olumlu duygular ( $r = .571$ ,  $p < .05$ ) ve potansiyelin gerçekleştirilmesi ( $r = .498$ ,  $p < .05$ ) değişkenleri arasında anlamlı orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuşken, olumsuz duygular ( $r = -.504$ ,  $p < .05$ ) arasında anlamlı, orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel ikiyezlülüğün uygulamalardaki tutarsızlıklar alt boyutu ile örgütsel mutluluk ( $r = -.649$ ,  $p < .05$ ), olumlu duygular ( $r = -.598$ ,  $p < .05$ ) ve potansiyelin gerçekleştirilmesi ( $r = -.444$ ,  $p < .05$ ) değişkenleri arasında anlamlı, orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilirken, olumsuz duygular ile arasında istatistiksel olarak anlamlı, orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r = .631$ ,  $p < .05$ ).

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel ikiyezlülük ölçeğinden alınan toplam puanlar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük algılarının orta-alt seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük algı düzeyleri ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama “iç yapı ve çevre arasındaki uyum” boyutunda, en yüksek ortalama “sözlerin tutulması” boyutunda ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Kılıçoğlu vd. (2017) araştırmalarının sonuçlarında öğretmenlerin ikiyezlülük algılarının orta seviyede olduğu ortaya koyulmuştur. Yönetim tarafından kurum içi olan sorunların çözümleneceği söylemlerine karşın çözümlenmesi, yönetimce belirlenen normlara aykırı olarak ortaya çıkan davranışlar ve anlaşmazlıkların üzerlerinin kapatılması örgütteki öğretmenlerin algılarını etkileyen faktörlerden bazılarıdır. Örgütsel ikiyezlülük yönetim ve çalışanlar arasında önemli bir yere sahiptir. Çalışanların, okul amaçlarına uygun davranıp davranmadıkları, okulun ve çevresinin normlarını sergileyip sergilemedikleri, müfredat hedeflerine göre nasıl davrandıkları örgütsel ikiyezlülük açısından önem taşımaktadır (Kılıçoğlu vd., 2017). Karagül Kandemir’in (2019) araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük algı düzeylerinin düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Gezen (2022), çalışmasının bulgularına göre ise örgütsel ikiyezlülük algı düzeylerinin düşük düzeyde olduğunu ifade etmiştir.

“Sözlerin tutulması” boyutu, okul içinde hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin verdiği sözlerin tutulmasıyla ilgilidir. Bu boyuttaki yüksek puan, okuldaki bağlılık eksikliğini ve ikiyezlülüğü gösterir. Düşük puan ise verilen sözlerin tutulduğunu ve örgüt içinde ikiyezlülüğün bulunmadığını gösterir (Gezen, 2022). Bu araştırma sonucuna göre “Sözlerin Tutulması” boyutu orta seviye bir ortalamaya sahiptir. Okul içinde sözlerin tutulmasının ortalama seviyede olması okullardaki örgütsel bağlılık eksikliğini ve ikiyezlülüğün var olduğunu göstermektedir. Çimen ve Karadağ’ın (2021), araştırma sonuçlarına göre öğretmenler okul yönetimi tarafından vaat edilen sözlerin tutulmadığını, var olan problemi çözümlenmeden bıraktıklarını, toplantı kararlarının büyük bir kısmının uygulanmadığını ifade etmişlerdir. Okul yönetimince yapılan örgütsel ikiyezlülük davranışlarının, örgütsel güveni zedeleyebileceği düşünülmektedir.

“İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum” boyutu, bireyin örgütün iç ve dış normlarına, değerlerine, kurallarına ve hedeflerine uyumunu ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu boyuttan alınan yüksek puan, kurum içi ve dışındaki tutarsız davranışları, düşük puan ise tutarlı davranışı gösterir (Gezen, 2022). Bu araştırma bulgularına göre “İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum” boyutu orta-alt seviye bir ortalama sahiptir. Orta seviye tutarsız davranışların örgüt içinde var olduğunu göstermektedir.

