

**T.C.**  
**İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI GÜDÜLEYİCİ DİL İLE  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUTLULUK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hasan ERGÜVEN**

**1700001227**

**Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri**

**Program: Eğitim Yönetimi ve Planlaması**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA**

**AĞUSTOS 2020**

**T.C.**  
**İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI GÜDÜLEYİCİ DİL İLE  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUTLULUK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hasan ERGÜVEN**

**1700001227**

**Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri**

**Program: Eğitim Yönetimi ve Planlaması**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA**

**Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ**

**Dr. Öğr. Üyesi Esra TÜRK**

**AĞUSTOS 2020**

## TAAHHÜTNAME

T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Tez Yazım Kılavuzundaki kurallara uygun olarak hazırladığım “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güdöleyici Dil İle Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmamın bilimsel ve etik ilkelere uygun olduğunu, içinde yer alan bilgilerin doğru olduğunu ve yararlandığım tüm kaynaklara atıfta bulunularak belirtildiğini beyan ederim.

19/08/2020

Hasan ERGÜVEN

## ÖNSÖZ

Araştırmamın belirlenmesinden sonuçlandırılmasına kadar her aşamasında bilgi ve tecrübeleriyle katkıda bulunan, tanımaktan mutluluk duyduğum değerli tez danışmanım Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamda kullandığım ölçeklerin izni konusunda Dr. Öğr. Üyesi Hamit ÖZEN'e ve Arş. Gör. Dr. Yaser ARSLAN'a, ölçekleri içtenlikle dolduran Çanakkale ili Çan ilçesinin değerli öğretmenlerine teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca maddi ve manevi her türlü desteklerini esirgemeyen canım annem Hatice ERGÜVEN ve babam Ahmet ERGÜVEN'e, lisansüstü eğitime başlama sürecimden tez yazım sürecinin sonuna kadar her zaman teşvik eden, sevgi ve güveniyle beni asla yalnız bırakmayan hayat arkadaşım sevgili eşim Nilgün ERGÜVEN'e, süreç boyunca bazen onlarla geçireceğimiz keyifli zamanlarından kullandığım canım kızlarım Öykü ERGÜVEN ve Doğa ERGÜVEN'e sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Hasan ERGÜVEN  
Ağustos, 2020

# İÇİNDEKİLER

Sayfa

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>ii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
1. GİRİŞ.....	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	8
2.1. Mutluluk.....	8
2.1.1. Mutluluk Dönemi Bileşenleri .....	11
2.1.1.1. Yaşam Memnuniyeti .....	12
2.1.1.2. Olumlu ve Olumsuz Etkiler .....	12
2.1.2. Mutluluk Çalışmalarının Psikolojik Temelleri: Pozitif Psikoloji .....	14
2.2. Örgütsel Mutluluk.....	22
2.2.1. Olumlu Duygular.....	26
2.2.2. Olumsuz Duygular.....	26
2.2.3. Potansiyelin Gerçekleştirilmesi.....	27
2.2.4. Örgütsel Mutluluğu Etkileyen Faktörler.....	27
2.2.5. Örgütsel Mutluluğun Bileşenleri.....	30
2.2.5.1. Örgütsel Mutluluk ve Adanmışlık.....	30
2.2.5.2. Örgütsel Mutluluk ve İktisat (Bireysel Getiriler).....	31
2.2.5.3. Örgütsel Mutluluk ve İletişim.....	33
2.2.5.4. Örgütsel Mutluluk ve Yönetim.....	35
2.2.5.5. Örgütsel Mutluluk ve İş.....	37
2.2.6. Eğitim Kurulularında Örgütsel Mutluluk.....	37
2.3. Yönetim.....	39
2.4. Güdülemenin Tanımı.....	40
2.4.1. Erken Psikolojide Güdüleme.....	41

2.4.2. Psikolojide Güdüleme Kuramları.....	42
2.4.2.1 Beklenti-Değer Kuramı.....	42
2.4.2.2 Atıf Kuramı.....	42
2.4.2.3. z yeterlilik Kuramı.....	43
2.4.2.4. Kendine Değer Kuramı.....	44
2.4.3. Hedef Kuramları.....	45
2.4.3.1. Hedef Belirleme Kuramı.....	45
2.4.3.2. Hedef Oryantasyon Kuramı.....	46
2.4.4. Kendi Kaderini Belirleme Kuramı.....	47
2.4.4.1. Kendini Belirleme: İçsel ve Dışsal Güdüleme.....	47
2.4.5. Sosyal Psikoloji Kuramları.....	48
2.5. Gdleyici Dil.....	49
2.6. Örgütsel Mutluluk ve Gdleyici Dil Arasındaki İlişki.....	53
2.7. İlgili Araştırmalar.....	55
2.7.1. Örgütsel Mutluluk ile İlgili Araştırmalar.....	55
2.7.2. Gdleyici Dil ile İlgili Araştırmalar.....	57
3. YÖNTEM.....	62
3.1. Araştırma Modeli.....	62
3.2. Evren ve rneklem.....	62
3.3. Verilerin Toplanması.....	64
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	64
3.3.2. Örgütsel Mutluluk leği.....	64
3.3.3. Okul Müdürlerine Yönelik Motivasyonel Dil leği.....	66
3.4. Verilerin Analizi.....	67
4. BULGULAR.....	69
4.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Gdleyici Dil Kullanım İle İlgili Değerlendirmeleri.....	69
4.2. Öğretmenlerin rgtsel Mutluluk Düzeyleri İle İlgili Değerlendirmeleri.....	69
4.3. Öğretmenlerin rgtsel Mutluluk Düzeylerinin eşitli Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumları.....	70
4.4. Öğretmenlerin Gdleyici Dil Algılarının eşitli Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumları.....	73

4.5. Örgütsel Mutluluk ve Gütüleyici Dil Düzeyleri Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular.....	76
4.6. Örgütsel Mutluluk Düzeyinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	77
<b>5. TARTIŞMA ve SONUÇ.....</b>	<b>79</b>
<b>6. ÖNERİLER.....</b>	<b>83</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>84</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>99</b>



## KISALTMALAR



## TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1. Katılımcıların Değişken Bilgileri.....	63
Tablo 3.2. Örgütsel Mutluluk Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu Elde Edilen Cronbach Alfa Değeri .....	65
Tablo 3.3. Motivasyonel Dil Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu Elde Edilen Cronbach Alfa Değeri .....	67
Tablo 3.4. Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri .....	68
Tablo 4.1. Öğretmenler Açısından Okul Yöneticilerinin Motivasyonel Dil Kullanımına İlişkin Sonuçları .....	69
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarına İlişkin Sonuçları.....	69
Tablo 4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Cinsiyetleri İle İlişkisine Ait T-Testi Sonuçları .....	70
Tablo 4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Yaşları İle İlişkisine Ait ANOVA Sonuçları .....	70
Tablo 4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Okul Kademeleri İle İlişkisine Ait ANOVA Sonuçları.....	71
Tablo 4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Mesleki Kıdemleri İle İlişkisine Ait ANOVA Sonuçları.....	71
Tablo 4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Buldukları Okuldaki Mesleki Kıdemleri İle İlişkisine Ait ANOVA Sonuçları.....	72
Tablo 4.8. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Öğrenim Durumları İle İlişkisine Ait Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları.....	72
Tablo 4.9. Öğretmenlerin Güdüleyici Dil Düzeylerinin Cinsiyetleri İle İlişkisine Ait T-Testi Sonuçları .....	73
Tablo 4.10. Öğretmenlerin Güdüleyici Dil Düzeylerinin Yaşları İle İlişkisine Ait ANOVA Sonuçları.....	73
Tablo 4.11. Öğretmenlerin Güdüleyici Dil Düzeylerinin Okul Kademeleri İle İlişkisine Ait ANOVA Sonuçları.....	74
Tablo 4.12. Öğretmenlerin Güdüleyici Dil Düzeylerinin Mesleki Kıdemleri İle İlişkisine Ait ANOVA Sonuçları .....	75
Tablo 4.13. Öğretmenlerin Güdüleyici Dil Düzeylerinin Buldukları Okuldaki Mesleki Kıdemleri İle İlişkisine Ait ANOVA Sonuçları.....	75
Tablo 4.14. Öğretmenlerin Güdüleyici Dil Düzeylerinin Öğrenim Durumları ile İlişkisine Ait Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları .....	76
Tablo 4.15. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk ve Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güdüleyici Dil Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları .....	76
Tablo 4.16. Güdüleyici Dil Algısının Örgütsel Mutluluk Düzeyini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	77

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Örgütsel Mutluluğun Boyutları.....	26
---	----



**Enstitüsü: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri**

**Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA**

**Tez Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans – Ağustos 2020**

## **ÖZET**

### **OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI GÜDÜLEYİCİ DİL İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUTLULUK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Hasan Ergüven**

Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin güdüleyici dil kullanımı ile öğretmenlerin örgütsel mutlulukları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Araştırma ilişkiisel tarama modelindedir. Araştırmada öğretmenlerin güdüleyici dil düzeylerinin, örgütsel mutluluk düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmış ve bu düzeylerin yaş, kıdem, mezun olunan fakülte, cinsiyet değişkenlerine göre değişip değişmediği incelenmiştir. Bu araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Çanakkale ili Çan ilçesinde görev yapan 543 lise, ortaokul, ilkokul, okul öncesi ve özel eğitim öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşılması planlandığından örneklem seçimine gidilmemiştir. Buna göre araştırmada evrende yer alan bütün okullar ile temasa geçilmiş olup, katılmaya istekli olmayan, izinli veya görevlendirilmiş olanlar vb. sebeplerle araştırmaya katılım gösteremeyen öğretmenler haricinde Çanakkale'nin Çan İlçesindeki görev yapmakta olan 275 kadın, 189 erkek toplam 464 öğretmen katılım sağlamıştır. Araştırmada örneklemin evreni temsil oranı %85,5'tir. Araştırmanın verileri "Kişisel Bilgi Formu", "Okul Müdürlerine Yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği" ve "Örgütsel Mutluluk Ölçeği" ile toplanmıştır. Toplanan verilerin analizinde One Way ANOVA, t-testi, Kruskal Wallis H testi, korelasyon analizi ve regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları açısından okul müdürlerinin güdüleyici dil kullanım düzeylerinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel mutluluk düzeyi; cinsiyet, yaş, kademe, mesleki kıdem, buldukları okuldaki mesleki kıdem değişkenlerine göre

anlamli bir fark gstermezken; ęrenim durumları değişkenine gęre anlamli bir fark gstermektedir.

ęretmenlerin gđđleyici dil algıları yaş, mesleki kıdem, buldukları okuldaki mesleki kıdem, ęrenim durumları değişkenlerine gęre anlamli bir fark gstermezken; cinsiyet ve kademe değişkenlerine gęre anlamli bir fark gstermektedir. Araştırma verilerine gęre; ęretmenlerin ęrgđtsel mutluluk algıları ve gđđleyici dil algıları arasında anlamli, pozitif yęnlđ ve orta dđzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon analizi sonucuna gęre; gđđleyici dil dđzeylerinin ęrgđtsel mutluluklarına da pozitif etki yaptığı sęylenbilir.

**Anahtar Kelimeler:** Gđđleyici dil, okul, ęretmen, ęrenci, ęrgđtsel mutluluk.



**University: Istanbul Kültür University**

**Institute: Institute of Graduate Studies**

**Department: Educational Sciences**

**Programme: Educational Administration and Planning**

**Supervisor Assoc. Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA**

**Degree Awarded and Date: MA - August 2020**

## **ABSTRACT**

### **THE CORRELATION BETWEEN THE MOTIVATIONAL LANGUAGE OF THE SCHOOL PRINCIPALS AND THE ORGANIZATIONAL HAPPINESS LEVELS OF THE TEACHERS**

**Hasan Ergüven**

The aim of the study is to reveal the relationship between school principals 'use of motivational language and teachers' organizational happiness. The research is in relational scanning model. Teachers' motivational language levels, organizational happiness levels and whether these levels vary according to age, seniority, faculty of graduation, gender were examined in the study. The universe of this research consists of 543 high school, middle school, primary school, pre-school and special education teachers working in Çan district of Çanakkale province in the 2019-2020 academic year. Since it was planned to reach the entire population in the study, no sample selection was made. Accordingly, all schools in the universe of the research were contacted. Except for the teachers who could not participate in the research due to reasons such as not being willing to participate, being on leave or on assignment, a total of 464 teachers, 275 women and 189 men, who are working in Çan District of Çanakkale, participated. The population representation ratio of the sample in the study is 85.5%. The data of the study were collected by "Personal Information Form", "Motivational Language Scale for School Principals" and "Organizational Happiness Scale". One Way ANOVA, t-test, Kruskal Wallis H test, correlation analysis and regression analysis were used to analyze the collected data.

As a result of the research; It was concluded that school principals' level of motivational language use was low in terms of the perceptions of teachers participating

in the study. It was found that the organizational happiness levels of the teachers participating in the study were high. Perceived level of organizational happiness by teachers; While it does not show a significant difference according to the variables of gender, age, level, professional seniority, professional seniority in their school; It shows a significant difference according to the educational status variable.

Teachers' motivational language perceptions did not show a significant difference according to the variables of age, professional seniority, professional seniority at their school, and educational status; It shows a significant difference according to gender and grade variables. According to the research data; It is concluded that there is a significant, positive and moderate relationship between teachers' perceptions of organizational happiness and their motivational language perceptions. According to the regression analysis results; It can be said that motivational language levels have a positive effect on organizational happiness.

**Keywords:** Motivating language, school, teacher, student, organizational happiness.

## 1. GİRİŞ

Güdüleyici dil, kuram olarak ele alındığında örgütler üzerindeki kişiler arasında kullanılmakta olan dilin, stratejik kullanımı ile örgüt üzerinde olumlu değişikliklerin meydana getirilebileceğini önermektedir (Sullivan, 1998). Liderlerin, çalışanlarını örgütün hedeflerine doğru tetikleyici yönde kullandıkları güdüleyici dil, liderlerin gündelik hayatlarında kullandıkları dilin, çalışan davranışları üzerinde ölçülebilir değişiklikler oluşturmaya yol açmaktadır (Mayfield ve Mayfield, 1995). Güdüleyici dil, üç temel fonksiyon ile çalışan davranışlarında değişiklikler meydana getirmektedir. Bu üç temel fonksiyon; liderler yönlendirme (direction giving), empati kurma (empathic language) ve anlam oluşturma (mean making) fonksiyonlarının eş güdümlü olarak kullanımı ile çalışanların davranışlarındaki olumlu değişikliklerin meydana gelmesi halidir (Sullivan, 1998).

Liderlerin motivasyon dili olan güdüleyici dil, dilin yönlendirici fonksiyonları ile beraber, çalışanların işle ilgili bilgi ihtiyacını da karşılamaktadır. İçerisinde yer alınan örgütte, işle ilgili bilinmeyenler çalışanlarda stres oluşturmaktadır (Yener, 2015). Bu bakımdan, çalışanların ihtiyacı olan bilgiye erişmeleri ve kendilerini rahat hissedebilmeleri için çalışma ortamları ile ilgili gereken tüm bilgilere erişmeleri, örgüt çalışanları için güven oluşturu bir etkidir.

Güdüleyici dili kullanan liderlerin bir diğer özelliği de örgüt çalışanları ile empati kurmalarıdır. Güdüleyici dilin empatik olma özelliği, her liderin çalışanlarla özel olarak iletişim kurma yolunu temsil eder ve çalışanlara kendilerini özel hissettirmektedir. Güdüleyici dil sayesinde çalışanlar, liderlerinin kendilerine gösterdikleri bu ayrıcalık karşısında örgüte karşı daha bağlı ve daha motive hale gelebilmektedirler (Sullivan, 1998).

Mutluluk, tarih boyunca insanlığın peşinden koştuğu üstün amaçlarından birisi olmuştur. Mutluluğu belirleyen faktörler farklılık göstermesine rağmen her kültürde her insan mutluluğa ulaşmak istediğini içinde taşımıştır (Bulut, 2010). İnsanlık tarihi kadar mutluluk kavramının tarihi birdir. Bu yüzden ki mutluluk kavramının birçok

tanımı bulunmaktadır. Farabi, mutluluğu tarif ederken vicdani rahatlık anlamı ile ilişkisini ön plana çıkarmıştır. Mutluluğun var olabilmesi için vicdani rahatlığa kavuşulması gerektiğini ifade etmektedir. Vicdanın esası ise ilahi mutluluktan geçmektedir. Dolayısıyla hakiki yani gerçek mutluluk kişinin kendisini tanımasıyla oluşacaktır. Kişinin kendisini tanıma arzusunu kendisini yaratana karşı bağlılığını arttıracak ve gerçek huzura ve mutluluğa erişecektir. Bazı filozoflar “Mutluluğu anlamak için tersi olan mutsuzluk ve kötülük bilinmelidir” demişlerdir. Mutluluk konusunda ön plana çıkan Aristo’ya göre mutluluk ile “iyiyi yapmak”, “faydalı olmak” arasında bir bağ vardır. Mutluluğu yakalayamayan insan çözümü olmayan sorunlar arasında yer alan en ‘ölüm’ ve ‘mutsuzluk’ kavramlarıyla kendisi arasında bir ilişki kurmaktadır (Yılmaz, 2011: 49).

Sosyal bir varlık olan insan için mutluluk öznel bir deneyim olarak sayılmakla birlikte toplumsal dinamikleri oluşturan bütünün bir kısmıdır. Mutluluk çevresel etkilerden ayrı düşünülemez (Fisher, 2010: 31). Bu nedenle mutluluğu açıklarken sadece kişisel mutluluktan oluşan çevresel etmenlerden bağımsız tanımlar yeterli olmayacaktır. Çünkü her bireyin farklı çevresel koşullardaki kişisel etkileşim düzeyinin değiştiği göze çarpar (Rego ve Cunha, 2008: 740; Tian vd., 2015: 616). Örgütsel mutluluk, hem kişisel hem de çevresel etmen bileşenlerinin çalışanların duygu durumlarına etki etme halidir (Bulut, 2010). Bunun yanında bireylerin kaliteli bir yaşam seviyesi için çalıştıkları örgütlerin iyi olması gerekir. İyi örgütlerde çalışan insanların yaşam seviyelerini artması öznel mutluluğu da beraberinde getirebilir (Gavin ve Mason, 2004: 381-387).

Öznel mutluluk kavramı kadar çalışanların örgütsel mutluluğu da gittikçe artan bir öneme sahip olmaya başlamıştır (Fisher, 2010: 49). Örgütsel mutluluğu etkileyen pek çok kavram bulunmaktadır (Begum vd., 2014: 323; Fisher, 2010: 48). Örgütsel mutlulukla ilişkilendirilebilecek kavramlar arasında işteki duygular, işi benimseme, iş doyumu, işin sürekliliği ve güdülenme olarak sıralanabilir (Fisher, 2010: 11-18).

Literatürden ve tanımlardan anlaşılacağı üzere güdüleyici dil çalışanların örgütsel bağlılıklarını, örgüte olan motivasyonlarını etkilemektedir. Örgütsel mutluluğun ise öznel mutluluk üzerinden meydana gelmesi ve öznel mutluluğu tetikleyen kavramların güdüleyici dil sayesinde değişebileceği bunun da yine örgütsel mutluluğu etkileyebileceği düşünülmektedir.

Her alanda ve kurumda olduğu gibi eğitim kurumlarında da öğretmen mutluluğu çok önemlidir. Öğretmen mutluluğunun daha yüksek seviyede olması neticesinde okulların kurumsal performansları da artış gösterecektir. Eğitim kurumlarının performanslarının arttırılabilmesi için “güdüleyici dil” ve “öğretmen mutluluğu” gibi psikolojik kavramlara odaklanılması gerekmektedir. Burada okul yöneticilerine büyük bir rol düşmektedir. Okul yöneticilerinin sahip olacağı stratejik sözel iletişim taktikleri öğretmenlerin mutluluğunda etkili olacaktır. Özellikle öğretmenlerin içinde buldukları belirsizlerin giderilmesinde, sahip oldukları kişisel sorunlara karşı duyarlı yaklaşımlarda, öğretmenlerde güven duygusu ve bağlılık duygusu oluşturmada etkili bir iletişim biçimidir. Yöneticilerin tercih ettiği güdüleyici dil, yöneticiler ile öğretmenler arasında samimi bir ilişkinin oluşmasına yardımcı olacaktır. Yöneticilerin öğretmenlerin duygularına göre mesajlar göndermesi öğretmenlerin okul yöneticisi ile aynı ortamda bulunma istediğini olumlu yönde etkilemektedir. Bulduğu alanda mutlu olan öğretmenler ise okul amaçlarına daha fazla hizmet etmektedir. Dolayısıyla okullarının amaçlarını gerçekleştirebilmesi için daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bu bağlamda öğretmenlerin sahip oldukları olumlu tutum ve davranışlar çevrelerine de yansıdığı ifade edilebilir. Özellikle bu olumlu enerjiden öğrenciler etkilenmektedirler (Önal, 2019).

Her örgüt hedeflerini hayatta gerçekleştirebilmek için örgütün temel taşlarını oluşturan parçalar arasında iletişim kurmaya yönelik ihtiyaç besler. Eğitim- öğretimde de iletişim çok önemli bir mevzudur. Okul yöneticilerinin kullanmış olduğu dil bir yandan okul içi davranışları bir yandan öğretmen tutumlarını bir yandan da insan ilişkilerini etkilemektedir. Okul yöneticilerin sahip olacağı güdüleyici dil öğretmenlerin tutumlarındaki değişikliklerinde görüleceği gibi okul içindeki davranışlarında ve bireysel geri dönüşlerinde etkili olmaktadır (Yılmaz, 2006). Okul yöneticileri güdüleyici bir dil kullanırlarsa şayet öğretmenlerin okul içinde gösterdikleri çalışmalar taraflarınca anlam kazanabilecektir. Buradan hareketle de öğretmenler daha istekli ve kararlı bir şekilde çalışacakları söylenebilir.

İletişim içerisinde sadece olumlu bireysel ve örgütsel mesajlar bulunmadığı gibi olumlu bireysel ve örgütsel mesajlar da bulunmaktadır. Bu bağlamda okullarda iletişimin oldukça yoğun olması kullanılan dilin de önemini arttırdığını söylemek yanlış olmayacaktır. Sürekli bir diyalog halinde olunması neticesinde anlaşılabilir

olmak için okul yöneticilerinin yapılacak işlerin açıklamasında kullandığı dilin büyük önemi vardır. Eğer temiz bir iletişim gerçekleşmezse öğretmenler tarafından istenilen şeyler belirsiz kalacaktır (Holmes, 2012). Dolayısıyla bu belirsizlikler yıkıcı çatışmalara ve huzursuzluklara sebep olacaktır. Ancak okul yöneticileri kullandığı dil ile bu tür belirsizliklerin dolayısıyla olumsuz sonuçların önüne geçebilir (Thomas ve Schmidt, 1976). Okul yöneticileri yapılmasını istediği işlerin ifadesini açık bir şekilde öğretmenlere aktaramadığı takdirde yanlış anlamalara yol açabileceği gibi yapılması beklenen amaçların öğretmenler tarafından gerçekleştirilmesi durumu ortaya çıkacaktır (Templar 2017). Sağlıklı iletişim çıktılarının oluşmasında yetersiz olan bu tip yöneticiler yüzünden lider-üye etkileşimindeki nitelik zayıflar ve örgüt içinde olumsuzluklar baş gösterir.

### **Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın amacı yöneticilerin kullandıkları güdüleyici dil ve öğretmenlerin örgütsel mutluluk seviyeleri arasında nasıl bir ilişki olduğunun tespit edilmesidir. Bu amaçtan hareketle aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

- Öğretmen algıları açısından okul yöneticilerinin güdüleyici dil kullanım düzeyleri nasıldır?
- Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri nasıldır?
- Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okul kıdemi ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin güdüleyici dil kullanımını algıları cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okul kıdemi ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici dil kullanımını algıları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Okul müdürlerinin kullandıkları güdüleyici dil öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini yordamakta mıdır?

### **Araştırmanın Önemi**

Bireylerin öznel iyi oluşları iş yaşantıları ile doğrudan ilintilidir. Çalışanlar günlerinin büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmekte, bu nedenle iş yerindeki mutluluk önem teşkil etmektedir. İş yerinde mutlu olan bir kişinin günlük hayatında da doyuma ulaşması kolaylaşmaktadır. İş yerinde mutlu çalışan insanlar, mutlu birey olarak ifade edilebilir. İş yeri ortamının çalışanların öznel iyi oluşlarına olumsuz etki etmemesi hususunda yöneticilere büyük sorumlulukların düştüğü kaçınılmaz bir sonuçtur (Yurcu, 2014).

Öğretmenlerin mesleklerini sürdürürken mutlu olmaları eğitimin niteliğini artıracak en önemli etkenlerden biridir. Bu nedenle, okul müdürlerinin sadece örgüt ihtiyaçlarını değil aynı zamanda yönettikleri kurumda çalışan öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını da önemseyerek belli değerler çerçevesinde okulu yönetmelidir. Günümüzde okul yöneticilerinin başarılı okullar oluşturulmasında sorumlulukları artmaktadır. Dolayısıyla güdüleyici dil gibi okul hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir yeri olan bir kavramın incelenmesi büyük önem taşımaktadır (Sucu, 2016).

Öğrenci çıktılarının kalitesinin okul başarısını değerlendirmesi sebebiyle öğretim süreçlerinin de niteliğinin artması gerektiği toplumların beklentileri arasına girmiştir. Mutluluk hem bireysel hem de toplumsal açıdan olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Yapılmış çalışmalar, müdür davranışlarının öğretimin niteliğini hem doğrudan hem dolaylı olarak etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Balyer, 2013: 181).

Okul programının yönetimi, öğrenmenin gerçekleşmesi ve okul başarısı ile en çok ilgili olması beklenen okul müdürleridir. Bu nedenle okulun başarısı aynı zamanda müdürün başarısıdır. Okul yönetiminde en yetkili kişi okul müdürü olsa da okulun amaçlarına ulaşması için okul müdürünün resmi makamından kaynaklanan gücü, tek başına onun okulu idare edebilmesinde ve başarıya ulaşmasına tek etkili faktör olamamaktadır. Okul müdürlerinden beklenen bundan daha fazlasıdır. Bu noktada çeşitli yeterlilik alanları devreye girmektedir. Okul müdürleri öncelikle iyi bir öğretim lideri olma becerisine sahip olmalıdır (Şişman, 2012).

Aydın'ın (2010) da belirttiği gibi okulun etkili bir işleyişi gerçekleştirilmesi, toplumsal sorunların eğitimsel yönünü dikkate almasıyla mümkündür. Bu nedenledir ki okul yöneticisinin; eğitim sürecinin en önemli öğelerinden biri olduğunu fark etmesi ve güdüleyici dil ile öğretmenleri motive edici, destekleyici, geliştirici bir tavır takınıp eğitimin kalitesini artırması beklenmektedir. Fisher (2010 s. 384)'e göre örgütsel mutluluk bireysel ve toplumsal açıdan çok önemlidir ancak, söz konusu kavram yeterli düzeyde araştırma konusu yapılmamıştır. Dolayısıyla örgütsel mutluluk hak etmiş olduğu öneme kavuşamamıştır.

Ulusal ve uluslararası alan yazın taraması sonucunda, 'güdüleyici dil' kavramı konusunda ise araştırmalar yapıldığı ancak hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin kullandıkları güdüleyici dil ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk seviyelerini

karşılaştıran herhangi bir çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir (Alderman, 2013; Arslan ve Yener, 2016; Banks, 2014; Demir, 2018; Latifoğlu, 2015). Bir yandan literatüre katkı sağlamak bir yandan da güdüleyici dilin örgütsel mutluluğa etki edip etmediğini anlamak adına bu araştırma önem teşkil etmektedir. Eğitim kurumlarının yapmış olduğu araştırmaların bulgularına bakılarak okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ve öğretmenlerin örgütsel mutluluklarına katkı sağlayacağı varsayılabilir. Bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini, yöneticilerin güdüleyici dil seviyelerini etkileyen değişkenler hakkında bilgi edinmek mümkün olacaktır. Şuan ki durumun anlaşılabilmesi, durum ile ilgili farkındalık yaratılabilmesi ve sonraki çalışmalara yol gösterebilmesi adına önem taşımaktadır.

### **Araştırmanın Sayıtları**

Araştırmada,

a) Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin ölçek formuna doğru ve yansız olarak bilgi verdikleri tahmin edilmektedir.

b) Belirlenen araştırma yöntemiyle; öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı güdüleyici dil algılarını ve öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini ortaya çıkarabileceği düşünülmektedir.

c) Araştırmanın örnekleminin evreni temsil ettiği ve örneklemin amaca uygun veriler toplayacak nitelikte olduğu varsayılmıştır.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

a) Bu araştırma, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında örnekleme dahil edilen, Çanakkale ilinde Çan ilçesinde görev yapan lise, ortaokul, ilkokul, okul öncesi ve özel eğitim öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

b) Bu çalışma 2019-2020 eğitim-öğretim yılında elde edilen verilerle ve bu verilerin toplandığı ölçme araçlarıyla sınırlıdır.

### **Tanımlar**

Motivasyonel Dil: Paydaşları çalışmaya yönlendiren ve aidiyet oluşturan, yöneltten yönetici üslubu.

Örgütsel Mutluluk: Örgüt içerisinde iyi ilişkiler kurmak, kariyer gelişimi sağlamak, değerli ve olumlu muamele görmek olarak tanımlanabilir.



## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Mutluluk

Tüm zamanların en popüler konularından biri mutluluktur ve pek çok filozof mutluluğun kaynağı ile ilgili farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. En genel aşamada, mutluluk kaynakları iki başlık altında toplanabilir. Birincisi, birey için neyin iyi olduğu, mutlak iyiliği ve mutluluğu getireceği fikrini benimseyen yaklaşımdır. İkincisi, bir bireyin diğer insanlara kattığı olumlu yardımın ve faydanın, bireyi mutlak iyiliğe yönlendireceğini söyleyen yaklaşımdır (Çalışkan, 2010). Bu ifadeden aşağıdaki sorular ortaya çıkabilir; “Mutluluk içimizde mi duruyor? Yoksa dışarıda mı? ”. Mevlana, “Ne aradığını bilmeyenlerin, ne bulduğunu anlamadıklarını” belirtmektedir. Yani insan mutluluk üzerinde biraz daha fazla çalışmalıdır. Aristoteles'e göre, mutluluk “en üst düzey iyilik” halidir ve “kişinin ruhunun kendisinin bir hedef olduğu erdemine uygun bir etkinliği” olarak tanımlanmaktadır (Büyükdüvenci, 1993). Cicero için felsefe mutluluğa giden bir yoldur ve “gerçek mutluluğa giden yolun erdem olduğunu” ifade etmektedir. Stoikler gibi sert bir bakış açısını benimsemese de, Cicero erdemle birey ile “benlik” arasındaki uyumdan doğduğuna inanmakta ve bu da bireyi mutluluğa götürmektedir. Bu nedenle nihai hedef, kişinin kendini bilmesi ve doğasıdır (Gökberk, 1994).

Daha çağdaş çalışmalara bakmak bize mutluluk için farklı ifadeler göstermektedir: memnuniyet, zevk ve refah. Bununla birlikte, bu kavramların içeriğine bakarsak, mutluluk olarak benzer bir anlama sahip olduklarını ve mutluluğun alt başlıkları gibi davrandıklarını görmekteyiz. Her ne kadar bu kavramların açıklamaları bu araştırma belgesinin bazı yerlerinde verilecek olsa da, odak noktası genel olan ve organizasyondan hissedilen “mutluluk” olacaktır. Ryan ve Deci (2001) mutluluk için en önemli yaklaşımların hedonik ve eudaimonic olduğunu ifade etmiştir.

Epicurus'un önderlik ettiği hedonistik mutluluk “yaşamın anlamı” ve “en iyinin iyisi” hazzın kendisi olduğunu iddia etmektedir. Thomas Hobbes ve John Stuart Mill de bu yaklaşımın sonraki dönemini temsil etmektedir (Ak, 2015). Hedonistik yaklaşım öznel refah kavramıyla tanımlanırken, eudaimonik yaklaşım psikolojik refah ile tanımlanmaktadır (Ak, 2015). Aristoteles'in kendisi tarafından söylendiği gibi, eudaimonik mutluluk, erdemli bir yaşamdaki mutluluk arayışına dayanmaktadır.

Gerçek mutluluk, acı ya da zevkle hissedilen zevk temelli mutluluk değildir; Öte yandan, mükemmel olma yolunu takip ederken birinin potansiyelinin keşfidir.

Yakın geçmişte mutluluk okuyan Seligman, bunu üç farklı şekilde incelemektedir: zevk, katılım ve anlamdır. Seligman'ın özgün tatlı kuramı, üç mutluluk kuramının bir sentezidir. Keyifli yaşam, hedonik anlamda bir mutluluktur, nişanlı yaşam, angajman yoluyla mutluluktur ve nihayet anlamlı yaşam, erdeme ulaşmaktır (Sirgy ve Wu, 2009).

Olumlu psikoloji alanında Seligman'ın öncülüğünde yaptığı çalışmalar ile “öznel refah” kavramı psikolojik alan yazınına getirilmiştir (Pavot ve Diener, 1993). Öznel refah mutluluğu ile aynı anlama sahiptir. Bireylerin yaşamlarındaki duygusal ve zihinsel değerlendirmeleri anlamına gelmektedir. Bu nedenle öznel refah, yapısında birçok bileşen içerir:

- Yaşam doyumu (bireyin yaşamından genel doyum seviyesi),
- Belirli bir yerden doyunluk (örneğin: iş doyumu),
- Olumlu etkililik ve
- Olumsuz etkililiktir (Diener, 2000) .

Diener, Oishi ve Lucas (2003)'a göre “öznel refah” ile bireylerin ve toplumun yaşam kalitesi ifade dilmektedir. Filozofların mutluluk ile ilgili ortak ifadesi olarak iyi bir hayat insana mutluluk getireceği yönündedir. Buradan hareketle iyi olarak tanımlanmış hayatların yaşanması insanlara mutluluğu getireceği ifadesi kullanılabilir. “Öznel refah” hayat standartlarının belirlenmesinde üç temel yoldan birisidir; diğerleri ekonomik ve sosyal göstergelerdir.

Sübjektif refah olarak mutluluk, aşağıdakileri içeren çok boyutlu bir yapı içerir: etkileyici refah, özlem, özerklik, bütünleştirici işlevsellik ve memnuniyettir (Rego vd., 2010). Mutluluk olarak paralel bir anlamı olan ve bu alanda yapılan birçok çalışmaya tabi olan duygusal refah, olumlu ya da olumsuz olarak deneyimlenmektedir. Tecrübeli memnuniyet duyguları ve duyuşsal durum olumlu etki olarak tanımlanırken, yaşanmış hoş olmayan duygular ve duyuşsal durum olumsuz etki olarak tanımlanır. Bu etkilerin ikisi de öznel iyi olma halimizi tanımlamaktadır (Diener vd., 2010).

Genel mutluluğun tanımına genel görüş olarak bakarsak, bunun memnuniyet duygusunun yoğunluğu ve sıklığı olarak tanımlandığını görmekteyiz. Böylece, bireyin mutlu anların yoğunluğuyla mutlu olduğunu değerlendirmesine katılabiliriz. Ancak Diener (2000) yaptığı araştırmalara dayanarak farklı bir sonuç olduğunu iddia etmektedir. Ona göre, bireyin hoş hissetme bolluğu, mutluluğun belirlenmesinde olumlu duygularının tutarlılığından daha belirleyicidir.

### **Felsefede Mutluluğun Tanımı**

Aristo ve Sokrates gibi pek çok filozof insanların neden mutluluk konusunda başarısız olduğunu araştırmıştır. Geçmişten günümüze kadar insanların çok nadir mutluluk yaşadıkları görülmektedir. Aristoteles insanların en büyük amacının kaliteli bir hayat sahibi olmak olduğunu ifade etmiştir (Gavin ve Mason, 2004). Farabi'ye göre mutluluk erdemli hareketlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Mutluluk her bir bireyin aradığı bir amaçtır. Democritus'a göre mutluluk ruhun huzur bulma halidir. Aynı zamanda mutluluğun ne olduğunu da bilmek gerekir. Sokrates'e göre ise mutluluk erdemli olmak ile eşdeğerdir. Platon'a göre en yüksek iyilik mutluluktur ve mutluluğun yolu, insanın ruhunu mutlu eden erdemdir (Gökberk, 1996). Filozoflar tarafından mutluluğun farklı tanımları bulunmaktadır.

### **Psikolojide Mutluluğun Tanımı**

Pek çok zaman diliminde psikoloji bilimi umutsuzluğa ve depresyona odaklanmış olsa da günümüzde psikoloji daha çok mutluluk ve motivasyona yönelmiştir. Bu nedenle örgütsel çalışmalar olumlu tutum, duygu ve çalışanların düşünceleri gibi konulara odaklanmaya başlamıştır. İnsanla bağlantılı psikolojinin, mutluluğun bilimsel olarak takip edilmesine katkıda bulunması beklenmektedir (Güler ve Emeç, 2006). Bu noktada mutluluğun tanımları genel olarak psikolojide denetlenirse (Acaboğa, 2007), Fromm'a göre, mutluluk ve mutsuzluk, tüm organizmanın ve kişiliğin var olduğu durumun ifadesidir. İnsan mutlu olmak için kendisiyle ve etrafındakilerle huzur içinde olmalıdır. Russel'in görüşü de bu fikri desteklemektedir. Böylece, mutluluğa ulaşmanın yolu, çıkarlarımızı genişleterek ve olumlu duygulara sahip olmakla mümkün olacaktır. Freud'a göre, sağlıklı ve mutlu bir ruha sahip olmak için, tüm içgüdüsel isteklerin hiçbir engel olmadan yerine getirilmesi gerekir.

Günlük yaşamda, insanın iyiliğini kapsayan birçok kelime ve terim vardır. Bunlar mutluluk, memnuniyet, refah, sosyal refah, öznel refah ve yaşam kalitesi olarak ortaya çıkmaktadır (Acar, 2007). Psikolojideki mutluluk “öznel refah: SWB” terimi altında analiz edilir ve birçok araştırmada eşleştirme olarak kullanılır. Ancak, “mutluluk” terimi alan yazınında daha popülerdir. Bu konu aynı zamanda etik, siyaset ve psikolojik bilimler gibi birçok disiplin tarafından da tartışılmış ve “mutluluğun” kullanılması tercih edilmiştir (Acar, 2007).

Psikolojik araştırmalarda mutluluk genellikle kişisel bir özellik olarak ortaya çıkar. Araştırmaların çoğu aynı zamanda kişilik ve mutluluk arasındaki ilişkiyle de ilgilidir. Bu araştırmalar kısaca, mutlu insanların açıkça tanımlanmış özelliklere sahip olmadıklarını tartışmaktadır. Öte yandan, herhangi bir ilişkide güçlü olan (sosyal, aile, iş, okul vb.) Ve iletişimsel ilişkilerde başarılı olan mutlular, özgüvene ve dışa dönük kişiliğe sahiptir. Başka bir deyişle, mutluluk, dışa dönüklük ile pozitif ve olumsuz olarak iç içe geçmişlik ile ilişkilidir. Örneğin, sosyal olarak güçlü ilişkileri olan ve arkadaşları olan dışa dönük kişi daha mutlu ve daha sağlıklı hissediyor, çünkü stres ve mutsuzluğa yol açan yalnız hissetmiyordu (Suhail ve Chaudhry, 2004). Bu nedenle dışa dönüklük ile mutluluk arasında güçlü bir ilişki olduğunu görebiliriz. Ek olarak, duygusal istikrar ve mutluluğun da birbirine bağlı olduğu ve bu bağlantının dışa dönüklükten daha güçlü olduğu da ileri sürülmektedir (Hills ve Argyle, 2001).

Örgütsel boyutta ayrıntılı çalışmalarla yüzleşmek mümkün olmamakla birlikte, mutluluk mevcut çalışmalarda aklın olumlu etkisinde içsel bir deneyim olarak tanımlanmakta ve yaşam bireyin bakış açısı açısından değerlendirildiğinde, üstünlüğün üstünlüğü olarak tanımlanmaktadır. Mutluluğun eş anlamlısı olarak tanımlanan öznel refah-SWB, yaşam doyumu birleşimi ve stresten uzak olma teriminden oluşur (Cheng ve Furnham, 2003).

### **2.1.1. Mutluluk Dönemi Bileşenleri**

Olumlu etkinin olumsuz etkilere üstünlüğü ve 1976'da Andrews ve Whitney tarafından yaşamın genel tatmini olarak en genel anlamı olarak tanımlanan mutluluk terimi, bugün geçerliliğini korumaktadır. Bu terimi incelemek için, tanımda görünen bileşenlere bir göz atmak gerekir. Yaşam memnuniyeti mutluluk teriminin yargılayıcı ve bilişsel boyutu olduğundan, olumlu / olumsuz etkiye ilişkin boyut mutluluk teriminin duygusal boyutu olarak ortaya çıkmaktadır (Güler ve Emeç, 2006).

### **2.1.1.1. Yaşam Memnuniyeti**

Yaşam memnuniyeti, bireyin bütün yaşamını ve tüm boyutlarını içerir. Genel olarak, kesin bir durumla ilgili bir memnuniyet değil, genel anlamda tüm yaşamın memnuniyetidir. Vera'ya göre, pozitiflik notu anlamına gelen yaşam memnuniyeti, bireyin kendi yaşam kalitesini değerlendirmesinden kaynaklanır, mutluluk durumunu moral ve mutluluk gibi farklı yönlerden taşır (Avşaroğlu vd., 2005). Anlamli bir yaşam sürmek, yaşamda amaç ve amaçlara sahip olmak ve onlar için mücadele etmekle hayattan zevk almak mümkündür (Güler ve Emeç, 2006). Yaşam doyumu, pozitif ilişkilerin günlük ilişkilerde negatif duyguya yükselmesidir (Denizoğlu vd., 2005).

### **2.1.1.2. Olumlu ve Olumsuz Etkiler**

Solmuş'a (2005) göre “Duygusalılık (olumlu / olumsuz etkiler), bireyin belirli bir olaya, kişiye veya duruma karşı öfke, ağlama, neşe ve üzüntü gibi tepkilerini gösterir”. Olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılır. Olumsuz etkilenen bireyler, yaşama, insana ve en önemlisi, kendilerine, genellikle yaşadıkları insanların ve dünyanın olumsuz taraflarına odaklandıkları için olumsuz davranırlar. Örneğin, olumsuz etkilenen insanlar, insanlara güvenmezler ve inanırlar asla sevimyeyecek, kimsenin asla takdir edemeyeceği ya da hayattaki hiçbir şeyi asla değiştiremeyeceğidir. Bu tür insanlar öfke, hoşnutsuzluk, hıncı, suçluluk kompleksi, korku, depresyona sahip olma eğilimindedir ve her zaman yaşamdan asla yeterince memnun olmadıklarını iddia ederler. En önemlisi, bunun yaşam ve iş memnuniyetsizliği nedeniyle olduğunu kesin olarak bilmektedirler. Öte yandan, olumlu yönde etkilenen insanlar, enerjik, heyecanlı, motive olmuş ve sevgi dolu, zarif, yaratıcı, yardımsever, kibar ve sosyal dolu ve yaşamlarından memnunlar (Solmuş, 2005). Olumsuz etkilenen içe dönük bireyler temas kurmak ve onları korumakta zorlandıkları için, olumlu yönde etkilenen bireyler dışa dönük karakterlerdir. Çünkü bu karakterlerin güçlü sosyal ilişkileri, geniş sosyal çevresi, kendine güveni, öz kontrolü ve yaşam doyumunu buna göre yüksek olan iyimser bir kişiliği vardır.

Olumlu / olumsuz etkilerin bireylere çalışma hayatı açısından etkilerini göz önüne alarak, olumsuz etkilenen çalışanların yoğun çalışma ve özel yaşam arasında denge kuramadığı, sık sık çatışma yaşadığı ve olumsuz etkilenen çalışanlardan daha düşük iş performansına sahip oldukları görülmektedir. İşten kaçma eğilimi ve buna bağlı olarak zayıf bir başarı motivasyonuna sahip olma eğilimi vardır (Solmuş, 2005).

Mutluluk terimiyle, kurucuları ve tanımları alıntılanmış literatürlerde yüzleşmek de mümkündür. Mesela Almanya'da yapılan bir araştırmada, sosyal yeteneklere sahip olma, kendine güvenme, sosyal ilişkilerde yetkin ve tatmin edici olma, işbirlikçi olma, sosyal destekleyici, serbest zaman etkinliklerine dahil olma gibi deneyimlerin yaşandığı belirlenmiştir. Verimli bir inanç, kontrol odağı, spor yapmak, yaşam amacına sahip olmak, kendini gerçekleştirme, müzikle ilgilenmek ve stresten kaçınmak, mutluluğun tüm olumlu tanımlayıcılarıdır (Myers ve Diener, 1995). Myers ve Diener (1995), olumlu yönün kendini kişiselleştirme, öz gelişim sağlama, olumsuz yönlere sahip olmama ve hayattan memnun olmalarının yanı sıra yaşam amaçlarına sahip olduğunu belirtmiştir. Yaşamın amaçlarına ulaşmaya çalışmanın mutluluğun en önemli belirleyicisi olduğunu vurgulamışlardır. Örneğin, para bireyin hayatının amacıysa veya amaçlarına ulaşmak için gerekli bir unsur ise, çok fazla para kazanmak onun mutluluğunun belirleyicisi olacaktır, aksi takdirde önemsizliğini koruyacaktır. Bireyin amaçları çok fazla veya çok yüksekse, onlara ulaşmak çok zor olacaktır, ancak sonunda mutluluk buna göre çok fazla ve yüksek olacaktır (Myers ve Diener, 1995).

Diğer taraftan, yukarıdaki örneklerden anlaşılacağı gibi, mutluluk terimiyle ilgili çalışmalar batı kültürüne dayanmaktadır. Mutluluk ile ilgili araştırmalar çoğunlukla batıda yapıldığından, sonuçlar ve ölçüler batı kültürünü yansıtmaktadır. Örnek olarak, mutluluk kavramının hesaplanmasında sıkça tercih edilen ve araştırma aracı olarak kullanılan Oxford Mutluluk Envanteri ile yapılan birçok araştırma aynı zamanda batı ülkelerindedir. Francis ve arkadaşları bu envanteri kullanarak ABD, İngiltere, Avusturya ve Kanada'da karşılaştırmalı olarak mutluluk terimiyle ilgili araştırmalarını yaptılar. Ancak son yıllarda özellikle Çin, Tayvan ve Japonya gibi ülkeler mutluluk araştırmalarına önem vermeye başladı. Bu bakımdan, farklı bileşenlerin, doğuda, özellikle de komünite kültürlerinde, mutluluğa dair araştırmalarla ilgili kavramların geliştirilmesinde etkili olduğu açıktır. Örneğin, Çinli araştırmacı Lu'ya göre mutluluk, duygusal (refah / zevk), bilişsel (yaşam memnuniyeti) ve buna ek olarak tüm bu bileşenleri sağlamadan, refah (akıl sağlığı / akıl sağlığı) boyutunu içeren üç kurucu bir terimdir. Mutluluk hakkında konuşmak mümkün değildir. Mutlulukla ilgili bir röportajda 180 kişi mutluluğu saygı duyduğu, kişilerarası ilişki, finansal refah, iş başarısı, öz kontrol, hayatı basitleştirme, kendini gerçekleştirme, memnuniyet ve sağlık olarak tanımlamıştır. Mutluluğun tanımı için yaşamın refahı ve pozitifliğinin yanı sıra, diğer durumlar maddi zenginlik, fiziksel sağlık, erdemli ve

barışçıl bir yaşam ve Çin'deki nekrofobinin üstesinden gelmektir. Kısacası, doğuda, batının aksine, sağlık, sosyal ilişkiler, saygı ve takdir gibi komünist toplumlara özgü kavramlar mutluluğun tanımında ortaya çıkmaktadır (Suhail ve Chaudhry, 2004).

### **2.1.2. Mutluluk Çalışmalarının Psikolojik Temelleri: Pozitif Psikoloji**

Bilimsel açıdan öznel refah, mutluluk ve yaşam kalitesi kavramları her geçen gün daha da önemli bir hale gelmiştir. Bu kavramların ön plana çıkmasındaki en büyük etkenlerden biri 2000'li yıllarda pozitif psikolojinin ortaya çıkması ve kurumsal alanda ele alınmasıdır. Pozitif psikoloji alanı Martin Seligman tarafından ortaya çıkarılmış, bu psikoloji patoloji yerine olumlu özellikleri incelemeyi hedeflemiştir (Chafouleas ve Bray, 2004). Söz konusu pozitif psikoloji olduğunda en kötü deneyimlerden en iyi durumlara kadar her türlü değişim için katalizör görevinden bahsedilmelidir (Seligman, 2002).

Pozitif psikolojide yaşam stresi, memnuniyetsizlik ve olumsuz yönler de önemsenmektedir. Yani her bir pozitif psikoloji araştırmacısı kişilerin acılarını, bencilliklerini, yozlaşmış aile yapılarını önemser. Pozitif psikolojide önemli olan kişinin kendini mutlu hissetmesi, fedakarlıkta bulunması, sağlıklı aile yapıları için mücadele etmektir (Gable ve Haidt, 2005).

Olumlu psikoloji kavramı hem insanların hem grupların hem de kurumların gelişimlerini ve işlevlerini hedef almakta, bu unsurlara en ideal şekilde etki eden şartların ve sürecin değerlendirmesini içermektedir (Gable ve Haidt, 2005). Pozitif psikoloji bir yandan bireylerin potansiyeline, motivasyonuna odaklanmayı, farklı bir bakış açısı üretmeyi hedeflemektedir (Sheldon ve King, 2001).

### **Genel Olarak Mutluluğu Şekillendiren Etmenler**

Birçok insan tarafından mutluluk kaynağı olarak kabul edilen en önemli üç şey zenginlik, şöhret ve saygıdır (Cheng ve Furham, 2003).

1. Zenginlik - Birçok insan paranın mutluluğu satın alabileceğine inanmaktadır. İnsanlar arzularını yerine getirecek şeyleri satın almak için para harcamaktadırlar ve bu da onlara mutluluk vermektedirler. Ancak, bazen mutluluk paradan daha fazlasıdır. Bu ifade kendi içinde nesneldir çünkü görelilik prensibini göz önüne alırsak, para çoğu insan için mutluluk olabilir. Burada, bir

kişi için servetle ilgili mutluluğun zaman zaman farklı olacağına dikkat etmek önemlidir. Bu, bir yıl içinde belirli miktarda servet isteyen bir kişinin bir sonraki dönemde daha fazlasını isteyeceği anlamına gelmektedirler.

2. Şöhret - Şöhret de önemli bir mutluluk kaynağıdır. Şov dünyasının ortak bir ifadesini de, iyi dikkat ya da kötü dikkat, hiç dikkate alınmamaktan daha iyidir. Ünlüler şöhrete o kadar takıntılı hale gelmektedir ki, kelimenin tam anlamıyla bunun için can atmaktadırlar. Örneğin, bir yarışmada başarının cazibesi ve seyircilerden kalabalık veya izleyicilerden alkış almak, onlara çabaladıkları mutluluğu sağlayacaktır. Böylece şöhret onların mutluluk kaynağı haline gelmektedir. Yetenek veya beceri eksikliğinden dolayı ün kazanamayan bazı insanlar, politikacılar vb. gibidir.

3. Saygı - Bazı insanlar saygın bir toplum vatandaşı olmak için çaba gösterir. Çevrelerindeki insanların kendilerine saygı duyduğunu ve onlara değer verdiğini bilmek, güçlü bir mutluluk kaynağıdır.

Her kişi memnuniyetini kendi terimleriyle tanımlar. Mutluluk ya da acıyı memnuniyetle ilişkilendirmek doğru olmaz. Yine, gerçek kalır, görecelidir ve her insan için farklıdır. Bu nedenle sadece mutluluğu memnuniyet olarak kabul etmek doğru bir karar olmaz. Memnuniyet, bir kişiyi motive eden herhangi bir şeyi elde ederek gelebilir. Zengin ve fakirlerin karşılaştırılmasında, toplumda her türlü zenginlik, şöhret ve saygıya sahip olan zenginlerin, fakirlere kıyasla yaşamından daha memnun olduğuna inanabiliriz. Bununla birlikte, gerçek farklı olabilir, temel gereklilikleri dışında hiçbir şeyi olmayan fakir, zengin kişiden daha memnun olabilir, belki de kaybedecek bir şeyi yoktur.

Genel olarak tutkuyla gelen yaşamının amacını bulmak her insanın doğasıdır. Bu tutku kişiden kişiye değişebilir. Bir kişi için tutku din, diğerinde tutku onun mesleği olabilir. Çünkü dini kurallara dayanan bir hayatı yaşayan dindar bir kişi onun için bir tutku haline gelir. Bu, dini uygulamalarının zevkli veya acı verici olmasına bakılmaksızın, ona maksimum memnuniyet ve mutluluk verir (Güler ve Emeç, 2006).

Örneğin, Hinduizm'de kutsal bir ay boyunca Hindular, "Ganga" olarak adlandırdıkları buz gibi bir nehirde banyo yapar. Bu uygulamanın tüm günahlarını sileceğine inanmaktadırlar ve bu inanç uygulamayı yapan kişi için zevklidir. Benzer şekilde, Şii Müslümanlar, kutsal İslami ay boyunca (Muharrem), kendilerini

izleyicilerin bile izlemesini zorlandığı seviyeye kadar bıçak ve zincirlerle dövmüşlerdir. Bu tutkulu uygulama acı vericidir, ancak onlara kutsal liderlerinin acısını paylaşma tatmini vermektedir. Dolayısıyla din, bu tür insanlara karşı tutku, tutku ise mutluluğa ulaşmanın bir kaynağı olur. Burada, faktör tutkusunun öznel faktörünün yanı sıra mutluluktan oluştuğunu not etmek önemlidir. Birçok insan, yaşamları için ve farklı deneyimlerden geçerek bu hedefe ulaşmak için belirli bir hedef belirlemiştir. Deneyimler hem zevkli hem de acı verici olabilir, ancak bu hedefe ulaşmak için motivasyon, hedeflerine ulaşmak için çok çalışmayı asla bırakmayacak kadar güçlüdür.

### **Mutluluk Kuramları**

Mutluluk bize zevk veren bir şeydir, ancak bazı insanlar da acıdan zevk alır, bu onların mutlu oldukları anlamına mı geliyor? Bu soru iki farklı düşünce okuluna, dar hedonizm ve tercih hedonizmine yol açmaktadır. Dar ve tercihli hedonizm tartışmasına geçmeden önce mutluluğu farklı şekillerde tanımlamak önemlidir (Watermann vd., 2008).

- **Acıda Mutluluk:** Bazı insanlar acı içinde zevk bulur, bazıları acıyı zevk olarak tanımlar. Ağrı görecelidir; Bazı insanlar için ağrı, gıdıklamalarını omurgalarına gönderen karıncalanma hissidir ve acıdan mutluluk kavramının geldiği yer olarak zevk alır. Ancak, bazı insanlar gerçekten acı çekmektedir. Her insanın üstlenebileceği belli bir acı sınırı vardır. Bu sınırın ötesinde, acı tatsız hale gelir. Bazı insanlar için sınır çok azdır; diğerleri için ise tam tersidir.

- **Başarıda Mutluluk:** Birçoğu başarıda ve kişisel ve mesleki başarıda mutluluk bulur. Kişisel başarı, bir kişinin başarılı ilişkilere sahip olduğu ve zihinsel olarak tatmin olduğu durumlarda, mesleki başarı kişinin kariyerinde ve profesyonel yaşamında başarıya ulaşması anlamına gelir. Ortak fikir, insanların mesleki ve kişisel yaşamlarında dengeyi sağladıklarında en mutlu olduklarıdır. Her iki yaşamda da belli bir başarı seviyesi olmalıdır.

Hedonizmin kendisi bir düşünce okuludur. Bu düşünce okulu aslında sadece zevkin kendine özgü olduğuna inanmaktan geçmektedir. Zevkin, bu düşünce okuluna ait insanlar tarafından içsel olarak ifade edilen tek duygu olduğu gerçeği, birçok tartışmalı görüşe yol açmıştır. Eğer zevk içsel ise, zevkin sahip olduğu tek gerçek

duygu demektir. Aynı zamanda hedonizmi destekleyen bir düşünce okulu, hazzın bir kişiyi özünde motive edebilecek tek duygu olduğuna inanmaktadır (yani, haz elde etmek, insanlar her şeyi yapabilir). Bazı insanların neden sadece skydiving ve bungee jumping zevkini deneyimlemek için hayatlarını tehlikeye attığını merak konusudur. Hayat zevk almakla ilgilidir ve tüm hedonistlerin inandığı budur (Miller vd., 2009). Fakat tüm hedonistler aynı şeye inanırlarsa, o zaman dar hedonizm ile tercih hedonizmi arasındaki fark belirlenmemektedir.

Bu hedonizm düşünce okulu, dar hedonizm ve tercih edilen hedonizm olan iki düşünce okulu daha ebeveynlerdir. Bazı hedonistler dar hedonizm kavramına inanırken, diğerleri tercih hedonizm kavramına inanmaktadır. Hangi tür hedonizmin daha mantıklı olduğu ancak onlar hakkında detaylı bilgi sahibi olunca karar verilebilir.

Bu düşünce okulunu tanımlamanın basit yolu, duyguları zevk ve acı olarak iki kategoriye ayırmaktır. Dar hedonistler zevk ve acının iki ayrı duygu olduğuna inanırlar. Zevkin iyi olduğunu ve acının kötü olduğunu algırlar. Mutlu olmak için zevk kazanmak, mutlu olmak için acıdan kaçınılması gerekir.

Dar hedonistleri matematiksel olarak mantıklı insanlar olarak adlandırmak yanlış olmaz. Sağlam ve doğru bir cevap vardır. Mutluluğun tek bir tanımı vardır, ancak bu kavram kafa karıştırıcı olma eğilimindedir. Rock müzik dinlemek on sekiz yaşındakiler için zevkli ve yetmiş yaşındakiler için acı olabilir. Duygular görecelidir ve bu anlaşılabilir. Ayrıca, zevk tek nasıl iyi olabilir? Bu soru da dar hedonizmin geçerliliğini tercih hedonizmine göre sorgulamaktadır. Duygular ve arzular arasında güçlü bir bağlantı vardır. Belli bir şekilde hissetmekteyiz çünkü arzularımız ya yerine getirilmiş ya da yerine getirilmemiştir. Bu nedenle, nesnel kalan nokta, hissin kendisi değil, hissin arzumuzla bağlantısıdır. Bu bağlantı her insan için farklı bir his yaratacaktır.

Dar hedonizm terimi, dar hedonistlerin hedonizmin öznelliği ve nesnelliği arasında çok dar bir çizgi çizmesinden kaynaklanmaktadır. Ancak Tercih Hedonizmi, hedonizm kavramını farklı bir yöne yönlendirir. Dar hedonistler zevkin iyi olduğuna inanır ve bizi mutlu eder, acı ise kötüdür ve bizi mutlu etmez, tercihan hedonistler duyguların nesnel olmadığına, daha subjektif olduklarına inanırlar. Gerçek şu ki, iyi ya da kötü, her insan için değişir. Bu düşünce okulu, bazen zevkli olanın kötü, acı

veren şeyin iyi olduğuna inanmaktadır. Her şey duygularımızın arzularımızla bağlantısı ve arzunun yerine getirilmesinin yaşamlarımız üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Dar hedonistlerin aksine, tercih hedonistleri duyguların öznelliği ve nesnelliği arasında net bir çizgi çizerler. Her şey insan zihninin nasıl davrandığına gelir. Her insan farklı şeyleri algılar, birine acı veren şey diğerine zevkli gelebilir.