“Uygulamalardaki Tutarsızlıklar” boyutu, okul yönetiminin ikiyüzlü davranışlarının varlığını ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu boyuttan alınan yüksek puan, okul yönetiminin ikiyüzlü davranışını, düşük değer ise okul yönetiminin ikiyüzlü davranışının olmadığını gösterir (Gezen, 2022). Bu araştırmaya göre “Uygulamalardaki Tutarsızlıklar” boyutu orta seviyenin altında puan almış ve okul yönetiminin ikiyüzlü davranışlarının az olduğunu söyleyebiliriz. Karagül ve Kandemir (2019), öğretmenlerin sene başında hazırladıkları yıllık ve ders planlarının uyumlu olmadığını ifade etmektedir. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyet, medeni durum, branş, okul kademesi, görev yapılan okuldaki müdürün cinsiyeti, görev yapılan okul, görev yapılan okulun bulunduğu yerleşim yeri, yaş, kıdem yılı, çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Örgütsel mutluluk ölçeğinden alınan toplam puanlar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel mutluluk algı seviyelerinin orta-üst seviyede olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel mutluluk algı düzeyleri ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama “Olumlu Duygular” boyutunda orta-üst seviyede ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Arslan (2017) araştırma sonuçlarına göre de öğretmenlerin örgütsel mutlulukları orta-üst seviyededir. Öğretmenlerin genel olarak mutsuz olduğunu ortaya koyan eğitim sendikalarının yaptığı araştırma sonuçlarıyla benzer sonuçların ortaya çıkmamış olması araştırmanın ülke genelinde büyük bir örnekleme yapılmış olmasına bağlı olabilir (Eğitim-İŞ, 2014; Türk Eğitim-SEN).

Yöneticilerin, eğitim faaliyetlerine ilişkin aldıkları birçok karar, öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu doğrudan etkileyebilmektedir. Okul liderlerinin, kurumsal gelişimi destekleyebilmesi için en önemli faktörlerden biri örgütsel mutluluk olmalıdır (Bulut, 2015). Aksoy (2022) araştırmasında da benzer şekilde örgütsel mutluluğun alt boyutlarından olan “Potansiyeli Gerçekleştirme” örgütün örgütsel mutluluğunun bilişsel boyutunu göstermekle birlikte sonuçlar öğretmenlerin görevlerini büyük bir zevkle yaptıkları ve üst düzey performans gösterdikleri yönündedir.

İncekara (2020) araştırmasında öğretmenleri mutlu eden ve mutsuz eden başlıkları belirlemiştir. Bu araştırmaya göre öğrencilerle kurulan bağlar, eğitim-öğretim faaliyetleri, maaşları zamanında almak, yöneticiler tarafından takdir edilmek ve hakkaniyetin gözetildiği bir kurumda çalışmak öğretmenleri mutlu etmektedir. Yönetici tutumları, çalışma şartları ve veli tutumlarının öğretmenleri mutsuz eden faktörlerden olduğu çalışmanın nitel bulgularında ortaya koyulmuştur. Olumsuz yönetici tutumları en yüksek puanı almış ve dedikodu yapan, baskıcı davranan, hakkaniyetli davranmayan okul müdürlerinin öğretmenlerini mutsuz ettiği görülmüştür.

Öğretmenlerin, okul yönetimini yanlarında hissetmeleri, örgütsel mutluluk algıları bakımından olumlu bir faktördür. Öğretmenlerin çevreden gelebilecek dış baskılara karşı yanlarında olan, idari, mesleki ve kişisel destek sağlayan okul yöneticileriyle çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir. Okul liderlerinin istenmeyen tutum ve davranışları, öğretmenlerin örgüt içindeki güvenini ve adaletini zedeleyebilmektedir (Aytaç, 2021).

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk ölçeğinden aldıkları puanların kategorik sosyo-demografik değişkenlere göre incelendiği analiz sonuçlarına göre; yalnızca görev yapılan okul kademesi değişkeninde örgütsel mutluluğa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yapılan Post-Hoc Tukey analizi sonucunda Anaokulu öğretmenlerinin örgütsel

mutluluk ölçeğinden aldıkları puanların, ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Diğer demografik değişkenlerde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük ölçeği ile örgütsel mutluluk ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütsel ikiyezlülük ile örgütsel mutluluk değişkenleri arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütlerde ikiyezlülük davranışının artışına bağlı olarak örgütsel mutlulukta azalma olacağı yönünde bir sonuç elde edilmiştir.

Örgütsel ikiyezlülük literatürde yeni yeni ortaya çıkan araştırmaya değer bir konudur. Bu örgütsel davranış yaygınlaşmadan önleyici tedbirler alınabilir. Literatür incelendiğinde öğretmenlerin örgütleri içinde kendilerini nasıl tanımladıkları, okullarında kendilerini nasıl hissettikleri ve örgütlerindeki ikiyezlü ortam hakkında sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel iyiliklerini büyük ölçüde etkileyen faktörlerden birinin bireysel duygusal farkındalık olduğu dikkate alındığında bu çalışmanın yapılması önemli görülmüştür. Konan ve Taşdemir (2019) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük algıları ile onların refahı arasında negatif yönlü ve orta seviyede bir ilişki olduğunu bulmuştur. Kılıçoğlu (2015) yaptığı çalışmada örgütlerde bulunan ikiyezlülük algısının örgütsel adalet ile meslektaş ve üstlerle ilişkiler alt boyutlarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Sonuçlar, ikiyezlülük algısının örgütsel refahın saptanması için gerekli belirteçlerden biri olduğunu göstermiştir. Kılıçoğlu vd. (2017), yapmış olduğu çalışma, artan örgütsel ikiyezlülük düzeylerinin örgütsel güveni ve buna bağlı olarak örgütsel adaleti azaltabileceği ve aynı zamanda örgütsel sinizmi artırabileceği sonucuna varmaktadır. Korkut (2019) çalışma sonuçlarına bakıldığında örgütsel iyi oluş ile örgütsel sinizm ilişkisinin orta düzeyde ve negatif olduğunu göstermiştir. Bu durum örgüte karşı sahip olunan olumsuz duyguların ve algıların örgüt mutluluğu üzerinde büyük bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel sinizme neden olan pek çok davranıştan birisinin de örgütsel ikiyezlülük olduğunu kabul edersek, örgütsel sinizm düzeyinin azaltılması örgütlerdeki örgütsel mutluluk üzerinde önemli sonuçları beraberinde getireceği sonucunu ortaya koymuştur.

Okul liderlerine, okullardaki örgütsel ikiyezlülüğün önlenmesinde kilit bir rol düşmektedir. Bir liderin, etik ilkeleri benimseyerek ve örgüt içindeki tüm süreçlere yayararak, çalışanlara olumlu bir atmosfer oluşturmasını bekleyerek örgüt içinde bir rol model olması gerekmektedir. Etik iklimin hâkim olduğu bir ortam, ikiyezlülüğün ortadan kaldırılması ve örgüt yapısının iyileştirilmesi açısından büyük değer taşıyacaktır. Ayrıca değerlere dayalı karar almanın yöneticiler tarafından benimsenmesi ve öğretim ve yönetim sürecinde kurumun çevresinin ve kurumun geçmiş değerlerinin dikkate alınmasının örgütsel ikiyezlülüğü ve suistimalleri azaltmanın bir başka yolu olduğu da önemli bir faktör olduğu gösterilmiştir. Bu nedenle örgütsel bütünlüğün sağlanması örgütsel ikiyezlülüğün azalmasında önemli bir kavramdır (Kılıçoğlu, 2017).

#### *Uygulayıcılara Öneriler*

- Örgütsel ikiyezlülüğü azaltmak ve bağlılığı artırmak için örgüt içinde araştırmalar yapılmalıdır. Aksi takdirde örgüt içerisinde ikiyezlülük algısı artabilir ve olumsuz davranışların olduğu bir örgütsel ortam ortaya çıkabilir.
- Örgütsel ikiyezlülüğün azaltılması, genellikle örgütsel mutluluğu olumlu bir şekilde etkileyebilmektedir. İkiyezlülük, bir bireyin iş yerindeki davranışları ile iç düşünceleri arasındaki uyumsuzluğu ifade etmektedir. Bu uyumsuzluk, çalışanın iş yerindeki ortamı, iş arkadaşları ile ilişkileri ve genel olarak işe yönelik algıları üzerinde olumsuz bir etkiye yol açabilir. Örgütsel ikiyezlülük azaldıkça, çalışanlar arasındaki güven artar. Böylece örgüt içinde daha sağlıklı ilişkilerin kurulmasına ve duygusal güven ortamının oluşmasına katkı sağlar.

- Yöneticiler, karar alma süreçlerinde dürüst ve adil olmalıdır. Herkesin eşit muamele gördüğüne dair algı, örgütsel ikiyüzlülük hissini azaltabilir. Dürüstlük ve adalet, öğretmenler arasındaki güveni artırabilir.