Tercih hedonistlerinin sahip olduğu temel inanç dar hedonistlere benzerdir. Her iki düşünce okulu, mutluluğun daha iyi bir yaşam sürdürüp yaşamadığını belirlediğine kuvvetle inanmaktadır. Aradaki fark, mutluluğun tanımlanması gereken yerlerdir. Eski düşünce okulu mutluluğun objektif olduğuna inanırken, tercih hedonistleri mutluluğun işlevsel bir zihinsel durum olduğuna inanmaktadır. Örneğin, bir kişi bir durumda uyuşturucu ve likör alarak zevk alabilir, ancak farklı durumlarda yürüyüş, koşu ve diğer spor aktiviteleri gibi sağlıklı aktiviteler yaparak zevk alır. Her iki durumun da birbirinden çok farklı olduğuna dikkat etmek önemlidir, çünkü içki içmek ve ilaç almak herhangi bir fiziksel yorgunluk içermez ve sağlıklı bir etkiye sahip değildir. (Feldman, 2004).

Yukarıda belirtilen iki durum arasındaki farka rağmen, burada kişinin her iki durumda da zevk yaşadığı belirtilmelidir. Bu zevk mutlulukla sonuçlanır; Tüm hedonistlerin daha iyi bir yaşam için gerekli olduğuna dair bir histir. Bununla birlikte, tercih hedonistleri ayrıca haz zevkinin çok fazla güvenmemesine de inanmaktadırlar çünkü erişilemez zevk acıya neden olacak, bu kötüdür ve mutsuz bir yaşama yol açacaktır.

### **Arzu Kuramları**

Heathwood, zevk ve refahın, bir kişinin isteklerinden etkilendiğini söylemektedir. Zevk ve refah üzerine arzu temelli bir kuram oluşturmak, bir kişinin arzularını harekete geçirme arzusu ve daha sonra bu eylemlerden elde edilebilecek haz ve refah seviyelerini sağlama taahhüdünü gerektirir. Bir şeyleri istemek, eylemlerimizi motive eden insan koşulunun bir parçasıdır ve arzular bize neşe ve hüsrana uğradığında üzüntüye yol açtığında dürtüler getirir (Schroeder, 2006).

Arzu, iki bölümden oluşan bir yapıya, arzunun içeriğine ve arzuya yönelik tutuma sahiptir. Arzunun içeriği bir kişinin istediği şeydir, tutum ise bir kişinin o içerikle ilişkilendirdiği zihinsel durumdur (Schroeder, 2006). Schroeder (2006) ayrıca

üç çeşit arzu arasında bir ayrım sağlar: içsel, gerçekleyici ve araçsaldır. Araçsal arzular, bir kişinin gelecekte başka bir arzuya ulaşmak için bir araç olarak aradığı arzulardır. Gerçekleştirici bir arzu, aynı anda başka bir arzuyu gerçekleştirmenin bir aracı olarak gördüğü bir olgudur. Son olarak, içsel arzular, şimdi veya gelecekte başka bir arzuyu gerçekleştirme amacına hizmet etmeyen arzulardır, aksine, kendi kişisel iyiliği veya tercihi için aranılır. Bu ayrımlar, motivasyon ve müteakip haz ile ilgili arzuları anlamaya çalışırken önemlidir.

Arzu Kuramı, mutluluğun istediğinizi elde etme meselesi olduğunu ileri sürmektedir ve birinin arzusunun içeriği tamamen istekte bulunan kişiye bağlıdır (Seligman ve Royzman). Arzuların hedonizm ile aynı hizada olması halinde, Arzu Kuramı hedonizm biçimini alabilir. Ancak, bu kuram ve Hedonizm arasındaki temel fark maksimum zevk ve minimum acı bir insanın istediği durum olmayabilir, ancak Hedonizmin öngördüğü durum olabilir. Seligman ve Royzman'a (2003) göre, Arzu Kuramı, bir kişinin arzusunun yerine getirilmesinin, arzunun memnuniyetinin zevk olsa da almasa da mutluluğuna katkıda bulunacağını söylemektedir. Arzu Kuramı, Hedonizm tarafından kullanılan öznel bir ölçüme odaklanmak yerine, arzunun ne kadar iyi gerçekleştiğine dair mutluluğun daha objektif bir ölçüsüne doğru hareket etmektedir;

Arneson, bir arzunun her zaman bir teklif biçimini alabileceğini söylemektedir. Kahvaltıda çileğe sahip olma arzusunun “Arneson kahvaltıda çilek yer” önerisini gerçekleştirme arzusuyla eşdeğer olduğunu söylemektedir. Arzunun gerçekleşmesi, kendisiyle ilişkili önermeyi doğrulamakla aynıdır. Arzu Yerine Getirme kuramının konumu, bir insanın hayatının daha iyi hale gelmesi, onun temel arzularının karşılanmasıdır. Skow, standart atom versiyonunda, refah atomlarını içsel arzuları tatmin eden birkaç bölüm olarak gören gerçekçilik tercihinin bir tanımını sunmaktadır.

Arzu Memnuniyeti kuramı, geçmişte hedonizm düşüncelerine itiraz etmiştir, iddia edilen şekilde daha az paternalist bir alternatif olarak, kişinin refahı elde etmek için haz elde etmek zorunda olmadığını belirtmiştir (Heathwood, 2006). Arneson, hedonizm ve arzu tatmininin rakip kuramları ışığında refahı tartışır. Araştırmalar, toplantı arzularının bireyin refahını olumlu yönde etkileyeceğini öne sürse de (Arneson, 1999; Heathwood, 2006), arzu temelli kuramların ana meselesi, arzu tatmini

kavramının her zaman mutlu bir hayata katkıda bulunmayabileceğidir. (Seligman ve Royzman, 2003).

### **Amaç Listesi Kuramları**

Amaç Listesi Kuramı, mutluluğu duyguların ötesine ve gerçek dünyada gerçekten değerli olarak kabul edilebilecek şeylerin bir listesine dahil etmektedir (Seligman ve Royzman, 2003). Amaç Listesi Kuramı, bizim için iyi olan belirli şeylerin olduğunu ve iyi şeyleri arzulayıp arzulamamıza ya da kötü şeylerden kaçınmaya çalışmamıza bakılmaksızın bizim için kötü olan şeylerin olduğunu söylemektedir. Temel olarak, bu kuram, belirli bir şeyin, kendisine karşı memnuniyetsizliğine rağmen, bireyin refahını arttırma yeteneğine sahip olabileceğini söylemektedir (Arneson, 1999). Rice'a göre objektif olarak iyi sayılan çeşitli şeyler doğrudan insanlara yarar sağlar ve bu ürünler diğerleri arasında kariyer başarısı, zevk, sosyal statü ve bilgi edinme şeklini alabilir.

Mutluluk, bu kurama göre, değerli ve anlamlı arayışlar listesinden çeşitli şeyler elde eden bir insan hayatından oluşur (Seligman ve Royzman, 2003). Keller'e göre, Obje Listesi kuramı, arzu kuramlarının özelliklerini de yakalar, çünkü bu, arzuların yerine getirilmesini de gerektirebilir, ancak bu durumda, arzuların layık olduğu kabul edilir. Arneson, daha önce de belirtildiği gibi, tek başına mutluluk olmadığını ya da refahı oluşturanın tek başına yerine getirmeyi arzu ettiğini; aksine, her ikisi de kendini koruma konusunda ihtiyati bir şekilde değerli unsurlardır. Kuram, amaç kuramlarından daha nesnel olarak değerli bir konuma doğru ilerlemiştir (Seligman ve Royzman, 2003) ve çoğu filozof, Amaç Listesi kuramının bir türünün doğru olabileceği konusunda hemfikirdir; ancak, henüz birleştirilmiş ve belirli bir listeye yerleşmemişlerdir (Keller, 2009).

Bu kuramın gücü, birçok insanın değerlendirilen yargılarını yakalamasıdır ve birçok insanın ilişkilerini sevmek, başarı ve anlamlı bilgi gibi hedeflerini göz önünde bulundurur çünkü çoğu insan bu şeyleri kişisel refahlarının bir parçası olarak görür. Bununla birlikte, kurama yapılan ana itiraz, bu ürünlere karşı kişisel tutumlarına bakılmaksızın, herkese fayda sağlayabilecek nesnel mallara sahip olma ihtimaline yönelik algılanabilir şüphedir (Rice, 2013).

## **Otantik Mutluluk**

Seligman ve Royzman, Otantik Mutluluk kuramını, birbirinden farklı üç çeşit mutluluğa sahip olarak tanımlamaktadır: hoş yaşam (zevkler), iyi yaşam (angajman) ve anlamlı yaşamdır. Keyifli yaşamın ve iyi yaşamın öznel mutluluğun formları olduğunu söylerler ve anlamlı yaşam, en azından kısmen nesnel bir mutluluktur. Anlamlı yaşam, kişisel arzu ve istekleri aramaktan daha büyük bir nedene ait olmanın yansıttığı mutluluk türüdür. Otantik Mutluluk kuramı, sahip olduğu üç tür mutlulukla Hedonistik kuramların, Arzu kuramlarının ve Obje Listesi kuramlarının yönlerini birleştirir. Keyifli yaşam, hedonistik anlamda mutluluğa hitap eder; iyi yaşam, mutluluğun arzu-arayan yönüne daha fazla hitap eder ve anlamlı yaşam, objektif bir listenin yerine getirilmesi yönünde daha fazla eğilimlidir. Özünde, Seligman ve Royzman, üç mutluluğun tümüne ulaşmanın, daha fazla tam bir yaşam üreten Otantik Mutluluk verdiğini söylemektedir.

Huang otantik mutluluğu, yalnızca bir dizi zevkli an yaşamadığı için kelimelere dökmektedir; aksine, gücümüzü ve değerlerimizi refahımızı artıracak şekilde kullandığımız zamandır. Bunu yaparak, insanlar özgünlüğü yaşarlar. Seligman Otantik Mutluluk kuramının tek boyutlu olduğunu, iyi hissetmeye odaklandığını ve yaşam kurslarımızla ilgili aldığımız kararların nasıl hissettiğimizi maksimize ettiğini söylemektedir. Kuram, bireysel seçimin amacının mutluluğun maksimize edilmesi olduğunu (üç formdan birini veya hepsini içerebilir) ifade eder. Son araştırmalar, otantik mutluluk ile bireyin zihinsel, duygusal ve fiziksel sağlığı arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir; bu da olumlu psikolojinin ve otantik mutluluk kavramının önemini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, mutluluktan öte, olumlu psikoloji bir yapı olarak refahla ilgilidir (Seligman, 2011) ve refah en iyi şekilde PERMA'nın beş tehlikesiyle ölçülebilir.

## **Mutluluk Kuramı**

Seligman, pozitif psikoloji konusunu, mutluluğu ölçmek için algılanan altın standardı olan yaşam memnuniyeti açısından tanımlar. Bir keresinde, pozitif psikolojinin bir bütün olarak amacının, temel olarak yaşam doyumu düzeyini artırmak olduğunu; ancak o zamandan beri pozitif psikolojinin odağını refah konusuna kaydırmıştır (Seligman, 2002). Bu, PERMA ile ölçülen refah kuramını geliştirmesine

neden olmuştur: olumlu duygu, katılım, anlam, olumlu ilişkiler ve başarıdır (Seligman, 2002). Seligman, bu beş önlemi artırarak, bir kişinin de refahı artıracaklarını ileri sürmüştür. Bu beş önlemden biri değil, refahı oluşturan her birinin bir birleşimidir. Seligman'a (2002) göre, gelişen olarak kabul edilebilecek bir kişi, PERMA'nın beş unsurunun hepsinin varlığına sahiptir:

1) Sadece “mutluluktan” daha fazlası olan olumlu duygular; diğerleri arasında eğlence, şefkat, huşu, şükran ve ilgi olabilir. Olumlu duygulara sahip olmak, bir insanın gerçekleştirme ve düşünme yeteneğini, olumsuz duyguların olumsuz etkilerini ortadan kaldıracaktır ve daha uzun bir yaşam süresi öngörebilir.

2) Bir kişinin akış gösterdiği deneyimler. Akış deneyimleri, kişinin ne yaptığına odaklanmasını sağlar; bu, en sık olarak, bir kişinin duyarlılığı, kişisel güçlerine hitap eden bir görev tarafından azaltıldığı zaman meydana gelir.

3) Bir insanın çeşitli insan türleriyle sosyal bağlarına odaklanan olumlu ilişkiler; Hem sosyal hem de profesyoneldir. İyi ilişkiler kurmak bir beceridir; ama öğretilen bir beceridir.

4) Yaşamda bir amaç bulan bir kişiyi ifade eden anlam, kendinden çok daha büyük bir amaca ait olmak ve ona hizmet etmekle elde edilir.

5) Başarı, PERMA'nın en çok kendi iyiliği için takip edilen bir yönüdür. Bu, PERMA'nın diğer faktörlerinden daha kolay ölçülür ve hem grup hem de kişisel ortamdaki gelişmelere bağlanmıştır. PERMA, refahı bireysel seviyelerde belirleme potansiyeline sahiptir (Seligman, 2002).

## **2.2. Örgütsel Mutluluk**

Öznel açıdan en önemli deneyim, bireysel açıdan en önemli olgu mutluluktur. Bunun yanında mutluluk genel olarak kişiler arasındadır ve toplumsal bir değerdir. Mutluluk söz konusu olduğunda bağlam temelli değerlendirme yapmak gereklidir. Çünkü bireylerin öznel deneyimlerinin farklı bağlamlarda çeşitlendiğine ilişkin gözlemler bulunmaktadır (Rego ve Cunha, 2008; Tian, vd., 2015). Birey mutluluğu ile ilgili en önemli bağlamlardan biri iş hayatıdır. İş hayatı kişileri tek başına mutlu etmeyi başaramayabilir. Ancak, iş yerinde mutsuz olan bir bireyin özel hayatında

mutlu olması mümkün değildir. Bunun yanında bireyin başarılı organizasyonlarda yer alması, başarılı bir hayata ulaşmasına etki etmektedir (Gavin ve Mason, 2004).

Bir kişinin genel mutluluğu örgütsel mutluluğuna bağlıdır. Çalışan kişiler bazı zamanlarda yoğun bazı zamanlarda olumlu, bazı zamanlarda ise olumsuz duygular içine girmektedir. Örgütsel mutluluk ile ilgili yapılan çalışmaların geneline bakıldığında her bir örgüt içinde bireylerin farklı duygular hissettiği, kişinin potansiyelinin ön plana çıkarılabilmesi için örgütsel mutluluk seviyesinin yükseltilmesinin gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Warr, 2013).

Çalışma hayatı hem çok fazla zaman hem de çok fazla enerji gerektirmektedir. Bu nedenle de organizasyonlar kişisel, sosyal ve politik ilişkilerin çıkış noktasıdır (Gavin ve Mason, 2004). Bu noktada iş ve işyerinin dünyadaki insan ve toplumların mutluluğunu şekillendirmedeki önemini anlama zorunluluğunun altı çizilmektedir. Pek çok kişi yaşamının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmektedir (Helliwell vd., 2017).

Yukarıda pek çok farklı noktadan bahsedilmiş bile olsa kurumlar çalışanlarının mutluluğu için uygun ortam sunamamaktadır (Csikszentmihalyi, 2004). Bazı kurumlar ise çalışanlarına mutlu bir ortam sunabilmek adına çalışmalar yapmaktadır. Çünkü bir organizasyon içerisinde kişilerin mutlu olması kurumun hedeflerine daha çabuk ulaşmasına, çalışanların potansiyellerinin daha hızlı ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Eby, vd., 2010; Härtel ve Page, 2009; Nelson ve Knight, 2010). Çalışan mutluluğu düzeylerini artırarak örgütsel etkinliği arttırmanın mümkün olduğu gösterilmiştir. Bununla birlikte, ilgili çalışmaların çalışan mutluluğunun nasıl artırılacağı konusunda sınırlı rehberlik sağladığı belirtilmektedir.

Örgütlerin verimi ile örgütsel mutluluk arasında sıkı bir ilişki vardır. İnsanların daha üretken olması için mutlu olmaları gerekmektedir. Mutsuz olan insanlar işlerine odaklanmakta zorluk yaşamaktadır. Bazı bilim adamları, işyerinde uzun vadeli mutluluk oluşturabilecek organizasyonların üretkenliği artırabilir ve sürdürülebilir kılabileceğine inanıyor. Örgütsel mutluluğun arttırılabilmesi için her bir kurum çalışanlarının nasıl mutlu olacağını bilmelidir (Wesarat vd., 2015). Liderler örgütsel mutluluğun sürdürülebilmesi için çalışanların duygularını, algılarını ve tutumlarını

takip etmelidir. Örgütsel mutluluk çalışanlar açısından önemli bir problemdir (Saenghiran, 2013).

Örgütsel mutluluk bir açıdan bireyler için bir açıdan da kurumlar için çok önemlidir ancak, örgütsel mutluluk kapsamında yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Yapılan araştırmalarda bile örgütsel mutluluğa yeterli özenin gösterilmediği görülmektedir (Fisher, 2010). Örgütsel mutluluk daha çok rekabetçi örgütsel işleyiş için gerekli görülmekte (Demo ve Paschoal, 2013) bu nedenle bırakma performansı, bırakma niyeti ve yatırım geri dönüşü açısından ele alınmaktadır (Page ve Vella-Brodrick, 2009).

Örgütsel bilim alan yazını, örgütsel mutluluk; duygusal, bilişsel ve potansiyel gerçekleşme. Duygusal yaklaşımı benimseyen yazarlar, işyerindeki duyguların bir toplamı olarak örgütsel mutluluğu alır ve çalışanın duygu ve modları bağlamında fenomenle ilgilenir. Waterman vd. (2008), yapmış oldukları çalışmanın sonucunda bireylerin iş potansiyelindeki duygularının örgütsel mutluluğa etki edebileceği tespit edilmiştir.

Örgütsel mutluluk kavramına odaklanan araştırmacılar söz konusu kavramın hem duygusal hem de bilişsel bileşenlere sahip olduğunu savunmuştur. Tanımlara bakıldığı zaman duygunun, anlamın ve potansiyelin ortaya çıkması ile örgütsel mutluluk oluşmaktadır. Bulut (2015) ülkemizdeki ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluğunu incelemekte ve örgütsel mutluluğun beş boyuttan oluştuğunu öne sürmektedir: Yönetim süreçleri, mesleki tutum, iletişim, taahhüt ve ekonomik koşullar.

Bireylerin çalışma hayatlarında ve kişisel hayatlarında ne kadar memnuniyet duydukları örgütsel mutluluk üzerinden ifade edilmektedir (Wesarat vd., 2015). Örgütsel mutluluk düzeyinin yüksek olması kişinin olumlu duygularının daha fazla olduğunu, çalışanların olumsuz duyguların minimumda tutulduğunu göstermektedir (Brief ve Weiss, 2002). Bakker ve Demerouti (2013)'nin tanımına göre; çalışanın işinden memnuniyeti, mutluluk gibi olumlu duygulara sahip olmak ve nadiren mutsuzluk ve öfke gibi olumsuz duygulara sahip olmak olarak kavramlaştırılmıştır. Bakker ve Demerouti'nin tanımına oldukça benzeyen başka bir tanımlamaya göre

örgütsel mutluluk; Çalışanın iş tatminini derecesini, iş hakkında olumlu hisler yaşadığını ve olumsuz duyguların göreceli olarak azlığını gösterir.

Alan yazınında örgütsel mutluluk kavramlarının tanımları yaşam ve iş anlamıyla ilgili unsurları; Bu tanımlar aşağıda listelenmiştir.

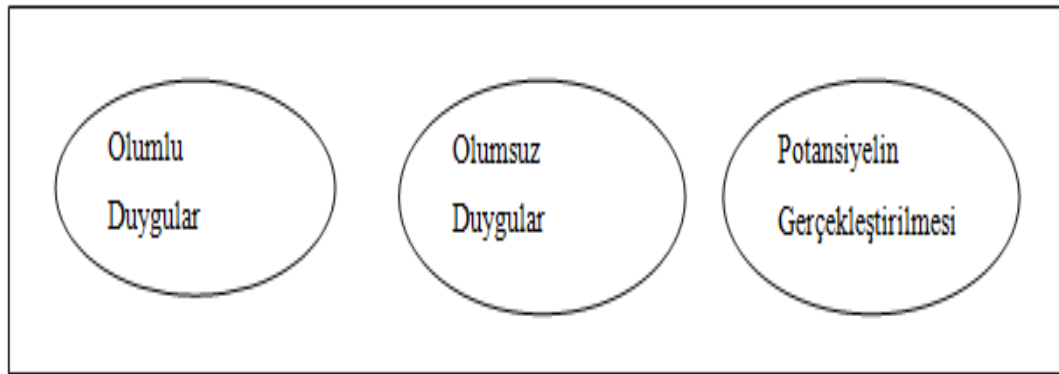
- Memnuniyet duygusu, olumlu duygusal deneyim ve iyi duygu örgütsel mutluluğu tanımlamak adına yeterli değildir. Bir yandan bireyin asıl yaşamı da konuya dahil edilmelidir. Kısaca, örgütsel mutluluk kavramı, çalışmanın anlamının yanı sıra olumlu duygular da içerir (Saenghiran, 2013).
- Örgütsel mutluluk; İşyerinde duygular ve mizah, yapılan işin anlamı ve bireyin potansiyelinin ne kadarının algılanmasından oluşur (Paschoal ve Tamayo, 2008). Warr (2013), mutluluk kavramını tanımlamış, mutluluğu şu kavramlara ile bağdaştırmıştır: Olumlu ve olumsuz duygular ve kişisel nitelikler, potansiyelin keşfi ve gerçekleştirilmesi, kendini yansıtan. Bu çalışmada uyarlanan ölçek Warr'ın (2013) mutluluk yaklaşımına dayanmaktadır. Olumlu duygular, olumsuz duygular ve potansiyelin gerçekleşmesidir.

Örgütsel mutluluğun etkilendiği unsurların arasında; örgütsel stres, örgütsel iklim, örgüt kültürü, örgütsel sağlık ve örgütsel doyum yer almaktadır. Bu unsurlar bireylerin örgüte olan bağlılığını, sevgisini ve güvenini arttırmaktadır. Ayrıca örgütlerin başlıca dikkat etmesi gereken unsurlar arasında örgüt çalışanlarının duygu, algı ve tutumlarının dikkate alınması da gelmektedir (Döş, 2013: 269). Kişinin gösterdiği çaba sonucunda organizasyona ve kendine olan katkısı, kişinin yapabileceğine dair inancı, kişinin özel ve iş hayatındaki kültürel seviyesinin uyumu, çalışanın işle ilgili yapabileceklerine dair yeterlilikleri ve sözleri, kişinin kendine ve işine olan güveni örgütsel mutluluğun temel ön koşullarından sayılmaktadır. Sıralanan bu etkenler bir araya geldiğinde çalışan gurur, güven ve tanınmışlık hissedeceğinden daha mutlu olacaktır. Gurur ve güven birbiri içine geçmiş iki kavramdır. Bir kişi herhangi bir işyerinde çalıştığı için gurur duyuyorsa bu işyeri ve yöneticilerine güven de duyuyor demektir. Güven kişinin organizasyona olan inancını temsil etmektedir. Tanınmışlık kavramı kişinin yaptığı işlerin organizasyon tarafından fark edilmesi

anlamını taşır. Güven ve gurur iş yerlerinde sahip olunan bir kavramken tanınmışlık iş yerinde çalışmanın karşılığında kazanılan bir kavramdır (Jones, 2010).

### 2.2.1. Olumlu Duygular

Söz konusu olumlu duygular olduğunda neşeden, zevkten, memnuniyetten (Begüm vd., 2014), keyiften, hayat doluluktan, gururdan ve sevgiden bahsedilmelidir (Begüm vd., 2014; Çakıcı, 2015). Olumlu duyguların boyutu, tatmin edici duygular deneyimlemeyi ve olumlu modlarda olmayı içerir. Memnuniyet, heyecan ve rahatlık duygusunun, olumlu duyguların temsilcileri ve yüksek mutluluğun göstergeleri olduğu belirtilmektedir (Warr, 2013). Yapılan araştırmada olumlu duygular şu şekilde belirtilmiştir: iş yerinde mutluluk, heyecanlılık, neşelilik, coşkululuk, memnuniyet, isteklilik, aktiflik. Öğretmenler açısından; öğretmenlerin okullarında kendilerini mutlu, heyecanlı, neşeli, hevesli, gururlu, istekli, memnun, huzurlu ve aktif hissetmeleri olumlu duygular kapsamındadır.



Şekil 2.1. Örgütsel Mutluluğun Boyutları

Waterman (1993), mutluluğun boyutlarını “olumlu duygular, olumsuz duygular ve bilişsel boyut” olarak üçe ayırmıştır. Olumlu duygular, mutluluğun yüksek seviyesini, olumsuz duygular mutluluğun düşük seviyesini ifade etmekte iken, bilişsel boyut, bireyin yaşamına dair bütünsel bir değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır.

### 2.2.2. Olumsuz Duygular

Olumsuz duygular; üzgün, endişeli, huzursuz, umutsuz ve stresli olmak; utanç, endişe, öfke ve işe yaramaz hissetmez. Olumsuz duygu boyutu, memnuniyetsizlik yaşamayı ve olumsuz modlarda olmayı içerir. Kaygı, memnun olamama, depresyon

gibi durumlar olumsuz etki yaratmakta, mutluluk seviyesinin minimumda olduğunu göstermektedir (Warr, 2013). Söz konusu çalışmada olumsuz duygu boyutu şunları kapsamaktadır: huzursuzluk, gerginlik, sabırsızlık, sıkılmışlık, streslilik, endişelilik, depresiflik, üzgünlük, rahatsızlık. Öğretmenler açısından; öğretmenlerin okullarında tedirgin, gergin, gergin, sabırsız, sıkılmış, endişeli, stresli, depresif, sıkıntılı, üzgün, sıkılmış ve boşa hissettiği olumsuz duygular kapsamındadır.

### **2.2.3. Potansiyelin Gerçekleştirilmesi**

Potansiyelin gerçekleşmesi, olumlu ve olumsuz duyguların aksine, örgütsel mutluluğun bilişsel yönünü yansıtır. Bu boyut; kişisel niteliklerin gelişimi, potansiyelin keşfi ve gerçekleştirilmesi, kendini yansıtır. Bireyin yeteneklerini ve potansiyelini yansıtabileceği etkinliklere katılım (Kashdan vd., 2008), işinde yeni beceriler kazanma fırsatı (Warr, 2013), çalışmalarında zevk (Bakker ve Demerouti, 2013) ve daha iyi performans (Golparvar ve Abedini, 2014). Bu araştırmada, potansiyel boyutun gerçekleştirilmesi, işyerinde potansiyel ve becerilerin kullanımını, üstün yönleri gösterme yeteneğini, yeteneklerin gelişimini, zorlukların üstesinden gelmeyi, sevilen işlerin performansını ve hedeflere ulaşmayı içerir. Boyut, okul ve öğretmenler açısından; öğretmenin okuldaki ve / veya sınıftaki becerilerini, bir öğretmenin alan bilgisini öğrencilerine aktarma becerisi ve öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini geliştirebilecekleri bir ortam gösterme yeteneğidir.

### **2.2.4. Örgütsel Mutluluğu Etkileyen Faktörler**

Örgütsel mutluluk hangi faktörlerden etkileniyor diye sorulduğunda birçok farklı görüş ile karşılaşmaktadır. Bu görüşlerden ve araştırmalardan faydalanarak örgütsel mutluluğa etkileyen faktörlerden aşağıda bahsedilmektedir.

Zhou ve Qiu (2013)'ya göre, kamu kurumları kapsamında çalışanların mutluluğu örgütsel işbirliğinden ve toplam çalışma maliyetinden etkilenmektedir. Zhou ve Qiu (2013) tarafından yapılan deneysel çalışmanın sonuçları, bağlılığın, örgütsel işbirliğinin, kendini gerçekleştirme ve sağlık sorunlarının çalışan mutluluğu ve buna bağlı olarak çalışanların farklı çalışma ortamlarında öznel iyi oluşları açısından çok önemli olduğunu göstermektedir.

Warr (2013)'a göre “ekonomik faktörler örgütsel mutluluk üzerinde çok etkili değildir”. Warr söz konusu durumu vitamin analogisiyle açıklamaktadır. Warr (2013),

vitamin analogisi ile ekonomik ve çevresel faktörlerin etkisi ile psikolojik iyileşmeyi tanımlamıştır. Bir hasta vitamin takviyesi yaptığı zaman vücudunda belirli bir gelişme yaşanmaktadır. Ancak, belirli bir düzeye gelindiğinde vitamin artık vücuda eskisi gibi etki etmemektedir. Dolayısıyla hem çevresel hem de ekonomik etkiler, bireyin psikolojik iyi oluşunu bir dereceye kadar etkilemez, ancak belli bir seviyeden sonra ilk etkiyi göstermez.

Fisher (2010)'a göre örgütsel mutluluk kavramının akademik araştırmalara çok az konu edildiğine dikkat çekmektedir. Kendisinin yaptığı araştırmalar ile örgütsel mutluluk ile ilgili yapılar genellikle zevk deneyimleri, memnuniyet ve memnuniyet duyguları, iş tatmini, etkin işbirliği ve çalışırken hissedilen olumlu duygulara odaklanır.

Pryce-Jones (2010)'e göre örgütsel mutluluk üç farklı yaklaşımdan etkilenmektedir. Öz-farkındalık ve öz-yaklaşım; grup etkisi, yani işyerinde mutluluk sadece bireyle değil, aynı zamanda bireyin birlikte çalıştığı grupla da ilgilidir; ying-yang kuramıdır. Söz konusu kurama göre her bir olumsuz durumda bir pozitif etki, her bir olumlu durumda da bir negatif etki bulunmaktadır.

Pryce-Jones (2010)'a göre işyeri mutluluğa etki eden beş boyut vardır ve bu boyutlar 5C şeklinde adlandırılmaktadır;

- Contribution- (Katkı): her bir kişinin kurumun vizyonuna yapmış olduğu katkı, kurum için gösterdiği çabadır.
- Culture-(Kültür): Kişilerin yapacakları iş için ne kadar uyumlu olup olmadığıdır.
- Confidence -(Güven): bireyin iş ile dengeli olduğuna dair inancıdır.
- Commitment-(Bağlılık): Bireyin çalışmış olduğu kuruma kendini ait hissetmesidir.
- Conviction-(Kanaat): Bireylerin kendi kendine mutlu olması, elindekiler ile yetinmesidir.