#### *Araştırmacılara Öneriler*

- Bu çalışma İzmir ili Foça ilçesine bağlı okullarda yürütülmüştür. Farklı ilçe ve illeri de kapsayacak şekilde daha büyük bir evren ve örnekleme çalışma yapılabilir. Çalışma yapılan yerlerin farklı demografik özelliklerinin etkileri de çalışmaya dahil edilerek etkileri yorumlanabilir.
- Bu çalışma sadece öğretmenlere uygulanmıştır. Okul müdürlerine ve diğer paydaşlara da uygun hale getirilip uygulanabilir.
- Çalışmada devlet okulları ve özel okullar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Çalışmayı sadece özel okullar üzerinde uygulayıp sonuçlar değerlendirilebilir.
- Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarını ve örgütsel mutluluk algılarıyla ilişkili olduğu düşünülen farklı değişkenlerle karma bir çalışma yürütülebilir.

## **KAYNAKÇA**

- Arli, D., Grace, A., Palmer, J., & Pham, C. (2017). Investigating the direct and indirect effects of corporate hypocrisy and perceived corporate reputation on consumers' attitudes toward the company. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 139-145.
- Arslan, Y. (2018). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Arslan, Y., & Polat, S. (2018). Örgütsel mutluluk ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(4), 603-622.
- Aytaç, M. S. (2021). *Öğretmen algularına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Şanlıurfa Örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Harran Üniversitesi.
- Batson, C. D., Collins, E., & Powell, A. A. (2006). Doing business after the fall: The virtue of moral hypocrisy. *Journal of Business Ethics*, 66, 321-335.
- Brunsson, N. (1989). *The Organization Of Hypocrisy: Talk, Decisions And Actions in Organizations*. John Wiley and Sons.
- Brunsson, N. (1993). Ideas and actions: Justification and hypocrisy as alternatives to control. *Accounting, Organizations and Society*, 18(6), 489-506.
- Bulut, A. (2015). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının incelenmesi: bir norm çalışması* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri (12. Baskı)*. Pegem Akademi.
- Cha, S. & Edmondson, A. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17, 57-78.
- Cemaloğlu, N. & Şahin, F. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetimi*. Pegem Akademi.

- Çimen, B., & Karadağ, E. (2021). Okullarda örgütsel ikiyüzlülük üzerine öğretmen görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 53(53), 227-245.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E., Diener, M., & Diener, C. (1995). Factors predicting the subjective well-being of nations. *Journal of personality and social psychology*, 69(5), 851.
- Döş, İ. (2013). Mutlu okul. *Eğitim ve Bilim*, 38(170), 266-280.
- Eğitim-İş. (2014). Öğretmenler mutsuz, borçlu ve öğretmenlik itibarsızlaştırılıyor. <http://www.egitimis.org.tr/guncel/sendika-haberleri/ogretmenler-mutsuz-borclu-ve-ogretmenlik-itibarsizlastiriliyor-1458/#.WS8zh2jyIU> adresinden 21.12.2023 tarihinde elde edilmiştir.
- Eroğlu, F., & Eroğlu, Ş. G. (2014, July). Kitle kültürü ortamında stratejik tutarsızlık ve örgütsel ikiyüzlülük: Kredi ve Yurtlar Kurumuna bağlı yurtlarda bir araştırma. In *International Conference on Eurasian Economies, Üsküp, Makedonya* (pp. 804-811).
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412.
- Gezen, H., & Kaya, A. (2023). Öğretmenlerin anlamlı iş algı düzeylerinin örgütsel dedikodu ve örgütsel ikiyüzlülük algı düzeylerine etkisi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(37), 55-79.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update (10a ed.)*. Pearson.
- Ha-Brookshire, J. (2017). Toward moral responsibility theories of corporate sustainability and sustainable supply chain. *Journal of Business Ethics*, 145, 227-237.
- İncekara, S. (2020). *Özel okul öğretmenlerinin örgütsel mutluluk ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi.
- Januwarsono, S. (2015). Analytical of factors determinants of happiness at work case study on PT. PLN (persero) region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7(8), 9-17.
- Kahveci, G., Kandemir, İ. & Bayram, S. (2019). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Elementary Education Online*, 18(2), 788-807.
- Karagül Kandemir, İ. (2019). *İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi.
- Kasalak, G., & Aksu, M. B. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4), 676-694.
- Kılıçoğlu, G. (2015). *Okullardaki söylem ve eylemler birbirleriyle tutarlı mı? örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi*. 10. Eğitim Yönetimi Kongresi, 349-350.