Maenapothi (2007), örgütsel mutluluğun hem bireysel hem de örgütsel kapsamda 5 farklı unsurdan etkilendiğini belirtmiştir. Bu unsurlar ise şu şekilde açıklanmıştır:

- İlham: Çalışanlar, verilen görevlerden dolayı memnundurlar ve aynı zamanda hedefleri başaracak güçte olduklarını hissederler,
- Örgütün paylaşılan değerleri: Müşterek davranışlar bulunmaktadır ve örgüt kültürü yerleşmiştir,
- İlişki: Çalışanların kendi arasında etkileşim bulunmaktadır. Ayrıca kişilerarası bağlantılar oluşmuş karşılıklı kabul gerçekleşmiştir,
- İş hayatının kalitesi: Üç temel öğeden meydana gelir; çalışma ortamı, çalışanların katılımı, yapılan işin insani yönünü,
- Liderlik: Kurumun başındakiler kurum içinde yer alan insanları mutlu edecek ortamı oluşturur. Mutlu bir ortamın oluşturulmasında kişilerin motive edilmesinden, farkındalık oluşturulmasından ve adanmışlık etkisinden yararlanılmaktadır. Liderlerin en önemli görevleri çalışanlarının mutlu olmasını sağlamaktır.

Dutton (2003) örgütsel mutluluğu etkileyen iletişimsel faktörlere değinmiştir. Buna göre, işyerinde insan ilişkileri yakın zamanda bir dikkat konusu haline geldi ve insanlarla kaliteli iletişim, çalışanlar için mutluluk ve enerji kaynağı olabilir.

Danna ve Griffin (1999)'a göre örgütsel mutluluk üç farklı etkenden etkilenmektedir. Bunlardan birincisi işin doğasıdır. Her bir örgütsel mutluluk işin doğasından etkilenir. Hayati risklerden sağlık koşullarına kadar pek çok durum çalışanları olumsuz şekilde etkilemekte ve mutluluklarını azaltmaktadır. İkincisi karakterdir. Yapılan pek çok araştırma aynı durumların farklı karakterdeki insanları farklı etkilediğini ortaya koymuştur. Üçüncüsü ise profesyonel strestir. Yani örgütsel mutluluk kişiye bağlı olarak değişmektedir.

Her bir araştırmacıya göre örgütsel mutluluk farklı faktörlerden etkilenmektedir. Abraham'a göre bir kişinin örgüt ile birlikte çalışıp çalışmayacağı örgütsel mutluluk ile belirlenmektedir. Bir kurum örgütsel mutluluğu yaydığı sürece

işten, kazançtan ve çalışandan kayıp yaşamaz. GÜdülenme örgütsel mutluluğu etkileyen değişkenlerden biridir. Yöneticilerin kullandıkları güdüleyici diller çalışanların mutluluğunu etkilemektedir.

### **2.2.5. Örgütsel Mutluluğun Bileşenleri**

Araştırmacıların ve uygulayıcıların bireysel mutluluk arttığında örgütlerin de genel mutluluğu artıp artmayacağı konusu incelemeye değer bulunmuştur. Kişilerin mutluluğu örgütsel mutluluk ile her ne kadar bağlantılı olsa da bütünüyle aynı olmadığı düşünülmektedir. Şöyle ki, kişiler örgütlerinde mutlu, kişisel yaşamlarında mutsuz olabilecekleri gibi tam tersi olma ihtimali de vardır. Başka bir deyişle örgütsel mutluluk, kişilerin ayrı ayrı bir birinden bağımsız olarak mutluluklarını ifade etmekten ziyade, bir bütün olarak örgütün mutluluğunu ifade etmektedir (Bulut, 2015). Bu durumda, örgütün mutluluğunu etkileyen ve bütün kılan bileşenler ortaya çıkmaktadır.

#### **2.2.5.1. Örgütsel Mutluluk ve Adanmışlık**

Adanmışlık kelimesi kişinin bir hedefe doğru bütün duygu ve düşünceleri ile konsantre olması ve o hedefi hayatın tek anlamı olarak görüp kendi dünyasının merkezine yerleştirmesi olarak ifade edilebilir. Adanmışlık kişilerin yararlarının öne çıkarılması veya kuralların istediklerini gerçekleştirmek değildir. Adanmışlık kişinin değer yargıları kapsamında örgütün hedeflerini kabullenmesi ve içselleştirilmesidir. Farabi'nin ifadesiyle "Mutluluk gayeyi hayattır." yani yaşamın amacıdır, ta kendisidir. Bu nedenle adanmışlık, mutluluk hedefine ulaşmak gayesiyle kişinin içselleştirdiği düşünceler ve uygulamalarıdır. Diğer bir ifadeyle ise, adanmışlık kişinin iç dünyasının dış dünya ile ilişkisinin sonucu meydana gelen olumlu bir duygudur. Yani adanmış bir kişi yaptığı işi sahiplenmekte ve amaç edinmektedir. Yapılan araştırmalar sonucu özellikle örgütsel mutluluk ve adanmışlık konularında dünya çapında çok fazla araştırmanın ve kaynağın bulunduğu görülmüştür. Bu konuda araştırmalar çoğunlukla örgütteki kişilerin iş ortamında mutluluklarının ve ya mutsuzluklarının nedenlerini bulmayı amaçlamıştır. Örgüte adanmışlık, birey ile örgüt arasındaki psikolojik bir akittir (Mishra, 2005).

Adanmışlık kişinin kendi değer ve hedeflerinin örgütün hedef ve değerleriyle aynı yolda olmasıdır. Örgütsel amaçlara adanmışlık, kişinin örgüte kuruma karşı bakış

açısını pozitif yönde etkilemektedir. Adanmışlığın özellikle süreksizliği, işten çıkmayı ve sinizmi azalttığı belirlenmiştir. Kişi ait olduğu resmi veya gayri resmi kurumlarla(örgütlerle) ilişkilerini içselleştirebilir. Bu şekilde ortaya çıkan içselleştirmenin düzeyleri farklılık gösterebilmektedir. Kişi birden fazla örgüte resmi veya gayri resmi olarak bağlanabilir ve her bir kurumda farklı adanmışlık düzeyleri gösterebilir. Bu ayırmayı farklı gruplamalarla yapan araştırmacılar vardır. Örneğin, Etzioni (1975) yanında olumsuz, yanlı ve olumlu adanmışlık şeklinde değişik bir gruplama yapmıştır. Ailen ve Meyer (1990) adanmışlığı farklı bir gruplamada incelemiştir. Bu gruplama şu kavramlardan meydana gelmektedir: duyuşsal, devam ve normatif (Babaoğlan ve Ertürk, 2013). Celep (2000) yılında öğretmenlerin adanmışlığı ile ilgili yaptığı araştırmada adanmışlığı dörde ayırmıştır. Bunlar: Okula adanma, öğretmen işlerine adanma, mesleğe adanma, çalışma grubuna adanma.

Örgütsel adanmışlıkla ilgili birçok çalışmada birçok farklı ifadeler olsa da örgütsel adanmışlığın ana 3 tipik özelliği araştırmacılar tarafından ön plana çıkartılmıştır. Bu özellikler, örgüt hedef ve değerlerinin kabulüne sorgusuz katılım, örgütlerin yerine getireceği her işte gönüllü olabilme ve örgütün bir parçası olabilmeyi yoğun bir şekilde istemektir (Mowday vd., 1982). Adanmış örgüt üyeleri elde ettikleri bu konunun sürekliliği için en iyisini yapacaklardır. Ayrıca, yüksek bir motivasyonla çalışanlar ve kendini adayanlar olumsuz tavırlardan, tutumlardan kolaylıkla etkilenmeyecektir. Hedef sadece örgütün başarılı olması olacağı için kişilerin bireysel mutsuzluğu ve kişisel olumsuz duygularının yok edilebilmesi kolaylaşabilecektir. Örgütsel mutluluk; çalışanların, bireylerin iş ortamında neşe, iş tatmini ve kendini gerçekleştirme gibi mutluluğa yol açan hareketler veya sözler, adanmışlık ile ortaya çıkan bütünlük ve ait olma duygularının yoğun olarak hissetmesidir (Boehm ve Lyubomirsky, 2008).

#### **2.2.5.2. Örgütsel Mutluluk ve İktisat (Bireysel Getiriler)**

Mutluluk, 1970 yılların sonuna doğru iktisatçıların ilgi alanına girmiş ve bunun sonucu olarak mutluluk ekonomisi diye yeni bir çalışma alanı oluşmaya başlamıştır. Mutluluk ekonomisi mutluluğu, iyi ve kötü hisleri, iyi oluşu, hayat kalitesini ve hayat tatminini nicel ve bilimsel olarak inceleyen, psikoloji ve sosyoloji alanlarını ekonomi alanıyla birleştiren bir alan haline gelmiştir (Graham, 2005). Mutluluk ekonomisi mutluluğu artırmak için kamu alanında neler yapılabileceği araştırmak için gelişen bir

alandır. Ekonomik unsurların kişinin mutluluğuna olan etkisinin ne ölçüde olduğunu ve nasıl etkilediğini, mutluluk ekonomisi alanı altında araştırmaktadır (Şeker, 2011).

Mutluluk ekonomisi alanı özellikle 2000'li yıllarda ilginin üstüne çekildiği, derinlemesine araştırılan bir bölüm olmuştur. Frey ve Stutzer'e (2013) göre 2011 yılında Google akademik arama motoruna İngilizce "mutluluk" ve "ekonomi" sözcükleri araştırıldığında 20 bin metinde bu kelimeleri içeren araştırma çalışması bulunmuştur. 2014 yılında ise, aynı sözcükler için bu rakam 363 bine ulaşmıştır. Bu gösterge de bize mutluluk ekonomisi alanında giderek artan bir çalışma yapıldığını kanıtlamaktadır.

Bireyin iyi ve mutlu olmasına en çok etki eden ekonomik unsurun gelir seviyesi olduğu söylenebilir (Frey ve Stutzer, 2002). Gelir seviyesi yüksek olan kişilerin kişisel mutluluk olarak da daha yüksek olduğu tezinin doğru olup olmadığını araştıran iktisatçılar farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Bu konuda bir birine tersi olan iki görüş mevcuttur ki bu da konunun tartışmaya açık olduğunu göstermektedir. 1970'li yılların başında mutluluğu ve ekonomiyi bir bütün olarak ele alan ilk iktisatçılardan ve Easterlin Paradoxunu (1974) bu alana kazandıran Richard Easterlin ve onun arkasından gelen araştırmacıların ulaştığı sonuca göre belli gelir düzeyine ve refah seviyesine ulaştıktan sonra daha çok gelir elde etme insanları daha mutlu etmemektedir. Bu sonuca neden olarak daha fazla kazanca sahip olan kişilerin isteklerinin arttığı, değiştiği ve bundan dolayı da onları mutlu edecek unsurların da değiştiği ortaya konulmuştur. Bu değişmeden önce belli bir gelir düzeyinin insanların yüzde yüz olarak mutlu olmasında etkisinin olmadığı onca sürülmektedir. Kişilerin adeta "hedonik" bir koşu bandına binmiş gibi koştukça daha fazlasını elde ettiğim ve koştukça daha fazlasını isteyeceklerini ve bu döngünün hiç bitmeyeceğini, bunun sonucu olarak belli bir gelir düzeyi standardı olan kişileri, daha fazla gelirin daha fazla mutlu etmediğini savunmaktadır. (Easterlin, 2005).

Diğer taraftan Venhoven ve onun izinden giden araştırmacılar gelir artışının kişilerin mutluluk seviyelerindeki yükselişle olumlu yönde ilişkide olduğu, başka bir ifadeyle bireylerin kazancı arttığında mutluluk seviyelerinin de yükseldiği fikrini savunmaktadırlar. Dünya Mutluluk Veri Tabanından alınan 67 ülkeyi kapsayan 10 ve 40 yıl arasında değişen süre zarfında elde edilen verilere dayanarak bu ülkelerdeki GSMH artışının çoğu ülkelerin nüfusunun mutluluk düzeyindeki artışın izlemişlerdir.

Ayrıca refah seviyesi en çok artan ülkelerin nüfusunun mutluluk düzeyinin daha fazla arttığı çıkarımına ulaşmışlardır. Bu sonuçlara bakarak araştırmacılar mutluluk düzeyini belirlemede gelirin belli bir sınırının olmadığı ve gelir arttıkça mutluluğun da arttığına inanmışlardır. Bu konuda karşılıklı görüşler öne sürülmekte ve adı geçen araştırmacılar görüşlerini destekleyen ve savunan araştırmaları yürütmeye devam etmektedirler(Venhoven ve Hagerty, 2006).

Her iki görüşün ve diğer iktisatçıların uzlaştığı ve psikolojinin de desteklediği ortak nokta ise kişinin temel ihtiyaçları giderildiği zaman onun iyi ve mutlu oluşundan bahsedilebilir. Kişilerin temel ihtiyaçları olan yiyecek ve barınma gibi ihtiyaçlarının giderilmesi koşuluyla, kişilerin çoğunun mutlu olabileceğine dair ortak fikir bulunmaktadır. Gelirin genel olarak kişilerin mutluluğunu etkilediği ele alınırsa bu veriler kuramsal ampirik ve politik sonuçlar doğurabilmektedir (Graham vd., 2004).

Ayrıca sağlık da kişilerin iyi ve mutlu olmasına etkisi olan hayati unsurlardan biridir. Kişilerin sağlık durumundaki kötü gelişmeler kişilerin mutsuzluğuna sebep olabilmektedir (Graham vd., 2004, Frey ve Stutzer, 2013, Graham, 2005). Neden sonuç ilişkisi yönünden araştırmalar incelendiğinde net olarak mutlu kişilerin mi sağlıklı olduğu, yoksa tam tersi sağlıklı kişilerin mutlu mu olduğu noktasında kesin sonuçlar ve veriler elde edilememiştir. Kısacası ekonomik unsurların bireylerin kişisel iyi ve mutlu olmalarına etken olduğu söylenebilir. Bu alanda yapılan araştırmalar devletlerin ileriye dönük politikaları özellikle sosyoekonomik politikaları için önemli bulgular ortaya koymaktadır (Bulut, 2015).

### **2.2.5.3. Örgütsel Mutluluk ve İletişim**

İletişim bireylerin toplum içindeki karşılıklı etkileşimi olarak ifade edilebilir. İletişim, kişilerin birbiriyle ortak noktalarda semboller kullanarak hemfikir olmasıdır. Kişiler ortak alanları paylaşmaya başladıklarından beri karşılıklı anlaşmayı sağlamak için değişik yöntemler kullanmaktadır. Bu yöntemlerden yazılı, sözlü semboller hayatlarını daha rahat hale getirmiştir. Örgütsel iletişim çeşitli bilimsel bileşenleri içeren bir alandır. Bu bileşenler yönetim süreçleri, insan ilişkileri, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel kültürdür (Durgun, 2006).

İletişimin ortak hedefe ulaşmada kullanılması kilit bir noktadadır. Örgütsel hedefe ulaşabilmek için örgütsel iletişim kurumlarda etkili ve verimli bir yönetim ile sağlanabilir. İletişimde bilginin hareketleri yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olmak üzere çeşitlenmektedir. Resmi veya gayri resmi kurumlardaki kişilerin kendi içlerinde sözel veya duygusal olarak etkileşime girmesi örgütsel iletişim olarak tanımlanır (Vural, 2003). Örgütsel iletişim bir kurumun varlığını devam ettirmesinde çok önemli bir rol üstlenmektedir. Örgütsel iletişim olmadığında kurum amaç ve hedeflerine ulaşmak da ortadan kalkar ya da sekteye uğrar. Ayrıca örgütsel iletişim kanallarının açıklığı doğrultusunda koordineli olarak kurumlar planlamalarını hayata geçirebilirler (Aydın, 2000).

Örgütsel iletişim, kurumdaki çalışanların aynı hedef doğrultusunda birleşmesini, kurumla çevrenin etkileşimini ve kurumun hayatını idame edebilmesini sağlayan örgütsel iletişim sürecidir. Ayrıca kurumlar hedeflerine ulaşabilmek için kurum çalışanlarının tutumlarını kurumsal hedef çerçevesinde değiştirmek için kullanacaktır. Kullanılan bu süreç ve yöntem ayrıca yönetimin ana unsurlarından biridir (Karcıoğlu vd., 2009) ve bundan dolayı yönetim sorunlarının ilk sırasında iletişim eksiklikleri görülmektedir. İletişimin olumlu ve iyi yönde olabilmesi yöneticilerin zamanının çoğunu iletişimle geçirmesiyle ilişkilidir. Bu sonucu destekleyen araştırmalara göre olumlu iş atmosferi ve etkileşimi oluşturabilen yöneticilerin zamanın %75'i ile %95'i gibi büyük bir kısmını iletişime ayırdıkları görülmektedir (Koçel, 2003).

Örgütsel iletişim bilimsel yönetim, insan ilişkileri yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi, sistem yaklaşımı ve kültürel bakış açısı gibi çeşitli yaklaşımları temel almaktadır. Bu yaklaşımları incelediğimizde her biri iletişim gerçeği ile bağlantılı çeşitli kavramları ve ifadeleri ortaya çıkarmaktadır (Mumby ve Stohl, 1996). Örgütsel iletişimin zayıf olduğu veya olmadığı kurumlarda çalışanların devamsızlık, işten ayrılma ve mutlu olamama gibi sorunları meydana gelmekte ve sonuçlar maddi kayıplara da neden olmaktadır (Karcıoğlu vd., 2009). Örgütsel iletişimin güzel olduğu çalışma ortamlarında iş tatmininin yüksek olduğu, buna karşın iyi olmadığı yerlerde ise özellikle yeni çalışanlar yönünden rol karmaşası yarattığı ortaya çıkmaktadır (Milesvel, 1996).

Örgütsel özdeşleşme-örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi incelediğimizde ise, ikinci unsurun birinci unsuru güçlendiren bir öğe olduğu bilgisine ulaşmaktadır. Başka bir deyişle; kurum çalışanlarının kurduğu açık iletişim kanalıyla kişiler, kurum çalışanın kendisiyle paylaşılan örgütsel bilgi sebebiyle hoşnutluk duyarlar ve kurumu ilgilendiren konulardan haberdar olması kişinin örgütle kendini bütünselleştirmesine dolayısıyla da kurum içinde kendini mutlu hissetmesini sağlar (Tuzun ve Çağlar, 2008).

#### **2.2.5.4. Örgütsel Mutluluk ve Yönetim**

Yönetim bilimi insanlığın uzun zamanlardır ilgi alanı içerisine girmesine rağmen, dönemler içinde gelişen ve yenilenen bir kavram olmuştur. Yönetim alanında araştırmalarda bulunan Henry Fayol yönetim süreçlerinden ve bu süreci oluşturan eylemlerden bahsetmiştir. Daha sonraki dönemlerde ise yönetim süreçleri yedi eylemin oluşturduğu bir bütün olarak alınmıştır. Bunlar; karar, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etki, değerlendirme diye sıralandırılmıştır. Bu süreçlerin düzgün bir şekilde çalışması için etkili bir yöneticinin olması da ihtiyaçtır. Yöneticilik toplumun kişilere giydirdiği farklı kostümlerden biridir. Her birey bu kostümleri giydiğinde orf, adet, gelenek, görenek ve inanç sistemleri ile şekillendirir. Çünkü uygulanacak yönetim şekli sosyolojik bir öğe olarak toplumsal inanışlara ve değerlere zıt olmamalıdır. Kişinin yapacağı yaptığı çalışmalarda bu kostümün ortaya koyduğu değerlerin sonucudur. Bu kostümü giydiklerinde kişilerin kuramlarda yaşadığı problemler ve sorular her zaman araştırmacıların inceleme konularında yer almıştır. Kuramlardaki yetersizlikler giderilmeye çalışılmaktadır. Genel olarak bir kurumda işveren, çalışanlarının memnuniyetiyle doğru orantılı olarak, çalışanların olumlu veya olumsuz bir ortamda çalıştıkları veya çalışmaya gayret ettikleri çalışma ortamından sorumludur. Mutluluk kamu veya özel sektör fark etmeksizin yönetici olarak önemli bir konudur. Bu nedenle özellikle iş hayatında yem yüzyılın gelişmeleriyle birlikte verimli ve başarılı olmak için bazı çalışma kuralları veya çerçevesi ortaya atılmıştır (Demircan, 2019)

Çağımızda kuramlarda temel hijyenin sağlamanın temel insanı hak olduğu dönemler içerisine girilmiştir. Günümüzde gelişmiş firmalarda yüksek sayılarda çalışan olmasından dolayı işverenler çalışanlarının iş ortamında mutlu ve huzurlu olmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Çünkü iş ortamında mutsuzluk veya herhangi

bir olumsuzluk durumu birçok şirket için grev, üretimde azalma ve çalışanlar arasındaki huzursuzluklar gibi negatif durumlar ortaya çıkarabilmektedir ki bu da direk olarak şirketin geleceğini ve karlılığını etkileyen bir faktör oluşturmaktadır. İş verimliliğine önem veren büyük kuruluşlar bilimsel verilerden yararlanarak örgütsel mutluluk oluşturmaya çalışmakta ve bu konuda büyük bir çaba göstermektedir. Rego vd.'e (2009) göre birçok yönetici bilginin aksine birinci sıradaki motivasyonu sağlayan etmenin para olmadığını bunun yerine yönetici desteği, iletişim, çalışanın kariyer planlamasının ve cv-iş dengesinin daha öncelikli olduğunu düşünmektedir. Bu durumda yönetim desteği ve yöneticilerin desteği kurumlardaki ve örgütlerdeki mutluluğu etkileyen ve üst seviyeye çıkaran önemli faktörlerin başında gelmektedir. Yapılan birçok araştırmada mutsuzluğa neden olan ana unsurun yönetici veya yönetim süreçleri olduğu görülmektedir. Gavin ve Mason (2004) "Kurumlar çalışanları için sağlıklı ve mutlu yaşam koşulları oluşturabilir, yeter ki liderler buna kendilerini adanlar" cümlesi de yöneticilerin örgütlerdeki rolünü ve liderliğini on plana çıkarmaktadır.

Hsieh, (2010) yaptığı araştırmaya göre Zappos ve Google gibi dünyaca unlu kuruluşlar başarılarını bu alandaki araştırmaların sonucu elde etmiştir. Bu konuda SAS, teknoloji şirketleri üzerinde yaptığı istatistiksel araştırmalara bakarak yayınladığı 2010 yılı en iyi firmalarının listesini birinci sırada ver alan Google 'un mutluluk oranının da birinci sırada olduğu sonucuna ulaştı. İş yerlerinin sıralamasında önemli unsurlardan bir tanesi de yönetim süreci ve çalışanlara verilen yönetim desteği olarak düşünülmüştür. Yapılan araştırmalarda katılımcılara, çalışanlara “çalıştığınız örgütlerde mutlu musunuz?” ve “çalıştığınız kurumu arkadaşlarınıza tavsiye eder misiniz?” gibi sorular sorulmuştur. Bu soruların ve verilerin sonucu olarak etkili ve verimli çalışma koşullarının bulunduğu yerlerde bireylerin mutlu oldukları görülmüştür. Çalışmada elde edilen başka bir sonuç da bireylerin işleriyle kendilerini özdeşleştirdikleri ve butüncelleştirdikleri görülmüştür.

Çalışanlar çalışmalarını ile ilgili olarak bazı faktörler arasında kendi fikirlerine uygun olarak sıralama yapabilirler. Mesela, bir çalışan yöneticisi ile ilişkiyi veya kariyer planlamasına öncelik vererek çalışma ortamında uzun zaman geçirmeyi isteyebilir. Ancak bir örgüt anlayışı, iş ile aile yaşamı arasındaki dengeyi kuramadığı zaman, çalışanın mutsuzluğu önlenemez bir durum haline gelebilir. Kurumda

oluşturulan mutluluk havası çalışana kontrol mekanizmasını hissettirmedeği takdirde mutlu bir çalışan olma durumunu çalışana sağlamayacaktır. Mutlu orgutu ifade ederken üç ana başlık önem arz etmektedir. İlk olarak esnek çalışma saatleri sağlanarak çalışanın aile hayatı için en uygun zaman surecim ayırmasına imkân vermesini sağlayacaktır. İkinci sırada ise, iş hayatındaki kariyer eğitimini tamamlaması için yeteneğe dayalı işte ilerleme yolları açık bir şekilde ifade edilmelidir. Son olarak da yönetici çalışan arasındaki karşılıklı ilişki çalışma ortamının geliştirilmesi için donul sağlayabilmelidir (Rego vd.. 2009).

### **2.2.5.5. Örgütsel Mutluluk ve İş**

Kişinin gereksinimlerinin yaşadığı çevreyle şekillendiği ve bu çevreyle bağlantılı olduğu görülmüştür. Bu bağlantının ne kadar güçlü olduğu veya zayıf olduğu kişinin özünde çevreden elde ettiği ihtiyaçla doğrudan ilişkilidir (Irak, 2012). Bu yüzden Holland'a (1997) göre birey kendi ilgi ve ihtiyaçlarını karşılayan işleri elde etmeye öncelik verir. Schneider (1987) de kişilik özellikleri birbirine yakın olan bireylerin kurumun amaçlarına yönelik olan karşı tutumlar ve uyumlarının da aynı olacağını ifade etmiştir. Bu düşüncenin sonucu olarak bireyin kişilik özellikleri çevre ile uyumunda birbiriyle örtüşmektedir. Kişisel öncelikler ve bu önceliklerin kurumla örtüşmesi sonucu bireyin iş doyumunu da ortaya çıkarmaktadır

Değişik bir çalışma yapan Hackman ve Oldham (1976) iş uyum kuramı adıyla yeni bir çalışma alanı ortaya koymuştur. Bu çalışma alanında işin kişi için anlamlı olması, işten pozitif dönüt alması, iş motivasyonunun yüksek olması ile kişisel yeteneklerini geliştirmesi gibi konular birbiriyle ilişkili olduğu görülmüştür. Birey ve çevre uyumu alanındaki çalışmalar sonucu bireysel ve çevresel faktörlerin birbirini tamamlayıcı özellikler sergilemesinin çalışama ortamında mutluluğa pozitif yönde etkisi olabileceğini söylemek mümkündür (Bulut, 2015).

### **2.2.6. Eğitim Kurulularında Örgütsel Mutluluk**

Eğitimin kalitesini, niteliğini etkileyen ve yön veren en önemli unsur öğretmendir. Bu yüzden öğretmenlerin mutlu olması ve motivasyonun yüksek olması, hem öğretmenler hem de öğrencilerin görev yaptıktan eğitim kurumları için anahtar rol üstlenmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumlarının yüksek ya

da düşük olması onların çalışma şevklerini ve ortaya koyacakları hizmetin kalitesini de doğrudan etkileyecektir. Eğitim kurumlarında, eğitim yılının başında planlamalar ve toplantılar yapılarak öğretmenlerin gerekli kurullardaki görev dağılımları gerçekleştirilir. Bu planlamalar yapılırken, öğretmenlerin beklentilerinin dikkate alınması ve gönüllük esasına dayanışı onların mutlu olmasını ve dönem boyunca yüksek motivasyonla çalışmasını doğrudan etkileyecektir. Bu beklentiler dikkate alındığında şu unsurların yüksek motivasyonu ortaya koyduğu görülmüştür; eğitim-öğretim uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaçların karşılanması, güvenlik, işleyişte kusursuzluk ya da en az eksiklik, önemsendiklerini hissetmek, sorumluluk ve yetki almak, kariyer edinmek, kabul görmek (Öztay, 2006).

Öğretmenler, meslek grubu olarak toplum içinde ve iş hayatında eğitimin kalitesi ve niteliği ile doğrudan bağlantılıdır. Eğitim ve öğretim faaliyetinin gerçekleştirilmesinde sistemdeki her öğe kendi içinde aslında önemlidir. Ancak öğretmen; eğitim ortamının düzenlenmesinde, eğitimin gerçekleşmesindeki unsurlar arasında koordinasyonun sağlanmasında, uygun öğretim metotlarının seçiminde, insan ilişkilerinde başarılı olmak ve öğrencileri öğrenmeye teşvik etmek gibi önemli ve temel görevlere sahiptir. Bütün bunların sonucu olarak öğretmen rolü ve mutluluğu, eğitim hedeflerine ulaşmada en stratejik ve hayati önem taşıyan bir unsurdur. Eğitim kurumlarının çalışanları olan öğretmenlerin göstereceği performans, o kurumun hedefine ulaşmada olmazsa olmazdır. Buna bağlı olarak öğretmenlerin performansını etkileyecek en önemli öğeler ise şüphesiz onların motivasyonu ve mutluluğu olacaktır. Bu yüzden, motivasyonla ilgili kuramsal çalışmalara bakıldığında; çalışma ortamı, sosyal imkânlar, terfi, ödül ve ceza uygulamaları, verilen görevler, eğitim seviyesi ve öğretmen eğitiminin motivasyonu ve dolayısıyla mutluluğu etkilediği görülmüştür. Ayrıca, bu noktada Herzberg'in çift faktör kuramı da konuya ışık tutmada ve yol göstermede bir rehber olabilir (Yavuz ve Bahtiyar, 2009).

Yönetimsel tarz örgütlerin karşılaştıkları en büyük problemlerden biridir. Bir örgütün devamlılığını sağlayabilmesi gelişen ve değişen şartlara ne kadar uyum sağladığıyla orantılıdır. Bu süreçte örgütlerin kendini geliştirebilmesi, değişimlere karşı göstereceği tutuma bağlıdır. Bu bağlamda örgüt içindeki bireylerin düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilmesi, olumlu veya olumsuz yargılarını kesin bir dille belirtebilmesi örgütün olumlu yönde değişimi açısından gereklidir. Ancak yönetimsel

tarzın katı ve iş odaklı olduğu yerde, öğretmenler tüm bu şartları yerine getirmede sıkıntılar çekebilmektedir. Kendilerini ifade etmede ve örgüt içinde mutlu hissetmede bir adım geride olan öğretmenler, örgütün misyonu için gerekli bütünlüğü sağlayamayabilir. Dolayısıyla örgüt içindeki çalışanların mutluluğu yönetim tarzından etkilenebilir ve örgütlerin gelecek ile ilgili gelişmelerini sekteye uğratabilir. Bu anlamda yönetim tarzıyla eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin mutluluğunun bağlantılı olabileceği sonucuna varılabilir.