- Kılıçoğlu, G. (2017). Örgütsel ikiyüzlülük ve bütünlüğün Türkiye bağlamında incelenmesi: Teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(3), 465-504.
- Kılıçoğlu, G., & Kılıçoğlu, D. Y. (2021). Understanding organizational hypocrisy in schools: the relationships between organizational legitimacy, ethical leadership, organizational hypocrisy and work-related outcomes. *International Journal of Leadership in Education*.
- Kılıçoğlu, G., Kılıçoğlu, D. Y., & Hammersley-Fletcher, L. (2020). Leading Turkish schools: A study of the causes and consequences of organisational hypocrisy. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 745-761.
- Kılıçoğlu, G., Kılıçoğlu, D. Y., & Karadağ, E. (2019). Do schools fail to “walk their talk”? Development and validation of a scale measuring organizational hypocrisy. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 52-82.
- Kılıçoğlu, G., Yılmaz, D., & Karadağ, E. (2014). Organizational hypocrisy in educational organizations: Do talk and decisions lead to inconsistent actions in schools?. European Conference on Educational Research. Porto, Portekiz.
- Kıraç, M. (2023). *Eğitim kurumlarında örgütsel mutluluk ile öğretmen liderliği ilişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Konan, N., & Taşdemir, A. (2019). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile mutluluk düzeyleri algıları arasındaki ilişki. *Scientific Educational Studies*, 3(2), 132-152.
- Korkut, A. (2019). Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Koşar, D. & Koşar, S. (2017). Örgütsel ikiyüzlülük. S. Özdemir & N. Cemaloğlu (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetimi* içinde (s. 595-618). Pegem Akademi.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., Çokluk Bökeoğlu, Ö. (2020). *Sosyal bilimler için istatistik*. Pegem Yayınları.
- Kurkan, G. (2023). *Okullarda farklılık ikliminin örgütsel mutluluk ile ilişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Lipson, M. (2006). Organized hypocrisy and global governance: Implications for United Nations reform. In *annual convention of the International Studies Association, San Diego, CA* (pp. 2-47).
- Pérezts, M., & Picard, S. (2015). Compliance or comfort zone? The work of embedded ethics in performing regulation. *Journal of Business Ethics*, 131, 833-852.
- Phillippe, T. W., & Koehler, J. W. (2005). A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal*, 70(2), 13-20.
- Selim, S. (2008). Türkiye’de bireysel mutluluk kaynağı olan değerler üzerine bir analiz: multinomial logit model. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 345-358.
- Türk Dil Kurumu [TDK] (2023). Büyük Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> 20.09.2023.
- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of marketing*, 73(6), 77-91.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.

Yaşar, K., Gangal, M., Baytöre, K. G., & Sağlam, E. (2023). Eğitim kurumlarında örgütsel ikiyüzlülük üzerine öğretmen görüşleri. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(10), 1831-1846.

Yılmaz, K. (2008). *Eğitim yönetiminde değerler*. Pegem Akademi.

Young, R. B. (2011). The virtues of organizational integrity. *New Directions for Student Services*, 135(2011), 5-14.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

In organizations, inconsistencies can pose challenges in communication, interaction, and achieving current objectives. Happy individuals not only contribute to forming happy societies but also bring along many positive attitudes. The increase or decrease in happiness within organizations can impact their outcomes. Particularly in educational organizations, the happiness of teachers plays a crucial role in raising happy generations and indirectly contributing to societal well-being (Arslan, 2018). The concept of hypocrisy can be a potential organizational behavior in organizations. It is believed that this behavior can decrease the efficiency of organizations, create communication problems, negatively affect professional motivation, and consequently, organizational happiness. Considering that teachers spend most of their time in schools, understanding how their happiness is influenced in the organizational environment becomes a significant factor. There can be numerous reasons affecting teachers' organizational happiness. Therefore, increasing the happiness levels of teachers in educational organizations becomes crucial. It is evident that teachers' organizational happiness positively impacts the overall condition of schools. It is thought that negative perceptions of happiness among teachers in organizations will negatively affect their motivation and productivity (Çakır and Yavuz, 2022).