### **2.3. Yönetim**

Yönetim kavramı, birlikte çalışan çeşitli kümeler için ortak olan davranış biçimlerini tanımlamak için kullanılır, ancak motive olmuş hedeflere veya bunları elde etmek için kullanılan özel uygulama yöntemlerine bağlı değildir. En geniş anlamıyla, yönetim ortak amaç ve hedeflere ulaşmak için birlikte çalışan insan gruplarının eylemleri olarak tanımlanabilir. Kısacası, yönetim işbirliğine dayalı kümelenmeye dayalı bir davranıştır (Simon vd., 1973).

“Yönetim” özellikle Amerika kökenli işletmeler için; Bir kurumun idari organının uygulaması olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, “yönetim” bir işlevi ve bunu yapan insanları ifade eder. Bir sosyal alan ve otoritenin yanı sıra çalışma alanını da ifade etmektedir. Yönetim farklı biçimlerde ve komut gibi kelimelerle ifade edilse de, genellikle kelime yönetimi kullanılır. Yönetimin görevi, yönetim altındaki kurumun varlıklarını korumaktır. Yönetim şimdi bilgi toplumunun en önde gelen organıdır (Drucker, 1973; Drucker ve Maciariello, 2008).

Yönetim kavramı da farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Özkalp ve diğerleri (1992), yönetim, belli bir amaca ulaşmak için bir grubun faaliyetlerini koordine etmek için kullanılan belli yapılar, kurallar ve prosedürlerden oluşan bir bütündür. Aytürk (1999)'e göre, yönetim; organizasyon amacı için rasyonel, finansal ve insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanma bilimi ve sanattır. Yönetim; Ayrıca, organizasyon üyelerinin, hedeflerine ulaşmak için organizasyon üyelerinin sistematik çalışmasını sağlamak için bireylerin ve grupların birlikte çalışabileceği en etkili yolu bulmak ve koordine etmek olarak da ifade edilebilir. Yönetim seviyesi bu koordinasyonun gerçekleştirilmesinden sorumludur. Sistemin etkinliğini sağlamak için sürekli iyileştirme çabaları yürütmek yönetimin sorumluluğundadır. Yönetim

görevi, organizasyonun tüm kaynaklarını organizasyon amaçları için harekete geçirme ve etkin ve yerinde kullanma sanatıdır (Özdemir, 2008).

Yönetimin anlamını açıklayan bazı uzmanlar (Frederick ve Henry, 1970) bilimsel yönetim hareketini öne sürmüşlerdir. Eğitim yönetimi de görüşlerinden etkilenmiştir. Taylor, beklenen işgücü verimliliğinin başarılması olan performans standartlarının kullanılmasını tavsiye etmiştir. Hedef, kuruluş tarafından gerçekleştirilecek bir olgudur. Standart, bir araya gelmesi durumunda hedef sete neden olacak bir performans ölçüsüdür.

#### **2.4. GÜDÜLEMENİN TANIMI**

Motivasyon, psikoloji ve diğer disiplinlerdeki farklı araştırmacılar tarafından birçok farklı şekilde araştırılmıştır, ancak motivasyonun tanımı konusunda bir anlaşma olmamıştır. Camper'a göre, "motivasyon, ne kadar açıklamak istediğine, çeşitli ipliklerin ait olabileceği kategorilerin eklenebileceği bir tür yapısal model gerektirecek kadar çok uluslu bir terimdir". Çeşitli motivasyon psikologları motivasyonu farklı şekillerde ifade etmişlerdir. Deci ve Ryan (2008) "motivasyonun enerji, yön, ısrar ve eş anlamlılık - aktivasyon ve niyetin tüm yönleriyle ilgili" olduğunu iddia etmişlerdir. Dörnyei (2001) belki de çoğu araştırmacının kabul edeceği motivasyonla ilgili tek şeyin "insan davranışının yönü ve büyüklüğü ile ilgili olduğu"; belirli bir eylemin seçimi, onunla ısrar etme ve ona harcanan çaba"dır. Brophy (1998)'e göre, motivasyon, özellikle hedefe yönelik davranışı başlatmak, yön, yoğunluk ve sebat veya davranış açıklamak için kullanılan kuramsal bir yapıdır.

William ve Burden (1997) bu alanlarda motivasyon sağlamıştır;

- bilişsel ve duygusal uyarılma durumu,
- hangi bilinçli bir şekilde harekete geçme kararına yol açar.
- Sürdürülebilir bir zihinsel ve / veya fiziksel çaba süresi ortaya çıkmasına neden olandır.
- Daha önce belirlenmiş bir hedefe (veya hedeflere) ulaşmak içindir.

Ayrıca Weiner (1992), motivasyon konusunun en geniş kapsamlı tanımının insan ve insanlık dışı organizmaların neden düşündüğü ve davrandığı olduğunu savunmuştur.

#### **2.4.1. Erken Psikolojide Güdüleme**

Deci ve Ryan (2000)'a göre, motivasyon çalışması bu enerjilendirmenin ve davranış yönünün araştırılmasıdır, bu nedenle motivasyon kuramları davranışın bu iki yönünü ele almaktadır. Dörnyei (2001), geçmişte bütün motivasyon kuramlarının, insanların neden bir şeyler yapmaya karar verdikleri, ne kadar zorlayacakları ve aktiviteyi ne kadar süreyle sürdürecekleri sorusuna cevap vermek için oluşturulduğunu iddia etmişlerdir. Farklı psikoloji okulları bu sorular için farklı açıklamalar yapmıştır.

Yirminci yüzyılın ilk yarısında, baskın görüşler (Sigmund Freud'lar gibi) “motivasyonu temel insan içgüdüleri ve itici güçleri, çoğu bilinçsiz ya da bastırılmış olarak belirliyor” olarak kavramlaştırmıştır. Bu içgüdü kuramına göre, motivasyon bir kişinin kontrolü dışındaki iç itici güçtür. Champer (1999), içgüdü kuramının yirminci yüzyılda “sürücü kuramı” ile değiştirildiğini belirtti. Bir sürücü yalnızca tek bir davranışı değil aynı ihtiyaca dayanan çeşitli davranışları da motive edebilir. Örneğin, açlık sadece yemek yemeyi değil, yemek zamanından önceki huzursuzluğu da motive edebilir. “Yirminci yüzyılın ortasına, uyarıcıların ve tepkilerin alışkanlıkların oluşturulmasında nasıl etkileşime girdiğine odaklanan davranış kuramcılar egemen oldu”. Dolayısıyla bir davranışçı, motivasyonu büyük ölçüde dışsal güçler olarak düşünmeye meyillidir; örneğin, ne tür bir davranışın ne tür bir davranışa yol açtığı ve bu davranışın sonuçlarının, tekrar gerçekleşmesi muhtemel olup olmadığını nasıl etkilediğini belirtmiştir (Dörnyei, 2001).

1960'larda önemli değişiklikler yapılmıştır. “Hümanist psikologlar, Carl Rogers ve Abraham Maslow (1962), kişisel gelişim elde etmek ve miras aldığımız tam kapasite ve yetenekleri geliştirmek isteyen kendi kendini gerçekleştirme eğilimi önerdi” (Dörnyei, 2001).

Motivasyon psikolojisindeki mevcut eğilim, başka bir kuramsal yönelim, bilişsel yaklaşım ile karakterizedir. Bilişsel psikologlar öğrenmeye dahil olan zihinsel süreçlerle ilgilenmektedirler. “Bu kuram, bireyin bilinçli tutumları, düşünceleri,

inançları ve olayların yorumlarının davranışlarını nasıl etkilediğine odaklanır” (Dörnyei, 2001).

#### **2.4.2. Psikolojide Güdüleme Kuramları**

Motivasyon kavramı, yıllar içinde, bireyin kontrolü dışındaki ihtiyaçlara ve dış faktörlere odaklanan basit fikirlerden, hem dış hem de iç faktörleri göz önünde bulunduran daha ayrıntılı formülasyonlara kadar gelişmiştir. Bugün, birçok şaşırtıcı alternatif veya rakip alt kuram bulmaktayız. L2 motivasyonunu derinlemesine anlamak için, kökeninin ve gelişiminin farkına varılması gerekmektedir. Bu bölüm, hâkim durumdaki motive edici yaklaşımların bir özetini sunmaktadır.

##### **2.4.2.1 Beklenti-Değer Kuramı**

Bireylerin neden davranışlarda bulunduğunu ya da yapmadığını araştırmak, motivasyona ilişkin beklenti-değer kuramları perspektifinden sıklıkla ele alınmaktadır. Atkinson (1964) tarafından başlatılan beklenti-değer kuramı, başarı motivasyonunun doğası üzerine en önemli görüşlerden biri olmuştur. “Bu kuramdaki asıl mesele, öğrencileri neyin harekete geçirdiği değil, içsel motivasyonlarını yönlendiren ve yönlendiren şeydir.” (Dörnyei, 2001), Wigfield ve Eccles (2002), geniş anlamda, bu kuramın o kişiyi ifade ettiğini söylemektedir. Başarı için beklentiler ve başarmak için sahip oldukları değer, farklı başarı görevlerini yerine getirme konusundaki motivasyonlarının ve seçmeleri gereken görevlerin önemli belirleyicileridir. İnsanlar, istekli olmadıkları ve görevi başarıyla gerçekleştirebileceklerini bilseler bile değerli sonuçlara yol açmayan görevlere istekli olarak çaba harcamazlar. Ne kadar uğraşırlarsa yapsınlar, bu görevin üstesinden gelemediklerine inanırlarsa, çok değerli işlere bile çaba harcamadan istekli olmazlar. Dörnyei (2001) başarı beklediğimizde en iyisini öğrendiğimizi belirtir. Bu nedenle, Brophy (1998)'e göre, motivasyonun beklenti değeri modeli, öğretmenin 1) öğrencilerin okul aktivitesinin değerini anlamalarına yardımcı olması gerektiği anlamına gelir ve 2) makul bir çaba harcarsa öğrencilerin bu aktivitelerde başarı elde etmelerini sağlar.

##### **2.4.2.2 Atıf Kuramı**

Atıf, olayların nedenlerini açıklayabildiğimiz bilişsel süreçtir. Atıf yaptığımız süreci açıklamayı amaçlayan çok sayıda kuram var. Motivasyon alanında, özellikle etkili kuram Bernard Weiner tarafından geliştirilmiştir. Weiner (1992), öğrencilerin

her zaman bir görevi başardıklarında veya başarısız olduklarında, başarılarını veya başarısızlıklarını bir sebeple ilişkilendirdiklerini belirtir. Ve bu süreç için teknik terim geçici çıkarımlar denir. Dörnyei (2001) adlı kitabında, atıf kuramının özellikle iki nedenden dolayı dil öğrenme çalışmasıyla ilgili olduğunu; Birincisi, bir L2 öğrenmedeki başarısızlığın çok yaygın olmasıdır. Başarısızlığın bu kadar yaygın bir deneyim olması nedeniyle, insanların bu başarısızlıkları işleme biçimi çok güçlü bir genel etkiye sahip olmak zorundadır. İkincisi, bir L2'yi öğrenme yeteneğidir. Bu, “Diller için bir becerim yok” gibi olumsuz yetenek nitelikleri bulmak çok kolaydır.

### **2.4.2.3. Öz yeterlilik Kuramı**

Öz yeterlik yapısı, sosyal bilişsel motivasyon kuramı kapsamında Bandura (1977) tarafından tanıtılmıştır. Öz yeterlilik, “birinin durumları yönetmek için gereken eylem sürecini düzenleme ve yürütme yeteneklerine olan inanç” anlamına gelir (Bandura, 1977). Etkinlik inançları, insanların kendilerini nasıl düşündüklerini, hissettiklerini ve motive ettiklerini etkilemektedir (Bandura, 1993). “Başa çıkacak becerilere sahip olduğumuza inandığımız görevleri yerine getirmemiz daha muhtemel, ancak sahip olduğumuzdan daha fazla beceri gerektirdiğine inandığımız görevlerden kaçınır” (Alderman, 2008). Örneğin, İngilizce yetenekleri hakkında şüpheleri olan öğrencilerin, mümkün olduğunda İngilizce dersleri almaktan kaçınmaları daha muhtemeldir. Çünkü algılanan öz yeterlik, bu tür inançlar, başarı düzeyi ve motivasyon gibi eğitimsel yetkinliklerin gelişimini destekleyen öğrenme faaliyetlerine katılımı belirlemektedir. Alderman (2008) ayrıca, “buradaki önemli nokta, öz yeterliliğin yalnızca bir kişinin yeteneğinin bir yansıması olmadığını, ancak bir kişinin bu yetenek hakkındaki inançlarını” vurguladığını vurgulamaktadır. Bandura (1995)'ya göre, dört temel bilgi kaynağına dayanan öz yeterlik: en aktif kazanım, vicdanlı deneyimler, sözlü ikna ve psikolojik durumlardır.

En aktif kazanım: En aktif kazanımlar, en etkili ustalık tecrübesi temeline dayanabileceği için en etkili etkinlik bilgi kaynağını sağlar. Başarı algılanan öz yeterliliği artırır; tekrarlanan başarısızlıklar, özellikle olayın başlangıcında başarısızlık olursa, azalır. “Kişisel deneyim, en etkili etkinlik bilgi kaynağıdır, çünkü başarılı olmak için ne gerekiyorsa yapabileceğinin doğrudan kanıtıdır.” (Alderman, 2008)

Zeki Deneyimler: İkinci bir öz yeterlik inancı kaynağı, başkalarının performansını gözleme gibi zeki bir deneyimden gelir. İnsanların kendilerine benzer çabaları ısrarlı çabalarla başarılı görmek, gözlemcilerin de benzer etkinliklerde uzmanlaşma yeteneklerine sahip olduklarına dair inançlarını artırır. Modellemenin etkisi veya kişisel etkinlik inançları, modellere algılanan benzerlikten kuvvetli bir şekilde etkilenir.

Sözlü ikna: İnsanların aradıklarını elde etmelerini sağlayacak yetenekleri kendilerinde barındırdıklarına dair inanç geliştirmelerinin sağlanmasıdır. Sözlü ikna, insanlar zaten yetenekli olduklarına dair bir kanıtı bulunduğu daha etkilidir. Bir öğrenciye “yapabilirsin” demesinin yaygın olarak kullanılan bir strateji olmasına rağmen, etkinlik beklentilerinin artması üzerindeki etkisinin doğrudan veya açık deneyimlerden gelen geri bildirimlerden daha zayıf olması muhtemeldir. (Alderman, 2008)

Fizyolojik durum: İnsanlar, kapasitelerini değerlendirmek için kısmen fizyolojik durumlarından gelen bilgilere güvenirlir. Stresli ve vergi durumlarındaki işel uyarılmalarını disfonksiyonun açık bir göstergesi olarak okurlar.

#### **2.4.2.4. Kendine Değer Kuramı**

Kendine değer, bireylerin kendileri hakkındaki etkilerini, duygularını veya duygularını veya kendi değerlendirmelerini içerir. Kendi kendine değer, kendi kendini kabul etmenin araştırılmasının en yüksek insan önceliği olduğunu ve okullarda kendi kendini kabul etmenin, kişinin rekabet edebilir bir şekilde başarıma kabiliyetine bağlı olduğunu varsaymaktadır. Kendine değer, bir bireyin kendisinin değerlendirme değerlendirmesidir. Kendine değer kuramı, “okul başarısının en iyi şekilde, öğrencilerin kendi kendine yetkinlik imajını olumlu yönde koruma çabaları açısından anlaşıldığını; özellikle de rekabetçi başarısızlığı riske atarken”(Covington, 1992) .Bir kişi bir görevde başarısız olursa, geri bildirim, yetenek eksikliği olasılığını uyandırır ve isteksizlik ve kendini reddetme hissi yaratır. Sonuç olarak, öğrenciler başarısız olma ihtimaliyle karşı karşıya kaldıklarında, durumlardan kaçınırlar veya yetenek yetersizlikleri nedeniyle kendilerini korumak için stratejiler geliştirirler. Convigton (1992) bu stratejilerin bir kısmını belirlemiştir;

- Düşük efor: Düşük efor, sahte efor ya da katılımsızlık gibi davranışlarda gösterilmiştir.

- Erteleme: Öğrenciler mantıksal olarak bir gecikme için iyi bir sebep olmadan bir şeyleri bıraktıklarında. Örneğin, eğer bir birey son dakikada çalışıyorsa ve sınava hazırlanmak için yeterli zamana sahip değilse, başarısızlık yetenek eksikliği ile ilişkilendirilemez.

- Ulaşılamaz hedefler: Bir öğrenci çok zor hedefler seçerse, başarısızlık garanti edilir. Ancak, bu tür görevlerde başarısızlık bir kişinin yeteneği hakkında çok az şey gösterir, çünkü çoğu öğrenci başarısız olur.

- Yetersiz eğitimciler: Düşük eğitimciler, çalışmayı reddederek yeteneklerini test etmekten kaçınırlar. İşin önemini sağlamak ve azaltmak için isteksizlikleri ile gurur duyarlar.

- Anksiyete: Bir birey, zayıf performansının test etme kaygısının bir sonucu olduğunu savunuyorsa, düşük yetenek nedeniyle performans suçlu olamaz. Başka bir deyişle, aptal olmaktan endişeli görünmek daha iyidir.

### **2.4.3. Hedef Kuramları**

Genel insan motivasyonu üzerine yapılan temel araştırmalar üzerine yapılan çok sayıda erken araştırma, temel insan ihtiyaçlarına odaklanmıştır; bu tür paradigmanın en önemlisi Maslow (1970)'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir; bu da beş ihtiyaç sınıfını ayırt eder: fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme. "Mevcut araştırmada, "ihtiyaç" kavramı, eylemi ateşleyen ve hareket etmenin yönünü sağlayan "motor" olarak görülen bir "hedef" in daha belirgin bir yapısı ile değiştirilmiştir (Dörnyei, 1998). Böylece hedef kuramlarında hedef özelliklerin bilişsel algıları güdüleyici süreçlerin temeli olarak görülmektedir. Geçtiğimiz 10 yıla bakıldığında hem hedef belirleme kuramı hem de hedef yönlendirme kuramı adından sıklıkla söz ettirmeye başlamıştır.

#### **2.4.3.1. Hedef Belirleme Kuramı**

İnsanların sergilemiş olduğu eylemlerin bilinçli bir hedef kapsamında yönlendirilmesi hedef belirleme kuramı ile açıklanmaktadır. Hedef belirleme kuramı, bazı kişilerin neden hangi görevde diğerlerinden daha iyi performans gösterdiği

sorusunu ele almaktadır. “Kuramın temel öncülü, bazı insanların neden diğerlerinden daha iyi performans gösterdiğinin en basit ve en doğrudan güdüleyici açıklamasının, farklı performans hedeflerine sahip olmaları olmasıdır”. “Hedef belirleme, ne kadar iyi olduğu hakkında bir hedef ve bilgi sunarak öğrenmeyi ve motivasyonu etkiler” (Alderman, 2008).

#### **2.4.3.2. Hedef Oryantasyon Kuramı**

Alderman (2008), hedef oryantasyon kuramının kişisel yeterlilik ya da yetenek hakkındaki inançların motivasyonu nasıl etkilediğine dair bir bakış açısı sunduğunu belirtir. Hedef yönelimi kuramı, bir hedefe ulaşmak için temel amaçlara odaklanan bilişsel inanç ve duyguları birleştirir. İlk olarak, bir başarı durumunda iki genel hedef yönlendirme sınıfı tanımlanmıştır.

- **Öğrenme Hedefleri:** Kişisel bir öğrenme hedefine sahip öğrenci, öğrendikleri materyali anlamayı, bir beceride ustalaşmayı ve kendi çabalarıyla yetkinliklerini arttırmayı amaçlamaktadır. Öğrenme hedefleri aynı zamanda ustalık hedefleri veya göreve katılma hedefleri olarak da bilinir.

- **Performans Hedefleri:** Performans hedefleri, öğrenci sonuçları üzerindeki etkilerinde öğrenme hedeflerinden daha az basittir. Öğrenciler performans hedeflerini benimsediklerinde kendilerine daha sonra bir göreve odaklanırlar. Görevleri öğretmek için tasarlandıklarını öğrenmekten ziyade, bireylerin kendi algılarını ve kamu itibarlarını koruma konusunda daha fazla endişe duyuyorlar (Brophy, 1998). Performans hedefleri aynı zamanda ego-katılım hedefleri olarak da bilinir.

Ames (1990)'e göre, sınıf öğrenme ortamı için, hedef yönlendirme kuramcıları, Görev, Yetki, Tanıma, Gruplandırma, Değerlendirme ve Zaman (TARGET) olarak sınıf öğrenme ortamına katkıda bulunan öğretmen uygulamalarının en az altı yapısını vurgular. Görev, problem çözme veya rutin algoritma, açık sorular veya öğrencilerin meşgul olduğu kapalı sorular; otorite, öğrencilerin sınıftaki özerkliklerinin varlığına atıfta bulunur; Tanıma, öğretmenin, öğrencilerin performanslarının ilerlemesini veya nihai sonucunu kabul edip etmediğini ve öğrencilerin hatalarının öğretmen tarafından öğrenme sürecinin doğal bir parçası olarak değerlendirilip değerlendirilmediğini; gruplama, öğrencilerin farklı veya benzer yetenekli meslektaşları ile çalışıp çalışmadıklarını ifade eder; değerlendirme, notların ve test puanlarının öğretmen

tarafından vurgulanıp vurgulanmadığını veya kamuoyunda yapıldığını veya geri bildirimlerin esaslı olup olmadığını ve iyileştirme ve ustalıkta odaklanıp odaklanmadığını belirtir; zaman, faaliyetlerin zamanlamasının katı olup olmadığını ifade etmektedir.

#### **2.4.4. Kendi Kaderini Belirleme Kuramı**

Deci ve Ryan (1985)'in kendini belirleme kuramı, motivasyon psikolojisindeki en etkili yaklaşımlardan biri olmuştur. SDT'nin ana odağı, herhangi bir zamanda ne tür bir motivasyonun sergilendiğini sorarak, motivasyona daha farklı bir yaklaşım sunmak olmuştur.

Deci, Vallerant, Pelletier ve Ryan eylemlerin düzenlenmesini kendi belirlediği, kontrol ettiği veya motive ettiği şeklinde görmüştür. Hem kendinden kararlı hem de kontrollü davranışlar kasıtlıdır, ancak yalnızca kendinden kararlı eylemler bir seçim hissi içerir, Kontrollü davranışlar bazı dış veya iç güçler tarafından zorlanır ve bunlardan biri kendisinin yapması gerektiğini hisseder. Bir tarafta, motive edilmiş eylemler kasıtlı olarak gerçekleşmez. Başka bir deyişle, motive edilmiş eylem bir kişinin onu düzenlemede etkisiz kalması anlamına gelir. “Kendini belirleme kuramı, diğer kuramların çoğunun aksine, düşmeleri kasıtlı veya motive olmuş davranışlar sınıfındaki düşmelere ayırır” (Deci vd., 1991).

Kendi kaderini belirleme kuramı, özellikle davranışların enerjilendirilmesi sorununu ele alarak, insan yaşamında içsel olan temel psikolojik ihtiyaçlarla ilgilenir. Kuram öncelikle bu tür doğuştan gelen ihtiyaçlara odaklanır: yetkinlik, ilişkililik ve özerklik ihtiyaçları (veya kendi kaderini tayin etme). Yetkinlik, çeşitli iç ve dış sonuçlara nasıl ulaşılacağını anlamayı ve gerekli eylemleri gerçekleştirmede etkili olmayı içerir; “İlişkililik, birinin sosyal ortamında diğerleriyle güvenli ve tatmin edici bağlantılar geliştirmeyi içerir; ve özerklik, kişinin kendi eylemlerini kendi kendine başlatması ve kendi kendini düzenlemesi anlamına gelir” (Deci vd., 1991).

##### **2.4.4.1. Kendini Belirleme: İçsel ve Dışsal Güdüleme**

Kendi kendini belirleme kuramına göre, iki tür motivasyon vardır; içsel motivasyon ve dışsal motivasyon. İçsel motivasyon “yenilik ve zorlukları arama, kapasitelerini genişletme ve kullanma, keşfetme ve öğrenme içsel eğilimi” olarak tanımlanmaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Performanslarından elde edilen zevk ve

memnuniyet. Dışsal olarak motive edilmiş davranışlar ise doğada araçsaldır. Çıkarları dışında değil, ayrılabilir sonuçlara aracı olduklarına inanıldığından dolayı gerçekleştirilirler.

Dışsal motivasyon, bireyin dışından gelen motivasyonu ifade eder. “Ödül kazanmak veya bir cezadan kaçınmak gibi araçsal bir son elde etmek için dışsal olarak motive edilmiş davranışlar gerçekleştirilir” (Noels vd., 2003). Dışsal olarak motive edilmiş davranışlar, bireyin dışsal bir ödül almak (örneğin iyi notlar) veya cezadan kaçınmak için yaptığı davranışlardır. Kendinden motive olmuş davranışlarla, ödüller içseldir (örneğin, belirli bir faaliyette bulunma ya da merakını yerine getirme zevinci). Dışsal olarak motive edilmiş davranışlar ise doğada araçsaldır. Çıkarları dışında değil, ayrılabilir sonuçlara aracı olduklarına inanıldığından dolayı gerçekleştirilirler. Dört tür dışsal motivasyon vardır (Deci vd., 2003).

- Dış düzenleme, başlama odağının kişinin dışında olduğu davranışları, örneğin bir ödül önerisini veya bir ceza tehdidi anlamına gelir.
- Yönetilen düzenleme içselleştirilmiş kuralları veya davranması gereken bir baskı talep etmeyi gerektirir.
- Tanımlanmış düzenleme, kişi davranışa değer verdiğinde ve düzenleme sürecini tanımlayıp kabul ettiğinde gerçekleşir.
- Entegre düzenleme, bireyin diğer değerleri, ihtiyaçları ve kimlikleri ile tamamen özümленir.

Littlejohn'a göre, motivasyonun içsel ve dışsal bir sınıflaması, öğrencilerin dil çalışmasına yaklaşımını anlamamızı sağlar.

#### **2.4.5. Sosyal Psikoloji Kuramları**

Dörnyei (2001), “sosyal psikolojide anahtar bir varsayımın, bir kişinin bir hedefe yönelik tutumunun, kişinin hedefe verdiği yanıtların genel modelini etkilediği için, davranışlar üzerinde doğrudan bir etkiye yol açtığı” iddiasındadır. Bu varsayımla ilgilenen iki önde gelen kuram vardır.

- Gerekçeli eylem kuramı

Bir eylemin baş belirleyicisi, bir kişinin iki temel faktörün bir işlevi olan belirli bir davranışı gerçekleştirme niyetidir;

- Davranışa karşı tutum

- Kişinin sosyal baskı algısı davranışını gerçekleştirmesine neden oldu. (Dörnyei, 2001)

• Planlı davranış kuramı

Bu kuram modeli, belirli bir davranışı gerçekleştirme niyetinin, bu davranışın ana belirleyicisi olduğunu iddia eder. Ve bu niyet, bunun denenmeye karşı tutumunun, bu girişimin kişisel değerlendirmesi ve bunun denenmesiyle ilgili sübjektif normların, bu davranışı gerçekleştirme konusundaki toplumsal baskıların sübjektif algısıdır. Kısacası Dörnyei (2001: 31-32), bu kuramı “davranışı algılamanın kolaylığı veya zorluğu” olarak özetlemektedir.

## **2.5. GÜDÜLEYİCİ DİL**

Güdüleyici dil kuramı kapsamında örgüt içinde bulunan kişilerin aralarında kullanılan dilin stratejik bir boyut kazanması ile örgüt içinde olumlu yönde değişimlerin gerçekleşebileceğine dikkat çekilir. Yöneticilerin örgüt hedefleri çerçevesinde çalışanları olumlu yönde etkileyebilmek için ve aynı zamanda yönlendirebilmek için güdüleyici dil kullanmayı tercih ettikleri ifade edilmektedir. Yöneticilerin günlük hayat içinde kullandıkları dil yapısıyla çalışanların davranışlarında gözlemlenebilir değişiklikler meydana getirmektedir. Sullivan (1988) çalışanların davranışlarındaki değişikliklerin temelinde güdüleyici dilin üç temel işlevinden bahsetmektedir: “Yöneticilerin yönlendirme (direction giving), empati kurma (empathic language) ve anlam oluşturma (mean making) işlevi”. Bu üç fonksiyon eş güdümlü kullanıldığı takdirde çalışanların davranışlarında olumlu değişikliklerin ölçülebileceği vurgulanmıştır (Sullivan, 1988).

Güdüleyici dilin yönlendirici işlevi “yerine uygun eylemler” (perlocutionary acts) olarak isimlendirilir (Mayfield ve Mayfield, 2007). Yöneticiler kullandıkları motivasyon diliyle yönlendirici bir işlevi yerine getirerek çalışanlarında işe yönelik bilgi gereksinimlerini karşılamaktadırlar. İçinde yer alınan örgütte iş ile ilgili

belirsizlikler çalışanları en fazla strese sokan etmenlerden biridir. Dolayısıyla çalışanların ihtiyaç duydukları ve kullanabilecekleri bilgiye ulaşmalarını sağlamak çalışanlarda rahatlama hissi sağlayacaktır. Çalışanların örgüt içinde ihtiyaç duydukları her türlüye ulaşabileceklerini bilmeleri risk unsurlarını ortadan kaldıracığı gibi ayrıca çalışanların bağlı oldukları örgüte yönelik güven duygularının sağlanması da mümkündür.