### Method

In this study, a quantitative research method, specifically the correlational research method, was employed. The population of the study consists of teachers serving in İzmir province during the 2023-2024 academic year. The study population comprises 246 teachers working in preschools, primary schools, middle schools, and high schools in the district of Foça, İzmir. Maximum diversity sampling method was utilized in determining the sample. To measure teachers' perceptions of organizational hypocrisy, the "Organizational Hypocrisy Scale" developed by Kılıçoğlu et al. (2017) was administered. To assess teachers' perceptions of organizational happiness levels, the "Organizational Happiness Scale" (ÖMÖ), adapted into Turkish by Arslan and Polat (2017), was utilized. The data collected through the scales were analyzed using IBM SPSS v26 and IBM SPSS AMOS v22 software. Demographic findings of the research were analyzed through frequency tables.

### Findings

When examining the relationship between the scores obtained from the organizational hypocrisy scale and the scores obtained from the organizational happiness scale by teachers, a statistically significant, moderate, and negative correlation between organizational hypocrisy and organizational happiness was found ( $r = -.690$ ,  $p < .05$ ). While a statistically significant, moderate, and negative correlation was found between positive emotions ( $r = -.641$ ,  $p < .05$ ) and the realization of potential ( $r = -.516$ ,  $p < .05$ ) dimensions of the organizational happiness scale and organizational hypocrisy, a statistically significant, moderate, and positive correlation was found with negative emotions ( $r = .626$ ,  $p < .05$ ). A statistically significant, moderate, and positive correlation was observed between the dimension of keeping promises in the organizational hypocrisy scale and organizational happiness ( $r = .640$ ,  $p < .05$ ), positive emotions ( $r = .596$ ,  $p <$

.05), and the realization of potential ( $r = .492, p < .05$ ), while a statistically significant, moderate, and negative correlation was observed with negative emotions ( $r = -.570, p < .05$ ). A statistically significant, moderate, and positive correlation was found between the dimension of harmony between internal structure and environment in the organizational hypocrisy scale and organizational happiness ( $r = .606, p < .05$ ), positive emotions ( $r = .571, p < .05$ ), and the realization of potential ( $r = .498, p < .05$ ), while a statistically significant, moderate, and negative correlation was observed with negative emotions ( $r = -.504, p < .05$ ). A statistically significant, moderate, and negative correlation was observed between the dimension of inconsistencies in practices in the organizational hypocrisy scale and organizational happiness ( $r = -.649, p < .05$ ), positive emotions ( $r = -.598, p < .05$ ), and the realization of potential ( $r = -.444, p < .05$ ), while a statistically significant, moderate, and positive correlation was found with negative emotions ( $r = .631, p < .05$ ).

## Discussion

Upon examining the total scores obtained from the Organizational Hypocrisy Scale, it was concluded that teachers' perceptions of organizational hypocrisy are at a moderate to low level. When looking at the average scores of teachers' perceptions of organizational hypocrisy, the lowest average was observed in the dimension of "Consistency between Internal Structure and Environment," while the highest average was found in the dimension of "Fulfillment of Promises." Similarly, the results of the study by Kılıçoğlu et al. (2017) revealed that teachers' perceptions of hypocrisy were at a moderate level. Despite assurances from management that internal issues within the organization would be addressed, the failure to do so, as well as the covering up of behaviors and conflicts that are contrary to the norms set by management, are among the factors influencing teachers' perceptions within the organization. Organizational hypocrisy holds significant importance between management and employees. Whether employees behave in line with the goals of the school, exhibit the norms of the school and its surroundings, and how they behave according to the curriculum objectives are important aspects in terms of organizational hypocrisy (Kılıçoğlu et al., 2017). Upon examination of the total scores obtained from the Organizational Happiness Scale, it was found that teachers' perceptions of organizational happiness are at a moderate to high level. When looking at the average scores of teachers' perceptions of organizational happiness, the lowest average was observed in the dimension of "Positive Feelings," which still emerged at a moderate to high level. Similarly, according to the research results by Arslan (2017), teachers' organizational happiness is at a moderate to high level. The fact that similar results did not emerge as those of research conducted by education unions, which indicate that teachers are generally unhappy, may be due to the large sample size of the study conducted nationwide (Eğitim-İŞ, 2014; Türk Eğitim-SEN). When examining the relationship between the scores obtained by teachers on the Organizational Hypocrisy Scale and the Organizational Happiness Scale, a significant and negative relationship was found between the organizational hypocrisy and organizational happiness variables. A decrease in organizational happiness was observed as the incidence of hypocritical behavior in organizations increased.