Yöneticilerin güdüleyici dil ile empatik iletişim kurma işlevi bir diğer çalışanı olumlu etkileyen etmendir. Şöyle ki lider çalışanın yerine kendisini koyduğu takdirde çalışanın içinde bulunduğu durum ve süreci daha iyi anlamasını sağlayacaktır. Dolayısıyla bu anlaşılma çalışana ile kurulan iletişimi güçlendirecektir. Güdüleyici dilin empatik olma işlevine edim söz edimi (Illocutionary acts) olarak isimlendirilmiştir (Mayfield ve Mayfield, 2007). Empatik iletişim ile LMX (leader-member exchange theory) kuramının işaret ettiği gibi liderin/yöneticinin her bir çalışana ayrıca bir iletişim stili oluşturması gerektiğini ifade etmektedir. Empati yoluyla çalışanın yerinde olarak düşünce sistemi geliştirdiğinde çalışanın duygularını ve düşüncelerini anlamaya yönelik gösterdiği çaba neticesinde liderler kişiye yönelik özel bir iletişim stili oluşturabilirler ve böylece çalışanlar kendilerini özel hissedebilirler. Liderin/Yöneticinin gösterdiği bu ayrıcalıklı davranış sadece güdeleyici dil kuramında ve LMX kuramında bulunmamaktadır. Ayrıca sosyal mübadele kuramında da bu dil kullanıldığı takdirde çalışanlarda olumlu tepkiler oluşacağı ve böylece örgüt için daha fazla sorumluluk alabilecekleri ifade edilmektedir. Çalışanların örgütle kendilerini özdeşleştirebilmesi için bu dilin kullanılması önerilmektedir. Güdüleyici dil kuramında son olarak gösterilen işlevsellik anlam oluşturmadır (meaning making). Burada örgütün çalışanlar için ifade ettiği anlamın zenginleştirilmesi önerilmektedir.

Güdüleyici dilin anlam oluşturma işlevi düz söz edimi (locutionary acts) olarak isimlendirilmektedir (Mayfield ve Mayfield, 2007). Örgüt içinde yer alan çalışanların örgütün misyonu, vizyonu, kuralları, yapısı, kültürü ve değerleri yönünde anlamlandırılmasıdır. Buradan hareketle anlamlandırma düzeyi yükseldikçe çalışanda özdeşleşme de yükselmektedir. Ancak bu düzeyde düşüklük olduğunda çalışanlar örgüte dair anlamlı duygular beslememektedirler. Çalışanlarda anlam oluşturma süreçleri çoğu zaman gayri resmi yaşanan tecrübeler ve faaliyetler sonucunda

oluşmaktadır. Örgütün adaleti, sadakati, cefası, fedakarlığı gibi özellikle çalışanlar tarafında farklı zaman ve yerlerde örgütün sağladığı uygulamalarla anlam kazanmaktadır.

Yöneticinin gücünü yönetebilmesinin iletişim diline hâkim olmasıyla mümkün olduğu bilinmektedir. Yapılan araştırmalarda (Banks, 2014) yöneticinin kullandığı iletişim dilinin, astlarıyla etkileşiminde önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle daha yüksek kalitede iletişimin nasıl elde edileceği konusu önem kazanmıştır. Sullivan (1988) güdüleyici dil kuramında, lider/yönetici iletişiminde kaliteyi daha da arttırmak amacıyla anlaşılması ve uygulanması kolay iletişim taktiklerine yönelik bir model sunmaktadır. İleri sürdüğü model dört varsayımdan oluşmaktadır. Birinci olarak güdüleyici dil sözel iletişimin anlamlı ve küçük birimleri olan üç dil ediminden oluşur. Bu dil edimleri yönlendirici dil, empatik dil ve anlam oluşturucu dil edimi şeklindedir (Demir, 2018). Yönlendirici dil; liderin/yöneticinin belirsizliği azaltma yoluyla çalışanlara görevler, hak ve sorumluluklar, ödüller ve amaçlar konusunda bilgilendirmeler yaptığında kullanılmış olmaktadır. Empatik dil; çalışanların başarılarının olumlu yönlerinin vurgulanması, iş ve kişisel sorunlarına özel ilgi gösterilmesi, anlayışlı ve kibar davranması ve memnuniyetlerini sağlama durumlarında oluşur (Brannon, 2011). Anlam oluşturucu dil; liderler/yöneticiler örgüt kültürünü, yapısını, faaliyetlerini ve değerlerini çalışanlara aktardığında ortaya çıkar. Güdüleyici dil kuramının ikinci varsayımı, liderlerin/yöneticileri davranışlarının söylemleri ile tutarlılık göstermesidir (Demir, 2018). Üçüncüsü ise, liderin/yöneticinin bu üç dil edimini kullanmasının, en iyi kalitede iletişim kurmasını sağlayacağını varsaymasıdır (Gutierrez-Wirching vd., 2015). Dördüncü varsayımı ise, iletişimin yönetici ile çalışan arasında çift yönlü olmasıdır (Demir, 2018). Rol belirsizliği ve rol çatışması gibi öğretmenlerin işleriyle ilgili belirsizliklerinin olması tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır (Schwap ve Iwanichi, 1982). Rol çatışması, bireyden iki ya da daha fazla birbiriyle tutarsız rol davranışlarının aynı anda yapılmasının istenmesi sonucu olmaktadır. Rol belirsizliği ise görevler, hak ve bunların getirdiği yükümlülüklerin neler olduğuna ve nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin bilgilerin net olarak ortaya konulmaması sonucu oluşmaktadır. Güdüleyici dilin kullanılması ile örgütlerde bu gibi istenmeyen durumların oluşması önlenmektedir. Nitekim güdüleyici dil kullanımı ile örgüt lideri çalışanlarının görevlerini, görev sınırlılıklarını açık olarak tanımlamakta ve onların belirsizliklerini gidermektedir.

Güdüleyici dil, beraberinde bir çok değişkeni getirmektedir. Liderlerin güdüleyici dil sayesinde çalışanlarının yaratıcılıklarını arttırması, onları teşvik eden ve çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yol açan bir potansiyeldir. Aynı zamanda liderlerin stratejik sözlü iletişimleriyle çalışanlarına etkin bir biçimde karar vermeleri arasında da güçlü bir bağ vardır. liderlerin güdüleyici dili etkin kullanması, çalışanların karar verme sürecini ve niteliğini etkilemektedir. Çalışanların yaratıcılıklarına ve etkin karar vermelerine yönelik artan bir eğilim isteyen liderler, güdüleyici dili kullanarak onları motive edebilir ve örgüte bağlı hale gelmelerini, dolayısıyla örgütsel mutluluklarının da artabilmesini sağlayabilirler (Mayfield ve Mayfield, 2015).

Liderler, örgütlerindeki istediklerini yaptırması ve bunu istekle yaptırmasını gerekmektedir. Örgütlerin hedefleri örgüt içindekilerin hedeflerine ulaşmaları ile ulaşılabilir olmaktadır. Güdülenmiş bir çalışan kendi amaçlarını dolayısıyla örgütün de amaçlarını yerine getirebilecektir.

Dil, dört dil becerisi etrafında şekillenmektedir. Bunlardan birisi konuşmadır ve konuşurken kullanılan ifadeler farklı işlevlere sahip olup değişik amaçlara göre şekillenmektedir. Austin (2009) dil kullanımına kapsayıcı bir şekilde bakmaktadır, Söz Edimi Teorisinde dilin eylemlerini; etkisel, düz söz ve edimsel olarak üç boyutta ele almaktadır. Sullivan (1988), Motivasyonel Dil Teorisi'nde, liderin işgörenleri ile kurmuş oldukları iletişim Söz Edimi Teorisi kapsamında yer alan üç belli başlı söz edimi bağlamında ele almışlardır. Bahsedilen bu söz edimleri aşağıdaki gibi açıklanabilirler:

- *“Etkisöz edimi: Etkisöz edimi, bilgilendirme yapar ve belirsizliği ortadan kaldırır. Liderin, bir işin nasıl yapılacağına ilişkin yaptığı açıklamalar etkisöz edimi içerisinde gösterilebilir (Sullivan, 1988). Lider aynı zamanda aynı zamanda etkisel eylem dili kullanarak örgütün vizyon ve misyonun gerçekleşmesine katkı sağlayabilir ve çalışanlarını kullandığı dille motive edebilir*
- *Edimsöz edimi: Edimsöz ediminde empatik bir dil kullanıldığı için bu insanlığın ifadesini yansıtır. Lider bu edimi esas alarak astlarına duygularını aktarır. Bu edim liderin astlarının tamamladığı başarılı bir*

süreç sonrasında onları ödüllendirdiğinde hayata geçirilmiş olur (Sullivan, 1988).

- Düzsöz edimi: “Düzsöz edimi”, kısaca “düzsöz” dür. Dilin anlatma ya da gönderme işlevlerini kasteder. Mantıkçı pozitivistlerin “bildirim” dedikleri dil kullanımı ile benzemektedir. Düzsöz edimi anlamlı bir söz söyleme veya anlam oluşturma şeklinde tanımlanabilir, bu edim kurum kültürünün yapısının, kurallarının ve normlarının üyelere iletilmesi ile alakalıdır (Sullivan, 1988).”

Sullivan’a (1988) liderlerin, üç temel söz edimini etkisöz, edimsöz ve düzsöz edimleri aralarındaki başarı ile liderlerin örgüt üyeleri aralarındaki etkileşimlerindeki kalitenin artan yönde ivmelendiğini belirtmektedir. Liderler, bu söz edimlerini, doğru yerde ve doğru zamanda kullanmalıdır. Bu sayede güdüleyici dilin daha sağlıklı şekilde işleyeceği öne sürülmektedir.

Hargie, Tourish ve Wilson, (2002); Lüscher ve Lewis, (2008) in gerçekleştirmiş oldukları araştırmalara göre, söylem ile eylemin tutarsız olması durumunda dilin etkileri de azalmaktadır. Görülmektedir ki, liderin astları ile iletişim için kullandıkları dilin kalitesinin saptanmasında güdüleyici dilin kullanımının önemi büyük olup etkinin kalıcılığı için, liderin sözleri ve eylemlerinin uyumlu bir biçimde olması gerekmektedir.

Güdüleyici dilin kullanımı, örgütlerde bireylerin iş tatmini, verimlilik, memnuniyet ve yeterliliklerini etkileyen bir kültürü ortaya çıkarmaktadır. Bu sayede ortaya çıkan bu kültür ile örgüt kültüründe uum artarken kişisel kariyerlere yönelik güdülenen bir ivme sağlanmaktadır. Güdüleyici dil sayesinde liderler ile takipçileri arasındaki mesafe kapanırken, örgüt çalışanları kariyerlerine daha fazla yönelerek örgütsel memnuniyetlerini ve mutluluklarını arttırabilirler. Bir liderin motive edici dil kullanması; kurumda takipçilerinin iş tatminini, verimliliklerini, memnuniyetlerini ve yeterliliklerini destekleyen bir kültür ortaya çıkarmada liderlerin kullandığı mühim bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım örgüt kültüründe uyumu arttırabilir ve bireysel kariyer için daha fazla motivasyon sağlayabilir. Motivasyonel dil lider ile takipçi arasındaki mesafeyi kapatmayı hedefler (Özen, 2015).

## **2.6. Örgütsel Mutluluk ve Güdüleyici Dil Arasındaki İlişki**

Çalışanların örgütsel mutluluğunu etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır (Warr, 2007). Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışma ortamının bireylerin örgütsel mutluluğunu güçlü biçimde etkilediğine dair bulgularla karşılaşılmaktadır. Ayrıca örgütlerdeki uygulamaların ve örgüt üyelerinin bu uygulamaları nasıl algıladıklarının örgütsel mutluluğu yordadığı (Fisher, 2010: 27); yöneticilerin güdüleyici dil ile çalışanların örgütsel mutluluk düzeyleri arasında bir ilişki olduğu (What Works Centre for Wellbeing, 2017: 16) ve çevresel özelliklerin bireylerin mutluluk veya mutsuzluk durumları üzerinde büyük etkisi olduğu (Warr, 2007: 17) tarafından ifade edilmektedir.

Hsieh (2010), yapmış olduğu çalışmada Zappos ve Google gibi firmaların başarılarının sırlarına odaklanmıştır. Çalışma yeri sıralaması söz konusu olduğunda yönetim süreci ve çalışanlara yönetim desteği durumları ön plana çıkmaktadır. Çalışanlara ve katılımcılara araştırma kapsamında “çalıştığınız örgütlerde mutlu musunuz?” ve “çalıştığınız kurumu arkadaşlarınıza tavsiye eder misiniz?” ve benzeri sorular yöneltilmiştir. Sonuca göre hem etkili hem de verimli çalışma alanlarının çalışanları olumlu etkilediği görülmüştür. Aynı zamanda çalışanların işleri ile kendileri arasında bir bağ kurdukları da anlaşılmıştır.

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde bireylerin meydana getirdiği örgütlerin mutlulukları yer almaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek adına örgütsel mutluluk önem teşkil etmektedir. Örgüt olarak okullar ele alındığında aileden sonra gelen en önemli alan olduğu unutulmamalıdır. Öğretmenler, okul girdileri olan öğrencilerle devamlı etkileşimdedirler. Okulların en önemli hedefi başarılı öğrenciler yetiştirebilmektir. Okullar ülkenin gelecekteki nitelikli insan kaynaklarının yetiştirildiği yerlerdir. Bu nedenle okullar bir ülke için çok önemlidir. Eğer bir okul içerisinde öğretmenlerin örgütsel mutluluk seviyeleri yüksek ise eğitim örgütünün hedefine ulaşması daha kolay olmaktadır. Çünkü öğrenci kalitesini etkileyen temel etmenlerden biri de öğretmenlerdir (Bulut, 2010; OECD, 2013).

Yönetimin işleyişi ve yöneticilerin desteği örgütlerdeki mutluluğu etkileyen etmenlerin en önünde yer almaktadır. Yapılan araştırmalara bakıldığında mutsuzluğun esas nedeninin yönetici ve yönetim süreçleri olduğu görülmektedir. Gavin ve Mason (2004: 383-384), şu ifadeler ile yöneticilerin örgüt içinde ne kadar önemli olduklarını belirtmiştir: “Kurumlar çalışanları için sağlıklı ve mutlu yaşam koşulları oluşturabilir,

yeter ki liderler buna kendilerini adasınlar”. Eğitim alanlarında öğretim liderlerinin çalışanlarının olumlu ve olumsuz alanlarda çalışıp çalışmadığı ile ilgili sorumlulukları vardır. Görüldüğü üzere okul yöneticilerinin güdüleyici dil ile öğretmenlerin örgütsel mutlulukları arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

Fordyce (1997)' nin yapmış olduğu çalışmada on iki temel etmenin olduğunu dile getirmiştir. Araştırma kapsamında on iki temel faktörün yükseltilmesi ile mutluluğun doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu faktörlerin olumlu yöne çekilebilmesi bireylerde mutluluk doğuracak, böylelikle birey çalıştığı ortamı olumlu yönde değiştirecektir. Yapılan araştırmanın bulguları aşağıdaki şekildedir:

- 1) Aktif hayat sürmeye çalışmak.
- 2) Sosyalleşme için daha fazla vakit ayırmak.
- 3) Yakın ilişkileri güçlendirmek.
- 4) İyimser ve pozitif düşünmeyi geliştirmek.
- 5) Mutluluğa değer vermek.
- 6) Anlamlandırabileceği işte çalışmak.
- 7) Daha düzenli olmak.
- 8) Dışa dönük sosyal kişilik özeliğini geliştirmek.
- 9) Beklentiye girmemek.
- 10) Negatif düşüncelerden uzaklaşmak.
- 11) Gelecek kaygısıyla endişelenmeye çalışmak.
- 12) Yaşadığı zamandan zevk almaya çalışmak.

## **2.7. İlgili Araştırmalar**

### **2.7.1. Örgütsel Mutluluk ile İlgili Araştırmalar**

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Çözümleri Ağı tarafından 2012 yılında ilki yayınlanan ve 134 ülkenin mutluluk düzeyinin yer aldığı Dünya Mutluluk Endeksi raporuna göre Türkiye'nin mutluluk sıralamasında 2013 yılında 77, 2015 yılında 76, 2016 yılında 78, 2017 yılında 69, 2018 yılında 74 ve 2019 yılında ise 79. sırada olduğu görülmektedir. Bulgular seneler içerisinde 2017 yılı hariç ülkemizin mutluluk sıralamasının düzenli olarak düştüğünü göstermektedir (Dünya Mutluluk

Endeksi Raporu; 2013, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019). Bu da insanların bireysel mutluluğunun orta düzeyde olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Arslan (2018) örgütsel mutluluk ile farklılıkların yönetimi yaklaşımı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada öğrenme ve tümleştirme, eşitlik ve renk körlüğü yaklaşımlarının örgütsel mutluluğun anlamlı yordayıcısı olduğu; erişim ve homojenliğin desteklenmesi yaklaşımlarının ise örgütsel mutluluğun yordayıcısı olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Kaya ve Moçoşoğlu (2018) yapmış oldukları çalışma ile okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ve örgütsel mutlulukları arasındaki bağlantıyı değerlendirmiştir. Şanlıurfa kapsamında yapılmış olan bu araştırmada örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk arasında hem anlamlı hem de olumsuz bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

Chaiprasit ve Santidhiraku (2011) yapmış oldukları çalışmada orta ve küçük ölçekli işletmelerde görev alan kişilerin mutluluk düzeylerine odaklanmıştır. Bu araştırma sonucunda örgütsel mutluluğa etki eden beş unsur bulunduğu ve bu unsurların ilişkiler, örgütlerde ortak paylaşılan değerler, işi anlamlandırma, iş yaşamının kalitesi ve yönetim olduğu söylenmiştir.

Field ve Buitendach (2011) yapmış oldukları çalışma ile Güney Afrika'da yükseköğretim kurumlarında çalışan 123 öğretim elemanını hedef almış, bu öğretim elemanlarının mutluluk, işe yoğunlaşma ve örgütsel adanma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan çalışmaya göre örgütsel adanmışlık hem iş yoğunlaşmasını hem de mutluluk olumlu ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Ayhan, 2010'daki çalışmasında ise ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluklarını incelemiştir. Hem nitel hem de nicel verile kapsamında yönetim süreçleri boyutu örgütsel mutluluğu büyük ölçüde etkilemektedir. Yönetim süresi boyutunda kendini net şekilde gösteren en önemli üç madde şunlardır: "Okul yönetimi, görev ve sorumluluklarını yerine getirir.", "Okul yönetimi, öğrencilerle yaşanan sorunları çözüme ulaştırmaya çalışır." ve "Okul yönetimi, veli ile yaşadığım sorunlarda bana destek olur."

Fisher (2010) iş yerindeki mutluluk ile ilgili araştırmalar yapmış, iş yerindeki mutluluk kapsamında meta-analizler gerçekleştirmiş ve bu durumu üç seviyede incelemiştir. Gerçekçi seviye, kişisel seviye ve birlik seviyesi kapsamında yapmış olduğu incelemeler sonucunda örgütsel mutluluğun iş yeri mutluluğundan etkilendiğini tespit etmiştir.

Hsieh (2010), dünyanın en iyi şirketlerini incelemiş, buradaki mutlu çalışanların üzerinde durmuştur. Zappos ve Google gibi firmaların mutlu çalışanlar konusunda zirvede yer aldığını tespit etmiş, istatistik analizler sonucunda ise 2010 yılında Google firmasının örgütsel mutluluk seviyesinin en yüksekte olduğunu saptamıştır.

Benz ve Frey (2004) yapmış oldukları çalışmada İsviçre’de bağımsız olarak iş yerinde çalışan kişilerin ne kadar mutlu olduğunu tespit etmeye çalışmıştır. Aynı zamanda çalışma kapsamında kendi işinin patronu olan kişilerin mutluluk seviyeleri ölçülmüştür. Kendi işine sahip olan kişilerin mutluluk düzeylerinin daha yüksek olduğu, aynı zamanda yüksek iş doyumunu yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

Carver (2003), yaptığı çalışmada iş yerinde etkili iletişim kurmayı, iletişim için gerekli olan kanalların yaygınlaştırılmasını, pozitif duyguların yerleştirilmesini ele almıştır. Yapılan alışma sonucunda iş yerinde mutlu olan kişilerin karar verme konusunda daha başarılı olduğu, iş yerinin amaçlarını benimsedikleri, daha aktif ilişkilere sahip oldukları tespit edilmiştir.

Harter vd. (2003), yapmış oldukları çalışmada öznel iyi oluş ile psikolojik iyi oluş kavramlarını yaş, eğitim, nevroitiklik, dışadönüklük ve dürüstlük kavramları ile karşılaştırmıştır. Araştırma kapsamında 25-74 yaş aralığında olan 3032 kişi ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda öznel ve psikolojik iyi oluşu eğitim, yaş, dürüstlük ve dışadönüklük düzeylerindeki artışın olumlu; nevroitiklik düzeyindeki artışın ise olumsuz olarak etkilediği ortaya konmuştur.

### **2.7.2. Güdüleyici Dil ile İlgili Araştırmalar**

Latifoğlu (2015: 1) “Motivasyonel Dil Kullanımının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: aykur’da Bir Uygulama” isimli bir çalışma yapmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda örgütsel bağlılık bileşenleri ile cinsiyetin, yaşın, medeni halin,

eğitim durumunun, unvanların, gelirlerin ve memleketlerin arasında bir bağlantı olduğu keşfedilmiştir. “Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerin güdüleyici dil kullanımını arasındaki ilişki incelendiğinde; güdüleyici dil kuramının alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu” ifade edilmiştir (Latifoğlu, 2015: 147). Yapılan çalışmaya göre yöneticiler empatik bir dil kullandığında çalışanların tatmin seviyesini arttırabilmektedir. Yani empatik dil kullanımını örgütsel bağlılığı arttıracaktır.

Özen (2015: 1) “Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dilin İntibak Ettirici Liderlik Üzerine Etkisi” çalışmasını yapmış, güdüleyici dil ile intibak ettirici liderlik özelliklerini, okul başarı durumunu, öğretmenlerin mesleki kıdemlerini ve öğretmen cinsiyetlerini karşılaştırmıştır (Özen, 2015: 142). “Elde edilen sonuçlara göre; her üç tabaka okullarında görev yapan öğretmen algıları güdüleyici dilin yönlendirici dil ve cesaret verici dil alt boyutlarının intibak ettirici liderliğin kolaylaştırıcı beceri ve idarî beceri boyutlarında değişim yaratacağını fakat aitlik yaratıcı dilin etkisinin bulunmadığını ifade etmektedir. Buna ilâve olarak üçüncü tabaka okullarında güdüleyici dilin aitlik yaratıcı dil alt boyutunun intibak ettirici liderliğin uyum sağlayıcı becerisi üzerinde değişimi negatif anlamda gerçekleştireceği görölmektedir”

Gemalmaz (2014: 1) “İlkokul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme ve Lider Üye Etkileşimine Algıları Üzerine Etkisi” isimli bir çalışma yapmış, bu çalışmanın sonuçlarını ise şu şekilde sunmuştur: “güdüleyici dilin psikolojik sözleşme ile lider üye etkileşimiyle pozitif yönlü ilişkisi bulunduğu anlamlı bir şekilde yordadığı, lider üye etkileşiminin de psikolojik sözleşme algısını olumlu yönde ilişki kurduğu ve anlamlı bir şekilde yordadığı görölmektedir”. “Okul müdürün kullandığı güdüleyici dilin; öğretmenlerin lider üye etkileşimini, öğretmenlerin okula karşı yükümlölüklerine ilişkin psikolojik sözleşme algılarını, okulun öğretmenlere karşı sorumluluklarına ilişkin psikolojik sözleşme algılarını, öğretmenlerin okula karşı yükümlölüklerine ilişkin psikolojik sözleşme algılarını olumlu hale getirdiği ve müdürle öğretmenler arasındaki lider üye etkileşiminin kalitesi arttıka, okulun öğretmenlere karşı yükümlölüklerine ilişkin psikolojik sözleşme algısının olumlu hale geldiği belirlenmiştir”.

Özen (2014: 1731) “Motivasyonel Dil Kuramı Işığında Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Olan Etkisi” isimli bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda ise güdüleyici dil için 3 boyut, vatandaşlık davranışı için 4 boyut elde edilmiş ve karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Özen (2014: 1742) tarafından yapılan analizin sonuçları ise şu şekildedir: “cesaret verici dil alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük düzeyde, aynı yönde ve anlamlı, aitlik yaratıcı dil alt boyutu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük düzeyde, aynı yönde ve anlamlı, yönlendirici dil alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük düzeyde, aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu”.

Özen (2013: 87) “Okul Müdürlerine Yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi” adlı çalışmada ölçek üzerindeki uyarlamalara, geçerliliklere ve incelemelere odaklanmıştır. Araştırma sonucunda; “Okula Yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği’nin Türkçe formu, kabul edilebilir düzeyde geçerlik göstergeleri bulunan ve yeterli güvenilirlik katsayılarına sahip bir ölçme aracı olarak değerlendirileceği” ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmada Özen’e göre güdüleyici dil alt boyutları şunlardır: yönlendirici dil, aitlik yaratıcı dil, cesaret verici dil.

Mert, Keskin ve Baş (2011: 243) yapmış oldukları çalışma ile Motivasyonel Dil (MD) Kuramı ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi sonuçlarını elde etmiştir. Bu çalışmanın sonucunda ise Motivasyonel Dil Ölçeği’nin lider ve çalışan bireylerin mesajlarında geçerli olduğu görülmüştür.

Mert (2011: 97) “Yöneticilerin Kullandıkları Motivasyonel Dil ve Performans Üzerindeki Etkisi” isimli bir çalışma yapmış, bu çalışmada ise şu bulgulara ulaşmıştır: “yöneticinin kullandığı güdüleyici dil, çalışanların kendi ve yöneticilerinin performanslarına yönelik algıları üzerinde olumlu yönde etkilidir”. “Sonuç olarak; yapılan bu çalışma ile elde edilen bulguların yönetsel iletişim, motivasyon ve performans konusunda inceleme yapan araştırmacılara, çalıştıkları konuyu farklı bir boyutta ele almaları açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.”

Karaaslan (2010: 1-1), “Motivasyonel Dilin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Olan İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisinin İncelenmesi: Yapısal

Eşitlik Modelinde Bir Uygulama” isimli çalışmayı gerçekleştirmiştir. Bu çalışma kapsamında aitlik yaratıcı dil ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye odaklanılmış, lider-üye ilişkisinde bu alt boyutun tam anlamı ile aracılık yaptığı, güdüleyici bir dil kullanımının lider-üye ilişkisini maksimum kaliteye ulaştırdığı tespit edilmiştir.

Karaaslan’ın (2010: 5-1) araştırma sonuçlarına dayanarak aktardığı üzere; ”uygulama neticesinde elde edilen bulgular, diğer çalışan çıktıları ile yapılan çoğu araştırmada iddia edilen aksine, güdüleyici dilin bir üst yapı olarak değil de, belli alt boyutları ile çalışan çıktılarına etki edebileceğini göstermiştir. Bu örneklem için, güdüleyici dilin sadece ‘Empatik Dil’ alt boyutu ile ‘Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’ arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer yandan, lider üye etkileşiminin sadece ‘Katkı’ alt boyutu ‘Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’ ile anlamlı bir ilişki içerisindedir. Aynı zamanda bu iki alt boyutun, bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkilerinde birbirileri ile de ilişkisinin olduğu görülmüştür. ‘Katkı’ alt boyutunun ‘Empatik Dil’ ile ‘Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’ arasındaki ilişkiye ‘tam aracılık’ ettiği yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir”

Mayfield vd. (1995: 329) , yapmış oldukları “Motivating Language: Exploring Theory with Scale Development” isimli çalışma ile kuramı ölçeklendirmeye çalışmıştır. Motivasyonel dilin ölçülmesi için 24 maddelik bir Motivasyonel Dil Ölçeği (MDÖ) oluşturulmuştur. 24 maddeden oluşan söz konusu ölçek 3 faktör barındırmaktadır. Bu faktörler ise şunlardır: “Yönlendirici dil, anlam yaratıcı dil ve empatik dil”.

Mayfield vd. (1995: 235) “The Effects Of Leader Motivating Language On Subordinate Performance And Satisfaction” isimli bir çalışma yapmış, bu çalışma ile yöneticinin güdüleyici bir dil kullanmasının çalışan performansına etkisini incelemiştir. Yapılan çalışmanın sonucunda güdüleyici dil kullanımının çalışanların hem iş tatminini hem de performansını olumlu şekilde etkilediği görülmüştür.

Sullivan (1988: 104), “Three Roles of Language in Motivation Theory” isimli bir makale yayınlanmış, bu makalede ise Motivasyonel Dil Kuramı’nı temellendirmiştir. Motivasyonel dil kuramı ile ilgili olan en önemli sayıtlardan biri liderin davranışları izleyenlerin motivasyonu üzerinde etkisi bulunmaktadır. Kurama

göre sadece iletişim araçları değil, dilin doğasında ortaya çıkan anlam yaratabilme ve bağlayıcı olabilme özellikleri de önem taşımaktadır.

Sullivan (1988: 113) “lider takipçi arasında oluşan karşılıklı etkileşimin çalışan motivasyonunu arttırdığı” sonucuna varmıştır. Yani sadece belirsizliği ortadan kaldıracı iletişim değil, aynı zamanda amaçsız iletişim alışkanlıkları da sonuca etki etmektedir.



### 3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması bilgilerine yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada öğretmenlerin mutluluk düzeylerinin okul müdürlerinin kullandığı güdüleyici dil ile ilişkisini belirlemeye yönelik çalışılmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelleri, iki ya da daha fazla sayıda değişkenin birlikte değişip değişmediğini ve/veya değişimin hangi düzeyde gerçekleştiğini tespit etmeyi belirlemek için tasarlanan araştırma modelleridir (Karasar, 2011: 81).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Çanakkale ili Çan ilçesinde görev yapan 543 lise, ortaokul, ilkokul, okul öncesi ve özel eğitim öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşılması planlandığından örneklem seçimine gidilmemiştir. Buna göre araştırmada evrende yer alan bütün okullar ile temasa geçilmiş olup, katılmaya istekli olmayan, izinli veya görevlendirilmiş olanlar vb. sebeplerle araştırmaya katılım gösteremeyen öğretmenler haricinde Çanakkale'nin Çan İlçesindeki görev yapmakta olan 275 kadın, 189 erkek toplam 464 öğretmen katılım sağlamıştır. Araştırmada örneklemin evreni temsil oranı %85,5'tir.

Araştırmaya katılımda Çanakkale ili Çan ilçesinde bulunan lise, ortaokul, ilkokul, okul öncesi ve özel eğitim okullarına Okul Müdürlerine Yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği ve Örgütsel Mutluluk Ölçeğinin bulunduğu ölçek formları dağıtılmış ve öğretmenler kendi istekleri ile doldurduktan sonra geri toplanmıştır.

Tablo 3.1. Katılımcıların Değişken Bilgileri

Değişkenler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	275	59,4
	Erkek	189	40,6
	Total	464	100,0
Yaş	20-30	83	18,0
	31-40	216	46,5
	41-50	118	25,4
	51 ve üstü	47	10,1
	Total	464	100,0
Okul Kademesi	Okul öncesi	34	7,5
	İlkokul	112	24,1
	Ortaokul	146	31,4
	Lise	172	37,0
	Total	464	100,0
Mesleki Kıdemi	1-10	195	42,1
	11-20	166	35,7
	21 ve üzeri	103	22,2
	Total	464	100,0
Okuldaki Kıdemi	1-5	282	60,6
	6-10	139	29,9
	11 ve üzeri	43	9,5
	Total	464	100,0
Öğrenim Durumu	Ön lisans	11	2,3
	Lisans	412	88,8
	Lisansüstü	41	8,9
	Toplam	464	100,0

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin 275’i (%59,4) kadın, 189’u (%40,6) erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların 83’ü (%18,0) 20-30 yaş arası, 216’sı (%46,5) 31-40 yaş arası, 118’i (%25,4) 41-50 yaş arası, 47’si (%10,1) 51 ve üstü yaşındaki öğretmenlerden oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların 34’ü (%7,5) okul öncesi öğretmen, 112’si (%24,1) ilkokul öğretmeni, 146’sı (%31,4) ortaokul öğretmeni, 172’si (%37,0) lise öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların mesleki kıdemleri 195’inin (%42,1) 1-10 yıl arası, 166’sının (%35,7) 11-20 yıl arası, 103’ünün (%22,2) 21 yıl ve üstü öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların buldukları okuldaki mesleki kıdemleri 282’sinin (%60,6) 1-5 yıl arası, 139’unun (%29,9) 6-10 yıl arası, 43’ünün (%9,5) 11-15 yıl ve üzeri öğretmenlerden

oluşmaktadır. Katılımcıların öğrenim düzeyleri 11'inin (%2,3) ön lisans mezunu, 412'si (%88,8) lisans mezunu, 41'i (%8,9) ise lisansüstü eğitime sahiptir.

### **3.3. Verilerin Toplanması**

Bu araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla üç ölçme aracı kullanılmıştır. "Kişisel Bilgi Formu", "Örgütsel Mutluluk Ölçeği" ve "Okul Müdürlerine Yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği" kullanılmıştır.

#### **3.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Öğretmenlerin değişken özellikleri ile ilgili veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu kullanılmıştır; 6 sorudan (cinsiyet, yaş, branş, çalışılan kademe, mesleki kıdem durumu, okuldaki kıdem durumu, öğrenim durumu) oluşmaktadır.

#### **3.3.2. Örgütsel Mutluluk Ölçeği**

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini belirlemek amacıyla; Örgütsel Mutluluk Ölçeği (ÖMÖ), Paschoal ve Tamayo (2008) tarafından Brezilya'daki işgörenlerin örgütsel mutluluğunu ölçmek için Portekizce olarak geliştirilmiştir. Ölçek, örgütsel mutluluğa ilişkin Warr'ın (2007) yaklaşımını esas almıştır. Arslan ve Polat (2017) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek uyarlama sürecinde açılımlayıcı faktör analizinin ortaya koyduğu üç faktörlü yapı, 400 katılımcıdan elde edilen verilerle doğrulayıcı faktör analizi yapılarak test edilmiştir. Ayrıca ölçekteki maddelerin faktör yükleri .51 ile .85 arasında değişmektedir. Tüm bu bulgular ÖMÖ'ye yönelik üç faktörlü yapının doğrulandığını göstermektedir. Bu anlamda ölçek, örgütsel mutluluğu hem duygusal (duygular ve modlar) hem de bilişsel (algılanan potansiyelin gerçekleştirilmesi) açılardan ele almakta, ölçekte mutluluğun bilişsel ve duygusal yönlerine ilişkin maddeler yer almaktadır (Demo ve Paschoal, 2013).

Ölçeğin temel varsayımına göre, örgütsel mutluluk; işyerindeki duygulardan ve mizahtan, yapılan işin anlamlılığına ve bireyin potansiyelinin ne kadarını gerçekleştirdiğine dair algısından oluşmaktadır. Dolayısıyla ölçekte hem işyerindeki duygulara hem de bireyin potansiyelini gerçekleştirmesine yönelik maddeler yer almaktadır. Mizah ve olumlu-olumsuz duygulara ilişkin maddeler Albuquerque ve

Troccoli'nin (2004: akt: Demo ve Paschoal, 2013) Öznel İyi-oluş Ölçeğinden, PANAS'tan (Watson, Clark ve Tellegen, 1988) ve Yaşam Doyumu Ölçeği'nden (Diener, Emmons, Larsen ve Griffin, 1985) elde edilmiştir. Böylece işyerindeki duygulara ilişkin 38 ifade madde havuzunda yer almıştır. Yapılan analizlerden sonra olumlu duygulara ilişkin dokuz, olumsuz duygulara ilişkin 13 madde ölçek taslağında yer almıştır. Bireylerin işyerinde potansiyellerini gerçekleştirmelerine yönelik maddeler ise alan yazından, özellikle Waterman'ın (1993) çalışmasından, işgörenlerle yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Ölçek taslağında, potansiyeli gerçekleştirme boyutuna yönelik ise dokuz madde yer almıştır.

ÖMÖ'nün İngilizce formu ise Demo ve Paschoal (2013) tarafından Portekizceden İngilizceye uyarlanmıştır. Ölçekte beşli açıklayıcı tipinde 29 madde yer almaktadır. Uyarlanan ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirliği ABD'de çeşitli sektörlerde çalışan 809 katılımcıdan elde edilen verilerle test edilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması kapsamında ilk olarak, 409 katılımcıdan elde edilen verilerle açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda, olumsuz duygular boyutundaki faktör yükü düşük olan bir madde ölçekten çıkarılmış, toplam varyansın %63'ünü açıklayan üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. 29 maddelik ölçeğin olumlu duygular boyutunda madde faktör yükleri 0.60 ve 0.91 arasında değişen dokuz, olumsuz duygular boyutunda madde faktör yükleri 0.61 ve 0.85 arasında değişen 12, potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutunda madde faktör yükleri 0.51 ve 0.88 arasında değişen sekiz madde yer almaktadır. Olumlu duygular, olumsuz duygular ve potansiyelin gerçekleştirilmesi alt boyutlarının açıkladıkları varyans oranları sırasıyla; %37, %19.92 ve %6.04; öz değerleri 11.1, 5.98 ve 1.77 olarak bulunmuştur. Alt boyutların iç tutarlılık katsayıları ise 0.92, 0.94 ve 0.92 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.2. Örgütsel Mutluluk Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu Elde Edilen Cronbach Alfa Değeri

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Örgütsel Mutluluk Ölçeği	59	.78

Yapılan bu araştırmada örgütsel mutluluk ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,78 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

### 3.3.3. Okul Müdürlerine Yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği

Mayfield vd. (1995) tarafından geliştirilen Motivasyonel Dil Ölçeğinin (MDÖ) (Motivational Language Scale) orijinal formu 24 sorudan oluşan bir ölçektir. Ölçekte, etkisöz edimi 10, edimsöz edimi 6, düzsöz edimi 8 madde ile tanımlanmıştır.

Orijinal ölçeğin Türk kültürüne uyarlanmasının ilk aşaması olarak ölçek maddeleri Özen (2013) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Çevirinin tüm aşamaları boyunca her ifadenin anlam açısından Türkçede en iyi biçimde nasıl ifade edilebileceği temel hedef olarak belirlenmiştir. Çeviri sürecinde Türk kültürüne uymayan tanımlamaları belirlemek amacıyla kültüre ilişkin değerler göz önüne alınmış ve kelime kelime tercüme yapmaktan kaçınılmıştır. Ayrıca konuşma dilinde sık kullanılmayan veya mesleki anlam içeren kelimelerin daha basit ve anlaşılır olarak ifade edilmesine özen gösterilmiştir. Çeviri işlemi tamamlandıktan sonra yapılan tercüme araştırmacı tarafından tek bir form haline getirilerek geri çeviri işlemi Türkçe'den İngilizce'ye olarak yapılmıştır. Bu formlar üzerinde yapılan çalışmalarla sorunlu görülen maddeler araştırmacılar tarafından tekrar ele alınıp değerlendirilmiş ve çeviriler araştırmacı tarafından incelenip gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Bu analizlerden sonra geçici bir Türkçe form oluşturulmuştur. Ölçeğin İngilizce ve Türkçe formu, doktora derecesine sahip bir akademisyen ile incelenerek çevirisi yapılan maddeler üzerinde gerekli değişiklikler yapılmıştır. Motivasyonel dil ölçeğinin kapsam geçerliliği çalışmasında hem alan yazınına hem de uzman görüşüne başvurulmuş ve alanda doktora derecesine sahip beş akademisyene ölçekler yollanmıştır. Kapsam geçerliliği çalışmasında uzman görüşlerinin değerlendirilmesi amacıyla ölçek maddelerini değerlendiren özel bir değerlendirme formu oluşturulmuştur. Hazırlanan forma göre uzmanlar görüşlerini; (i) uygun, (ii) madde hafifçe gözden geçirilmeli, (iii) madde ciddi olarak gözden geçirilmeli ve (iv) madde uygun değil şeklinde dördü olarak derecelendirmektedir. Ölçek maddelerinin karşısında 1-10 arasında derecelendirilmiş derecelendirme cetveli bulunmaktadır. Araştırmacılar tarafından cetvelin 1-2 aralığı madde uygun değil olarak, 3-5 arası madde ciddi olarak gözden geçirilmesi gerekir, 6-8 arası madde hafifçe gözden geçirilmeli, 9-10 arası madde uygun olarak değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirme sonunda, (i) ve (ii) seçeneğini işaretleyen uzmanların sayısı toplam uzman sayısına bölünerek maddeye ilişkin kapsam geçerlik indeksi olarak 0,80 değeri

ölçüt olarak kabul edilmektedir. Uzmanlardan gelen derecelendirme sonucu Davis Sayısı  $\geq .8$  olarak bulunmuştur.

Tablo 3.3. Motivasyonel Dil Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu Elde Edilen Cronbach Alfa Değeri

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Motivasyonel Dil Ölçeği	29	.87

Yapılan bu araştırmada güdüleyici dil ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.87 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Okul müdürlerinin kullandıkları güdüleyici dil ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmak için örneklem grubundaki bireylere anket çalışması uygulanmıştır, ele alınan örnekleme uygulanan ölçekten elde edilen bulgular, bilgisayar ortamında veri analizi yapan SPSS programa aktarılıp verilerin analizi yapılmıştır. SPSS 24.0 programı ile değerlendirilme yapılmıştır. Verilerin analizinde araştırma elde edilen tüm verilerin betimsel analizleri (X (ortalama) ve S. S. (standart sapma) ve Anova testi, T testi uygulanarak değerler  $p < 0,05$  düzeyinde karşılaştırılmıştır. Ayrıca araştırmada yer alan değişkenlerden sayıca düşük gruba sahip değişkenlere göre farklılaşma durumlarının analizinde non parametrik testlerden Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Üç ve üçten fazla gruplu değişkenlerin farklılaşma testlerinde istatistiksel bakıdan anlamlı bulunması halinde gruplar arasındaki farklılıklar çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey ile incelenmiştir. Benzer şekilde nonparametrik versiyonda gruplar arası farklılık Dunn testi ile incelenmiştir. Bu aşamada parametrik ya da parametrik olmayan analiz yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar vermek adına verilerin normallik testine tabi tutulması gerekmektedir.

Ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için yapılan temel işlem çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanmasıdır. Ölçek puanlarından elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve

Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Buna göre ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Ayrıca ilgili ölçek ve boyutlarına ilişkin histogramlar, grafikler ve varyasyon katsayıları da incelenerek normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır. Analizlerde test tekniklerinden bağımsız gruplar t testi, ANOVA testi kullanılmıştır.

Tablo 3.4. Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Test	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Mutluluk Ölçeği	2,6817	1,17224	,166	-,989
Okul Müdürlerine Yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği	2,7990	1,07744	,169	-1,016

Araştırmada öğretmenlerin ölçeklerden aldıkları puanların normal dağılıma uyma durumları için inceleme yapılmıştır. Motivasyonel Dil ve Mutluluk Ölçeklerine ait alt boyutların arasındaki ilişkilerin tespit edilebilmesi adına Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin sergilediği güdüleyici dil kullanımı davranışının, öğretmenlerin mutluluk algısını yordama düzeyinin tespit edilebilmesi amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır.

## 4. BULGULAR

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyi ile okul müdürlerinin kullandıkları güdüleyici dil arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla veri toplama araçları ile toplanan veriler çözümlenerek elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

### 4.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Güdüleyici Dil Kullanım İle İlgili Değerlendirmeleri

Tablo 4.1. Öğretmenler Açısından Okul Yöneticilerinin Güdüleyici Dil Kullanımına İlişkin Sonuçları

	N	Min.	Max.	Ortalama	SS
Okul yöneticilerinin güdüleyici dil düzeyi	464	1,00	5,00	2.1525	4,1837
Geçerli N	464				

Öğretmenlerin yapmış olduğu değerlendirmelere göre okul yöneticilerinin güdüleyici dil kullanım düzeyleri hakkında verilen cevaplar 1-5 arasındadır, ortalama  $2,15 \pm 0,54$ 'tür. Buradan hareketle araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları açısından okul yöneticilerinin güdüleyici dil kullanım düzeylerinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

### 4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri İle İlgili Değerlendirmeleri

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarına İlişkin Sonuçları

	N	Min.	Max.	Ortalama	SS
Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri	464	1,00	5,00	3.8574	6,5141
Geçerli N	464				

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ile ilgili değerlendirmelerine göre verilen cevaplar 1-5 arasındadır ve ortalama  $3,85 \pm 1,47$ 'tür. Buradan hareketle

araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

### 4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumları

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Cinsiyetleri İle İlişkisine Ait Bağımsız Örneklem için t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	X	ss	t	P
Kadın	275	3,8931	,70433	1,659	,198
Erkek	189	3,9800	,71113		
Total	464	3,9295	,70770		

Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma olma durumunu saptamak için yapılan bağımsız örneklem için t-testi sonucunda alınan puanların cinsiyete göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (t=1,659; p= 0,198). Bu bulguya göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinde cinsiyetin önemli bir etken olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Yaşları İle İlişkisine Ait ANOVA Sonuçları

Yaş	N	X	Ss
20-30	83	3,8603	,74111
31-40	216	3,9071	,70113
41-50	118	3,9263	,69172
51 ve üstü	47	4,1840	,67100
Total	464	3,9320	,70613

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	f	P
Gruplar içi	2,915	20	,74111	2.388	,068
Gruplar arası	98,156	444	,70113		
Toplam	101,071	464			

Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterme durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş grupları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık

olmadığı belirlenmiştir ( $F=2,388$   $p=0,068$ ). Bu bulguya göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinde yaşın önemli bir etken olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Okul Kademeleri İle İlişkisine Ait ANOVA Sonuçları

Kademe	N	X	Ss
Okul öncesi	34	3,9046	,80027
İlkokul	112	4,0628	,66618
Ortaokul	146	3,9229	,73452
Lise	172	3,8507	,68213
Total	464	3,9288	,70589

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	P
Gruplar içi	52,545	266	,256	2,077	,102
Gruplar arası	48,526	198	,302		
Toplam	146	464			

Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk düzeylerinin okul kademesine göre farklılık gösterme durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda okul kademesi grupları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $F=2,077$   $p= 0,102$ ). Bu bulguya göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinde okul kademesinin önemli bir değişken olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Mesleki Kıdemleri İle İlişkisine Ait ANOVA Sonuçları

Mesleki Kıdem	N	X	Ss
1-10	195	3,8704	,71312
11-20	166	3,9637	,69516
21 ve üzeri	103	3,8915	,72402
Total	464	3,9333	,70583

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	P
Gruplar içi	1,772	55	,354	1,115	,349
Gruplar arası	99,299	409	,301		
Toplam	101,071	464			

Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk düzeylerinin mesleki kıdem durumuna göre farklılık gösterme durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda mesleki kıdem grupları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $F=1,115$   $p= 0,349$ ). Bu bulguya göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinde mesleki kıdem önemli bir değişken olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Buldukları Okuldaki Mesleki Kıdemleri İle İlişisine Ait ANOVA Sonuçları

Buldukları Okuldaki Mesleki Kıdem	n	X	Ss
1-5	282	3,9369	,71145
6-10	139	3,9208	,71334
11 ve üzeri	43	3,8935	,79884
Total	464	3,9326	,70510

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	P
Gruplar içi	2,624	67	,345	,189	,944
Gruplar arası	98,447	397	,342		
Toplam	101,071	464			

Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk düzeylerinin okuldaki mesleki kıdem durumuna göre farklılık gösterme durumlarının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda okuldaki mesleki kıdem grupları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $F=0,189$   $p= 0,944$ ). Bu bulguya göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinde buldukları okuldaki mesleki kıdem önemli bir değişken olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 4.8. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluklarının Öğrenim Durumları İle İlişisine Ait Kruskal Wallis H testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	N	Mean Rank	X <sup>2</sup>	p
Örgütsel Mutluluk Ölçeği	Ön lisans	11	269,35	11,087	0,000
	Lisans	412	251,98		
	Lisansüstü	41	225,96		

Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk düzeylerinin eğitim düzeyi durumuna göre farklılık gösterme durumlarının incelenmesi için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda eğitim düzeyi grupları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık

belirlenmiştir ( $X^2=11,087$   $p= 0,000$ ). Bu duruma göre öğrenim durumu farklı olan katılımcıların Örgütsel Mutluluk düzeyleri aynı seviyede değildir. Farklılaşmanın olduğu grupların tespit edilmesi için yapılan Dunn testine göre ön lisans mezunu öğretmenlerin lisans ve lisans lisans üstü mezunlarından ve lisans mezunu öğretmenler lisansüstü mezunu olan öğretmenlerden örgütsel mutluluk düzeyleri daha yüksek olduğu bulunmuştur.

#### 4.4. Öğretmenlerin Güdüleyici Dil Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumları

Tablo 4.9. Öğretmenlerin Güdüleyici Dil Düzeylerinin Cinsiyetleri İle İlişkisine Ait T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	ss	t	p
Kadın	275	2,2924	,82390		,002
Erkek	189	2,1258	1,04757		

Öğretmenlerin Güdüleyici Dil düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma olma durumunu saptamak için yapılan bağımsız örneklem için t-testi sonucunda alınan puanların cinsiyete göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $t=3,817$ ;  $p= 0,002$ ). Bu duruma göre kadın ve erkek katılımcıların Güdüleyici Dil düzeyleri aynı seviyede değildir. Yapılan teste göre kadın öğretmenlerin güdüleyici dil algıları erkek öğretmenlerden daha yüksektir.

Tablo 4.10. Öğretmenlerin Güdüleyici Dil Düzeylerinin Yaşları İle İlişkisine Ait ANOVA Sonuçları

Yaş	N	X	Ss
20-30	83	2,3492	,99822
31-40	216	2,2797	,92874
41-50	118	2,0601	,85691
51 ve üstü	47	2,0779	,88107
Total	464	2,2148	,92281

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar içi	2,801	52	,560	2,377	,069
Gruplar arası	160,302	412	,486		
Toplam	163,103	464			

Öğretmenlerin GÜdüleyici Dil düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşma olma durumunu saptamak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda alınan puanların yaşa göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=2,377; p= 0,002). Bu bulguya göre öğretmenlerin güdüleyici dil düzeylerinde yaşın önemli bir değişken olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 4.11. Öğretmenlerin GÜdüleyici Dil Düzeylerinin Okul Kademeleri İle İlişisine Ait ANOVA Sonuçları

Kademe	N	X	ss
Okul öncesi	34	2,3023	,91860
İlkokul	112	2,1341	,90141
Ortaokul	146	2,4269	1,01596
Lise	172	2,0951	,82789
Total	464	2,2245	,92425

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar içi	2,925	44	,452	3,934	,009
Gruplar arası	160,178	420	,445		
Toplam	163,103	464			

Öğretmenlerin GÜdüleyici Dil düzeylerinin okul kademesi değişkenine göre farklılaşma olma durumunu saptamak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda alınan puanların okul kademesine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=3,934; p= 0,009). Bu duruma göre farklı kademe gruplarındaki katılımcıların güdüleyici dil düzeyleri aynı seviyede değildir. Yapılan çoklu karşılaştırma testine göre ortaokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin güdüleyici dil algıları diğer kademelerde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.12. Öğretmenlerin Gdleyici Dil Düzeylerinin Mesleki Kdemleri İle İlişkinine Ait ANOVA Sonuçları

Mesleki Kıdem	n	X	ss
1-10	195	2,3639	,90177
11-20	166	2,1176	,93792
21 ve zeri	103	2,4443	,99293
Total	464	2,2180	,92413

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	f	p
Gruplar içi	1,547	26	,358	2,245	,063
Gruplar arası	161,556	438	,366		
Toplam	163,103	464			

Öğretmenlerin Gdleyici Dil düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma olma durumunu saptamak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda alınan puanların mesleki kdemine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $F=2,245$ ;  $p= 0,063$ ). Bu bulguya göre öğretmenlerin güdüleyici dil düzeylerinde mesleki kdemin önemli bir değişken olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 4.13. Öğretmenlerin Gdleyici Dil Düzeylerinin Buldukları Okuldaki Mesleki Kdemleri İle İlişkinine Ait ANOVA Sonuçları

Buldukları Mesleki Kıdem	Okuldaki N	X	ss
1-5	282	2,2248	,93384
6-10	139	2,2572	,92074
11 ve zeri	43	2,2482	,96344
Total	464	2,2207	,92262

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar içi	4,565	69	,466	,853	,492
Gruplar arası	158.538	395	,421		
Toplam	163,103	464			

Öğretmenlerin güdüleyici dil düzeylerinin okuldaki mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma olma durumunu saptamak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda alınan puanların okuldaki mesleki kıdemine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $F=0853$ ;  $p= 0,492$ ). Bu bulguya göre öğretmenlerin güdüleyici dil düzeylerinde buldukları okuldaki mesleki kıdem önemli bir değişken olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 4.14. Öğretmenlerin Güdüleyici Dil Düzeylerinin Öğrenim Durumları ile İlişkisine Ait Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	N	Mean Rank	X <sup>2</sup>	p
Örgütsel Mutluluk Ölçeği	Ön lisans	11	234,87	3,755	0,312
	Lisans	412	238,95		
	Lisansüstü	41	251,12		

Öğretmenlerin Güdüleyici Dil düzeylerinin eğitim düzeyi durumuna göre farklılık gösterme durumlarının incelenmesi için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda eğitim düzeyi grupları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $X^2=3,755$   $p= 0,312$ ). Bu bulguya göre öğretmenlerin güdüleyici dil düzeylerinde öğrenim durumlarının önemli bir değişken olmadığı ifade edilebilir.

#### 4.5. Örgütsel Mutluluk ve Güdüleyici Dil Düzeyleri Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel mutlulukları ile güdüleyici dil düzeyleri arasındaki korelasyona ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.15. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk ve Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güdüleyici Dil Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları

		Olumlu Duygular	Olumsuz Duygular	Potansiyelin Gerçekleştirilmesi	Örgütsel Mutluluk
Etkisöz Edimi	r	0,399	-0,294	0,311	0,325
	p	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	<b>0,003</b>	<b>0,003</b>
	n	464	464	464	464

<b>Edimsöz Edimi</b>	r	0,411	-0,311	0,295	0,321
	p	<b>0,003</b>	<b>0,002</b>	<b>0,005</b>	<b>0,000</b>
	n	464	464	464	464
<b>Düzsöz Edimi</b>	r	0,374	-0,199	0,325	0,359
	p	<b>0,001</b>	<b>0,021</b>	<b>0,002</b>	<b>0,365</b>
	n	464	464	464	464
<b>Güdüleyici Dil</b>	r	0,298	-0,295	0,343	0,381
	p	<b>0,000</b>	<b>0,012</b>	<b>0,006</b>	<b>0,001</b>
	n	464	464	464	464

Tablo 4.15'e göre örgütsel mutluluk düzeylerinin alt boyutları ile öğretmenlerin okul müdürlerinin kullanmış oldukları güdüleyici dil algısının alt boyutlarının tamamı arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Olumsuz duygular alt boyutu ile güdüleyici dil algısı alt boyutları arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Örgütsel Mutlulukları ve Güdüleyici Dil düzeyleri arasındaki korelasyon katsayısı  $r = 0,381$  olarak saptanmıştır. Bu bulguya göre iki ölçek puanları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu korelasyon değeri, iki ölçek puanları arasındaki birlikte değişmeyi de işaret etmektedir denilebilir.

#### 4.6. Örgütsel Mutluluk Düzeyinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 4.16. Güdüleyici Dil Algısının Örgütsel Mutluluk Düzeyini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken adı	B	S. Hata	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
<b>Sabit</b>	1,278	0,096	-	27,083	0,000*	0,368	0,357
Etkisöz Edimi	0,216	0,086	0,355	19,223	0,000*		
Edimsöz Edimi	0,316	0,036	0,344	22,395	0,000*		
Düzsöz Edimi	0,437	0,042	0,585	26,974	0,000*		
<b>F<sub>(1,384)</sub> = 362,366 p = 0,000</b>							
<b>*: p &lt; 0,05</b>							

Tablo 4.16 incelendiğinde, çoklu regresyon analizinden elde edilen F değerinin 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir [ $F(1,384) = 362,366$ ;  $p < 0,05$ ]. Bu nedenle örgütsel mutlulukları ile güdüleyici dil düzeyleri arasındaki söz konusu ilişkiye ait regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna

varılmıştır. Öğretmenlerin, yöneticilerin güdüleyici dil algısının öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri üzerindeki etkisi " $R^2= 0,357$ " ve "Düzeltilmiş  $R^2=0.357$ " olarak bulunmuştur. Regresyon sonuçlarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, örgütsel mutluluk algılarının güdüleyici dil düzeyleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ( $p<0.05$ ). Regresyon analizi sonucuna göre; güdüleyici dil düzeylerinin, örgütsel mutluluklarının tarafından yordanmasına ilişkin regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Örgütsel Mutluluk} = 1.278 + 0.216 \text{ Etkisöz Edimi} + 0.316 \text{ Edimsöz Edimi} + 0.437 \text{ Düzsöz Edimi}$$

Bu denkleme göre, güdüleyici dil düzeylerinin örgütsel mutluluklarına da pozitif etki yaptığı söylenebilir.

## 5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin kullandıkları güdüleyici dil ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu kısımda araştırmada elde edilen bulgular ile kaynak taramasıyla erişilen araştırma sonuçlarının karşılaştırılması yapılmıştır. Araştırmanın ana problemlerinin her birine yönelik bulgular kısaca belirtilmiş ve ilgili konuda yapılan araştırmalarla benzerlikleri veya farklılıkları ortaya konmuştur.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Polat (2017) tarafından yapılan araştırmaya göre, öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Ertong (2018) yapmış olduğu çalışmada Örgütsel Mutluluk Ölçeğinden alınan puan ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklara bakmıştır. Yapılan bu analizde de ölçek ile değişken arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bulut (2010) da ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk seviyelerini incelediği çalışmasında öğretmenlerin mutluluk düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel mutluluk düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmamasının sebebi okulların hem kadın hem de erkek öğretmenlere aynı koşulları sunması, okullarda benzer şartlarda ve benzer zorluklarda çalışmalarını olabildiği. Ayrıca her ne kadar mutluluk düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermese de erkek öğretmenlerin ortalamalarının daha yüksek olması sebebiyle kadın öğretmenlere göre daha mutlu oldukları söylenebilir. Bu iki araştırmada bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Keser (2018)'in yapmış olduğu farklı bir araştırmada Örgütsel Mutluluk ile yaş değişkeni arasındaki farklara bakmıştır. Yapılan bu çalışmada yaş değişkeni ile Örgütsel Mutluluk düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bu durumda örgütsel mutluluğun öğretmenlerin yaşından bağımsız olduğu belirtilebilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ile kademe, mesleki kıdem ve buldukları okuldaki mesleki kıdem

değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Kotaoğlu (2019)'nun Örgütsel Mutluluk Ölçeği kullanılarak yapmış olduğu çalışmada da bu değişkenler ile arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bulut (2015) ise araştırmasında bir senedir çalışan yeni öğretmenlerin çalışma yılları yüksek olan öğretmenlere göre örgütsel mutluluklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel mutluluğun iş doyumu ile ilişkili olması (Pillay, Goddard ve Wilss, 2005) sebebiyle Koruklu ve arkadaşlarının (2013) ortaöğretim öğretmenlerinin iş doyumunu araştırdıkları bir çalışma incelenmiş, bu çalışmayı destekler sonuca ulaştıkları öğretmenlerin kıdemlerinin iş doyumlarını anlamlı etkilemediği görülmüştür.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin öğrenim durumları değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre öğrenim durumları düşük olan öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri yüksektir. Yine Kotaoğlu (2019)'nun yapmış olduğu çalışmada Örgütsel Mutluluk düzeyleri ile öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık saptanmıştır. Alan yazınında eğitim durumu ile örgütsel mutluluğun anlamlı bir farklılığı olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır. Bunlar; Bulut (2015), Diener, Sandvik, Seidlitz & Diener (1993), Düzgün (2016), Haller ve Hadler (2006), Keng ve Hooi (1995), Kousha & Mohseni (2000), Michalos, Thommasen, Anderson & Zumbo (2005), Oswald (1997), Scoppa & Michele (2008), Tingaz (2013), Zagorski, Kelley & Evans (2010) olarak belirtilebilir. Bu çalışma literatür ile daha az uyum göstermektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan öğretmenlerin kendilerinden beklentileri daha yüksek olduğu ve bu beklentileri karşılayamadıklarına dair olan inancın daha şiddetli olmasından dolayı mutluluk düzeyleri daha düşük olduğu belirtilebilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin güdüleyici dil düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Buna göre erkek ve kadın öğretmenlere göre güdüleyici dil düzeylerinin değiştiği görülmektedir. Bunun nedeni ise kadınların hassasiyet düzeylerinin daha yüksek olması ve daha çok motive olmaya ihtiyaç duymaları olabilmektedir. Özen (2014) yapmış olduğu çalışmada yine bu çalışmayı destekler nitelikte bulgulara ulaşmış ve güdüleyici dil düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık saptamıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin güdüleyici dil düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Sönmez

(2018)'in öğretmenlerle yapmış olduğu araştırmada güdüleyici dil düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bu çalışma da bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin güdüleyici dil düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Yine Sönmez (2018) yapmış olduğu çalışmada güdüleyici dil düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bu çalışmada bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin güdüleyici dil düzeylerinin kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin çalıştıkları kademedeki öğrencilerin yaşlarına göre güdüleyici dil düzeyleri değişebilmektedir. Bunun nedeni yüksek oranda, yaşları daha büyük olan öğrencilere hizmet veren öğretmenlerin gün içerisindeki motivasyonlarının olumsuz yönde etkilenmesi olarak işaret edilmiştir. Çolak (2016)'ın yapmış olduğu çalışmada yine bu çalışmayı destekler nitelikte bulgulara ulaşmış ve güdüleyici dil düzeylerinin kademe değişkenine göre anlamlı farklılık saptamıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin güdüleyici dil düzeylerinin buldukları okuldaki mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Özen (2015)'in yapmış olduğu analizlerde güdüleyici dil düzeylerinin buldukları okuldaki mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bu çalışma bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin güdüleyici dil düzeylerinin öğrenim durumları değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Çolak (2016)'ın yapmış olduğu çalışmada güdüleyici dil düzeylerinin öğrenim durumları değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bu çalışma bu araştırmayı destekler nitelikte olduğu belirtilebilir.

Örgütsel mutluluk algıları ve güdüleyici dil algıları arasındaki korelasyon puanları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel mutluluk algıları ile güdüleyici dil algıları ölçeği arasındaki söz konusu ilişkiye ait regresyon modelinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Motivasyonel dil teorisini geliştiren Sullivan (1988) yöneticinin söylediği her şeyin çalışan

motivasyonunu etkilediğini ileri sürmektedir. Okullarında öğretmen motivasyonunu arttırmak isteyen öğretmenlerin motive edici dil kullanmaları önemli görülmektedir. Nitekim Kurt (2013), çalışmasında, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerinde önemli etkisinin olduğunu saptamıştır. Mert (2011) bu dil ediminin kullanımıyla çalışanlarda işlerine dair olumlu düşüncelerin geliştiğini tespit etmiştir. Elde edilen başarı karşılığında yöneticilerinden aldıkları övgü dolu sözlerin çalışanların kendilerine olan güveninin artmasını destekleyerek motive olmalarını sağladığını ileri sürmektedir (Kurt, 2005).

Regresyon analizi sonucuna göre; güdüleyici dil düzeylerinin örgütsel mutluluklarına da pozitif etki yaptığı söylenebilir. Gutierrez-Wirsching ve diğerleri (2015) lider sözel iletişimi üzerine yaptıkları çalışmada ileri sürdükleri modelde lider güdüleyici dilinin çalışan bağlılığı, iş doyumunu, işe devam etme, öz yeterlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan performansı ve çalışanların yöneticiden memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini açığa çıkarmışlardır.

Örgütsel bağlamda olumlu duyguların örgütler ve bireyler olarak işgörenler açısından olumlu ve ‘motive edici’ doğurguları (Harter, Schmidt ve Keyes, 2003:205; Fredrickson, 2003; Robbins ve Judge, 2013: 98) düşünüldüğünde, örgütsel sinizmin yüksek düzeyde yaşandığı örgütlerde, örgütsel mutluluk algısının düşük düzeyde kalacağı, bununla birlikte, örgütsel destek, iş doyumunu, örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel sosyalleşmenin yüksek olduğu örgütlerde örgütsel mutluluk algısının da yüksek bulunacağı ifade edilebilir.

## 6. ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçlarına dayalı öneriler problem ve alt problemler doğrultusunda aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

- Daha iyi sonuçların elde edilebilmesi için eğitim kurumlarında yöneticilerin güdüleyici dil kullanımları ve örgütsel mutluluğu sağlayan ön koşullardan eksik olanlar tespit edilerek gerekli planlar hazırlanabilir ve bu yönde etkinlikler düzenlenebilir.
- Okula yeni başlayan öğretmenlere yönelik, resmi uyum programı dışında örgütsel toplumsallaşma ve örgütsel uyum programları hazırlanabilir.
- Kurum içi örgütsel mutluluk çalışmalarında lisansüstü eğitim almış bireylerin paylaşımında bulunabileceği alanların oluşturulmasına ağırlık verilebilir.
- Yöneticilerin güdüleyici dil kullanımında güven artırıcı ve iletişimi güçlendirici tedbirler almaları erkek katılımcıların güdüleyici dil algısının artmasına katkı sağlayabilir.
- Yöneticilerin güdüleyici dil kullanımında lisede görev yapmakta olan öğretmenlere yönelik yönetici ve öğretmenlerin birbirlerini daha iyi tanmasına yardımcı olacak etkinliklerin yapılması ve olumlu bir okul iklimi oluşturulması gibi faaliyetlere ağırlık verilebilir.
- Kurumlarında örgütsel mutluluğu hedefleyen yöneticiler güdüleyici dil kullanımına dikkat etmelidir.

## KAYNAKÇA

- Abraham (2015). Factors influencing workplace happiness among employees in software companies in Bangalore. *International Journal of Research in Applied Management Science & Technology II (I)*.
- Acaboğa, A. (2007). Din-Mutluluk İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE.
- Acar, E. (2007). Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi. *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*.3.1, 1-18.
- Ak, G. (2015). John Stuart Mill ve Bireyin Özgürlüğü. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 37-61.
- Alderman, M. K. (2013). *Motivation for achievement: Possibilities for teaching and learning*. Routledge.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Ames, C. (1990). Motivation: What teachers need to know. *Teachers college record*, 91(3), 409-421.
- Aristoteles (1998). *Nikomakhos'a etik*, (S. Babür, Çev.), Ankara: Ayraç.
- Arneson, R. J. (1999). Human flourishing versus desire satisfaction. *Social Philosophy and Policy*, 16(1), 113-142. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1017/S0265052500002272>
- Arslan, A. ve Yener S. (2016). Okul Yöneticilerinin Güdüleyici Dili ve Öğretmen Örtük Bilgi Paylaşımı İlişkisinde İşgören Sessizliğinin Aracı Rolü ve Psikolojik Rahatlık Algısının Düzenleyici Rolü. 16. İstanbul Üniversitesi İşletme Kongresi, 26-29 Mayıs 2016, İstanbul.
- Arslan, Y. (2018) Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*.
- Austin, J. L. (2009). *Söylemek ve yapmak* (Çev. R.L. Aysever). İstanbul: Metis Yayıncılık.

- Avşaroğlu: , M. E. Deniz ve A. Kahraman. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 14, 115–130.
- Aydın, M. (2000). Eğitim Yönetimi (6. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Babaoğlu, E., & Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28(28-2)
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational psychologist*, 28(2), 117-148.
- Bandura, A. (1997). The anatomy of stages of change. *American journal of health promotion: AJHP*, 12(1), 8.
- Bandura, A. (Ed.). (1995). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge university press.
- Banks, T. (2014). The effects of leader speech and leader motivating language on employee self-esteem (Unpublished doctorate dissertation). School of Business & Leadership, Regent University, USA
- Begum: , Jabeen: ve Awan, A. B. (2014). Happiness: A psycho-philosophical appraisal. *Dialogue*, 9(3), 313-325.
- Behind. A response to Kaplan and Owings (2002). *NASSP Bulletin*, 87(635), 65-76.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1997). *Leaders: The strategies for taking charge* (revised edn). *New York, NY: HarperBusiness*.
- Benz, M. & Frey, B. S. (2004). Being independent raises happiness at work. *Swedish Economic Policy Review*, 11(2), 95-134.
- Boehm J. K., Lyubomirsky S. (2008). Does Happiness Promote Career Success? *Journal of Career Assessment*.
- Brannon, K. L. (2011). The effects of leader communication medium and motivating language on perceived leader effectiveness (Unpublished doctorate dissertation). Northcentral University, Graduate Faculty of the School of Psychology, Prescott Valley, Arizona, USA
- Brief, A. P. ve Weiss, H. M (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.

- Brophy, J. (1998) *Motivating Students to Learn: With readings*, 2th ed., Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bulut, A. (2010). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının incelenmesi: Bir norm çalışması. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Bulut, A. (2010). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının incelenmesi: Bir norm çalışması. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Bulut, A. (2015). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluk Algılarının İncelenmesi: Bir norm çalışması. Yayınlanmış doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bulut, A. (2015). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının incelenmesi: Bir norm çalışması. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Bush, T. (1999). Crisis or crossroads? The discipline of educational management in the late 1990s. *Educational Management and Administration*, 27(3), 239-252.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*.
- Büyükdüvenci: (1993). *Aristoteles'te Mutluluk Kavramı*.  
Cambridge (2018). Cambridge Dictionary.  
<https://Dictionary.Cambridge.Org/Tr/S%C3%B6zl%C3%BCk/İngilizcet%C3%BCrk%C3%A7e/> Adresinden 11.05.2018 Tarihinde Elde Edilmiştir.
- Carver, C. S. (2003). Pleasure as a sign you can attend to something else: placing positive feelings within a general model of affect. *Cognition and Emotion*, 17, 241-261.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Chafouleas: M. ve Bray, M. A. (2004). Introducing positive psychology: Finding a place within school psychology. *Psychology in the Schools*, 41(1), 1-5.
- Chaiprasit, K. & Santidhiraku, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium sized enterprises. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 25, 1-454.
- Champer, G. N. (1999) *Motivating Language Learners*, Clevedon: Multilingual Matters,

- Cheng, H. ve A. Furnham. (2003). Personality, self-esteem, and demographic predictions of happiness and depression. *Personality and Individual Differences*, 34, 921–942.
- Covington, M. V. (1992). *Making the grade: A self-worth perspective on motivation and school reform*. Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Penguin.
- Çakıcı: (2015). Kutadgu Bilig’de Mutluluk ile Ahlak İlişkisi (Psikososyal Bir Analiz). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çalışkan, K. (2010). Mutluluk. *İçinde: Kurumlarda İyilik de Var, Edt: Güler İslamoğlu, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara*.
- Çolak, İ. (2016). Okul iklimi ile öğretmenlerin özerklik davranışları arasındaki ilişki (Muğla örneği) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: An approach to human motivation and personality. *University of Rochester, NY, URL< http://www.psych.rochester.edu/SDT/theory.html*.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Demir: (2018). Okul yöneticilerinin motivasyonel dili ile öğretmen öz yeterliği arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 177-183. DOI: 10.18506/anemon.384848

- Demircan, T. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Örgütsel Mutlulukları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, UÇak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, UÇak.
- Demo, G., ve Paschoal, T. (2013). Well-Being at work scale: Exploratory and confirmatory validation in the United States comprising affective and cognitive components. Proceeding XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Denizoğlu. S. , R. Akyıl, B. Yılmaz ve M.Ş. Akyıl. (2005). Atatürk Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesinde Çalışan Dış Hekimlerinin Ve Hemşirelerinin Mesleki Durum Değerlendirmesi, Bölüm I: İş Doyumu. Atatürk Üniv. Dış Hek. Fak. 15.2, 33–42.
- Dertlioğlu: (2016) Eğitim Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34.
- Diener, E., Oishi: , & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual review of psychology*, 54(1), 403-425.
- Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L. & Diener, M. (1993). The Relationship between Income and subjective well-being: Relative or absolute?, *Social Indicators Research*, 28(3), 195-223.
- Diener, E, Gohm, CL, Suh, E ve Oishi: (2000). Kültürler arasında medeni durum ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkinin benzerliği. *Kültürlerarası Psikoloji Dergisi*, 31: 419 - 436.
- Dimmock, C. (1999). Principals and school restructuring: Conceptualising challenges as dilemmas. *Journal of Educational Administration*.
- Dörnyei, Z. (2001). Attitudes, orientations, and motivations in language learning: Advances in theory, research, and applications. *Language learning*, 53(S1), 3-32.
- Drucker, P. F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities. *Practice*, 125.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). Management, revised edition. *Collins, New York*.
- Durgun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(2):112-132.

- Dutton, J.E. (2003). *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain HighQuality Connections at Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Düzgün, O. (2016). Ortaokulda görev yapmakta olan öğretmenlerin mutluluk düzeyleri ile sınıf yönetimi becerileri arasındaki ilişki. (Yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Easterlin, R. A. (2005). Feeding the Illusion of Growth and Happiness: A Reply to Hagerty and Veenhoven. *Social Indicators Research*, 74(3): 429-443.
- Eby, L. T., Mahar, C. P. ve Butts, M. M. (2010). The intersection of work and family life: the role of affect. *Annual Review of Psychology*, 61, 599-622.
- Etzioni, A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations*, rev. Simon and Schuster
- Farabi. (1993). *Fusulü'l medeni* (H. Özcan, Çev.). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Feldman, F. (2004). *Pleasure and the good life: Concerning the nature, varieties and plausibility of hedonism*. Oxford, England: Clarendon Press.
- Ferguson, C. (2005). *Organizing family and community connections with schools: How do school staff build meaningful relationships with all stakeholders? Retrieved from <http://www.sedl.org/connections/resources/rb/rb4-Rel.pdf>*
- Field, L. K. & Buitendach, J. H. (2011). Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *Sa Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 01-10.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412
- Fordyce, M. W. (1997). Development of a program to increase personal happiness. *Journal of Counseling Psychology*, 1(6), 511-521.
- Frederick, W. T., & Henry, F. (1970). *Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas*.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American scientist*, 91(4), 330-335.
- Frey, B., & Stutzer, A. (2013). *Recent developments in the economics of happiness*. Edward Elgar Publishing.
- Gable: L. ve Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9, 103–110.
- Gavin, J. H. ve Mason, R. O. (2004). *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392.

- Gavin, J. H., ve Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational dynamics*, 33(4), 379-392.
- Gemalmaz, N. (2014). İlkokul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve lider üye etkileşimine algıları üzerine etkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Golparvar, M. ve Abedini, H. (2014). Relationship between meaning and spirituality at work with job happiness positive affect and job satisfaction. *Management Science Letters*, 4, 255–268
- Gökberk, M. (1996). Felsefe Tarihi. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Graham, C. (2005). The Economics of Happiness. *World Economics*, 6(3), 41-55.
- Graham, C., Eggers, A., ve Sukhtankar, S. (2004). Does Happiness Pay?: An Exploration Based on Panel Data From Russia. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 55(3): 319-342.
- Gutierrez-Wirsching: , Mayfield, J., Mayfield, M. ve Wang, W. (2015). Motivating language as a mediator between servant leadership and employee outcomes. *Management Research Review*, 38(12), 1234-1250.
- Güler, B.K. ve H. Emeç. (2006). Yaşam Memnuniyeti ve Akademik Başarıda İyimserlik Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*. 21.2, 129–149.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation Through The Design of Work: Test of A Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250- 279.
- Hargie, O., Torih, D., Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: a folloe-up study. *The Journal of Business Communication*, 39(4), 414-436.
- Härtel, C. E. ve Page, K. M. (2009). Discrete emotional crossover in the workplace: The role of affect intensity. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 237-253.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the gallup studies flourishing. *Positive Psychology and The Life Well-Lived*, 2, 205-224.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the gallup studies flourishing. *Positive Psychology and The Life Well-Lived*, 2, 205-224
- Heathwood, C. (2006). Desire satisfactionism and hedonism. *Philosophical Studies*, 128(3), 539- 563. doi:10.1007/s11098-004-7817-y

- Hefferon, K., & Boniwell, I. (2011). *Positive Psychology: Theory, Research and Applications*. New York: Mc Graw-Hill Open International Publishing Ltd..
- Helliwell, J. F., Huang, H., & Wang: (2017). The social foundations of world happiness. *World happiness report*, 8.
- Hills, P. ve Argyle. M. (2001). Emotional Stability as a major dimension of happiness. *Personality and Individual Differences*. 31, 1357–1364.
- Holland, J. L. (1997). *Making Vocational Choices* (3. Baskı). Psychological Assessment Resources, Inc. Odesa, Fl.
- Hsieh, T. (2010) *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*, NY:Business Plus.
- Hsieh, T. (2010). *Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose*. NY: Business Plus.
- Huang, P. (2008). Authentic happiness, self-knowledge and legal policy. *Minnesota Journal of Law, Science & Technology*, Forthcoming; Temple University Legal Studies Research Paper No. 2008-46. Retrieved from: <http://ssrn.com/abstract=1084043>
- Irak, D. U. (2012). İşyerinde Birey Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15 (30): 12-22.
- Kapur: (2007). Eight principles of visionary leader? Retrieved from <http://ww.rediff.com>
- Karaaslan, Ö. (2010). Motivasyonel dilin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinde lider üye etkileşiminin aracılık etkisinin incelenmesi: yapısal eşitlik modelinde bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi, *Yönetim*, 63: 59 -76
- Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R. ve King, L. A. (2008). Reconsidering happiness: The costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *Journal of Positive Psychology*, 3, 219-233.
- Kaya, A. & Moçoşoğlu, B. (2018). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği. *Harran Maarif Dergisi*, 3(1), 52-70.
- Keller: (2009). Welfare as success. *Noûs*, 43(4), 656–683. doi:10.1111/j.1468-0068.2009.00723.x

- Keng, H. A. ve Hooi, S. W. (1995). Assessing quality of life in Singapore: An exploratory study, *Social Indicators Research*, 35(1), 71-91.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Korkut A. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk, Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Adalet Algılarının Analizi*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Malatya.
- Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Özenoğlu Kiremit, H., & Aladağ, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(25), 119-137.
- Kotaoğlu Z. (2019). *Temel Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticilerine Güveni İle Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ekim, Ankara.
- Kousha, M. & Mohseni, N. (2000). Are Iranians happy? A comparative study between Iran and the United States. *Social Indicators Research*, 52(3), 259- 289.
- Kurt, B. (2013). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 285-299.
- Latifoğlu, N. (2015). *Motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Çaykur'da bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705–717.
- Lunenburg, F. & Ornstein, A. (2004). *Educational Administration: Concepts and Practices* (4th ed.). Belmont: Wadsworth/Thompson Learning
- Lüscher, L.S., Lewis, M.W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- Maenapothi, R. (2007). *Happiness in the Workplace Indicator*. Human Resource Development, National Institute of Development Administration, Master's Thesis.

- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Mid-continent Research for Education and Learning (McREL).
- Maslow, A. H., May, R., & Rogers, C. R. (1962). *Existential Psychology II*. Pacifica Tape Library.
- Maslow, L. (1970). *U.S. Patent No. 3,523,508*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Mayfield, J. ve Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20(2), 85-102, DOI: 10.1080/08959280701332018
- Mayfield, J., Mayfield, M. & Kopf, J. (1995). Motivational language: Exploring theory with scale development. *The Journal of Business Communication*, 32(4), 329-344.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1998). The effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resource Management*, 37(3-4), 235-248.
- McMahan, G. C. (2006). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), 193-214
- Mert, İ. S. (2011). Yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil ve performans üzerindeki etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26), 197-213.
- Mert, İ. S. (2011). Yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil ve performans üzerindeki etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (26), 197-214.
- Mert, İ. S. , Keskin, N. ve Baş, T. (2011). Motivasyonel dil (md) kuramı ve ölçme aracının Türkçede geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 243-255.
- Miles, E. W., Patrick, S. L., ve King, W. C. (1996). Job Level as a Systemic Variable in Predicting the Relationship Between Supervisory Communication and Job Satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69: 277 -297.
- Miller, F. P., Vandome, A. F., & McBrewster, J. (2009). *Cnidaria*. Saarbrücken, Germany: Alphascript Publishing.

- Mishra, S. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. İngiliz Eğitim Teknolojileri Dergisi , 36 (3).
- Mowday, R. T., Porter, I. W., ve Steers, R. M. (1982). Employee Organizational Linkages, Academy Press, New York : 73-179.
- Myers, D.G. and E. Diener: 1995, 'Who is happy?', Psychological Science 6, pp. 10–19.
- Nelson, D. W. ve Knight, A. E. (2010). The power of positive recollections: Reducing test anxiety and enhancing college student efficacy and performance. Journal of Applied Social Psychology, 40(3), 732–745.
- Noels, K. A., Pelletier, L. G., Clément, R., & Vallerand, R. J. (2003). Why are you learning a second language? Motivational orientations and self-determination theory. *Language learning*, 53(S1), 33-64.
- Oswald, J. A. (1997). Happiness and Economic Performance. *Economic Journal*, 107(5), 1815-1831.
- Önal, G. (2019). *Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).
- Özdemir, A. (2008). Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar. *Beta Yayınları, İstanbul*.
- Özen, H. (2013). Okul müdürlerine yönelik motivasyonel dil ölçeği: Türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi. *Journal of Educational Sciences Research*, 3(1), 87-103.
- Özen, H. (2014). Motivasyonel dil kuramı ışığında okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisi. *Turkish Studies*, 9(5), 1731-1746.
- Özen, H. (2015). Okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin intibak ettirici liderlik üzerine etkisi (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Özen, H. (2015). Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dilin İntibak Ettirici Liderlik Üzerine Etkisi (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztay, F. E. (2006) Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi, Yeditepe

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Page, K. M. ve Vella-Brodrick, D. A. (2009). The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of employee well-being: a new model. *Social Indicators Research*, 90, 441–458.
- Paschoal, T. ve Tamayo, A. (2008). Construction and validation of work well-being scale. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Pavot, W., & Diener, E. (1993). The affective and cognitive context of self-reported measures of subjective well-being. *Social Indicators Research*, 28(1), 1-20.
- Pillay, H., Goddard, R. & Wilss, L. (2005). Well-being, burnout and competence: Implications for teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 30(2), 22-33.
- Pryce-Jones, J. (2010). Happiness at Work. Maximizing Your Psychological Capital For Success, 187-188.
- Rego A, Pina E., Cunha M. (2009). Do The Opportunities for Learning and Personal Development Lead to Happiness? It Depends on Workfamily Conciliation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, (3): 334-348.
- Rego, A. ve Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61, 739-752.
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235.
- Rice, C. (2013). Defending the objective list theory of well-being. *Ratio*, 26(2), 196-211. doi:10.1111/rati.12007
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.), Pearson Education Inc.
- Rotherham, A. J., & Mead: (2003). *Teacher quality: Beyond No Child Left*
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.
- Saenghiran, N. (2013). Towards enhancing happiness at work: a case study. *Social Research Reports*, 25, 21-33.
- Sanders, M. G., & Sheldon: B. (2009). *Principals Matter: A guide to school, family, and community partnerships*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40: 437-453.
- Schroeder, T. (2006). Desire. *Philosophy Compass*, 1(6), 631-639.  
doi:10.1111/j.1747-9991.2006.00047
- Schwab, R. L., & Iwanicki, E. F. (1982). Perceived role conflict, role ambiguity, and teacher burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18(1), 60-74.
- Scoppa, V. & Michele, P. (2008). An empirical study of happiness in Italy. B.E. *Journal of Economic Analysis & Policy*, 8(1) (Contributions), Article 15.
- Seligman, M. (2011). *Authentic happiness*. New York: NY: Atria Paperback
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of Positive Psychology*, 2(2002), 3-12.
- Seligman, M., & Royzman, E. (2003). Happiness: the three traditional theories. Retrieved from <http://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/newsletter.aspx?id=49>
- Selim: (2012). Life satisfaction and happiness in Turkey, *Social Indicators Research*, 88, 531-562.
- Sheldon, K. M. ve King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56, 216–217.
- Simon, H. A., Mihçioğlu, C., & Smithburg, D. W. (1973). *Kamu yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Sirgy, M. J., & Wu, J. (2009). The pleasant life, the engaged life, and the meaningful life: What about the balanced life?. *Journal of Happiness Studies*, 10(2), 183-196.
- Skow, J. I. (2003). *U.S. Patent No. 6,620,132*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Solmuş, T. (2005). İş Yerinde Duygularımız, Stres ve İş Doyumu. *Kariyer.net Dergi*, 28, 38–39
- Sönmez, E. (2016). Öğretmenlerin okul iklimi algılarının çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmesi: bir meta analiz çalışması (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Suhail, K. ve H. R. Chaudhry. (2004). Predictors of Subjective Well-Being in an Eastern Muslim Culture. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23.3, 359–376.

- Sullivan, J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 13(1), 104-115.
- Sullivan, J.J. (1988). Three roles of language in motivating theory. *The Academy of Management Review*, 13(1),104-115.
- Şeker, M. (2011). Mutluluk Ekonomisi. *Sosyoloji Konferansları*, (39): 115-140.
- TDK(2018). Büyük Türkçe Sözlük. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts) adresinden 09.04.2018 tarihinde elde edilmiştir.
- Tian, L., Wang, D. ve Huebner, E. S. (2015). Development and validation of the brief adolescents' subjective well-being in school scale (BASWBSS). *Social Indicators Research*, 120(2), 615-634.
- Tunacan: , Çetin, C. (2009). Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* (29), 155-172.
- Tüzün, İ. K., ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi, *Journal of Yaşar University*, 3(9):1011-1027.
- Veenhoven, R., ve Hagerty, M. (2006). Rising Happiness in Nations 1946–2004: A Reply to Easterlin. *Social Indicators Research*, 79(3): 421- 436.
- Vural, B. A. (2003). *Kurum Kültürü. İletişim Yayınları. İstanbul.*
- Warr, P. (2013). Sources of happiness and unhappiness in the workplace: A Combined Perspective. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 99-106.
- Waterman, A. S. , Schwartz: J. ve Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9, 41-79.
- Watermann, R., Alheit, P. & Rheinländer, K. (2008). Zwischen Bildungsaufstieg und Karriere Studienperspektiven „nicht-traditioneller Studierender “. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 11(4), 577-606.
- Weber, J. (1996). Leading the instructional program. In S. Smith & P. Piele (Eds. ), *School leadership* (pp. 253-278). Eugene, OR: Clearinghouse of Educational Management.
- Weiner, A. B. (1992). *Inalienable possessions: the paradox of keeping-while giving*. Univ of California Press.
- Wesarat, P., Sharif, M. Y. ve Majid, A. H. (2015). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78-88.

- What Works Centre for Wellbeing. (2017). What difference do shared activities and wellbeing interventions make to the social atmosphere at work? <https://www.whatworkswellbeing.org/product/team-working/> adresinden 11.08.2019 tarihinde elde edilmiştir.
- Wigfield, A. & Eccles, J. S. , (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual review of psychology*, 53(1), 109-132.
- Williams, M., & Burden, R. L. (1997). *Psychology for Language Teachers: A Social Constructivist Approach*. Cambridge University Press, 40 West 20th Street, New York, NY 10011-4211 (paperback: ISBN-0-521-49880-5; hardback: ISBN-0-521-49528-8).
- Workman, L. (2006). Women and men in media: The hard and soft of the today show. A paper presented at the Mountain Plains Management Conference, Utah Valley State College, October 19-21.
- Yavuz, C., & Bahtiyar Karadeniz, C. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi.
- Yılmaz, A. (2011). Kötümserlik ve mutsuzluk izlekleri çerçevesinde Guy De Maupassant'ın romancılığı: Bir hayat örneği ve Flaubert etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 35(2), 45-60.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, T. (2002). Liderlik davranışının hiyerarşik bir sınıflandırması: Yarım asırlık bir davranış araştırmasının bütünleştirilmesi. *Liderlik ve örgütsel çalışmalar dergisi*, 9 (1), 15-32.
- Zagorski, K. Kelley, J. & Evans, D. R. M. (2010). Economic development and happiness: Evidence from 32 Nations, *Polish Sociological Review*, 169(1), 3-19.
- Zhou & Qiu, L. (2013). The Differences of Factors Influencing Employees' Happiness—Comparison Based on Enterprise Ownership. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(08), 719.

## EKLER



T.C.  
ÇANAKKALE VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 60305806-44-E.10733348  
Konu: Anket Çalışması

30.05.2019

### MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE ÇANAKKALE

İlgi : İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 27/05/2019 tarihli ve 418 sayılı yazısı.

İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörlüğü'nün Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Hasan ERGÜVEN tarafından "Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güdöleyici Dil İle Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması kapsamında, 2019 Yılı Haziran ayında, Çanakkale Çan İlçesinde bulunan ekte adı geçen okullarda öğrenim gören öğretmenlere anket/ölçek çalışması yapılma isteği ilgi yazısıyla teklif edilmekte olup, Müdürlüğümüz Anket-Araştırma İnceleme Komisyonunca incelenerek uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Olurlarınıza arz ederim.

Işıl KORKMAZ  
Şube Müdürü

OLUR  
30.05.2019

Ferhat YILMAZ  
Millî Eğitim Müdürü

Ek :  
1-Komisyon Raporu (1sayfa)

Millî Eğitim Müdürlüğü Valilik Binası 3. Kat  
Elektronik Ağ: tefbis17@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Melek MORKAVUK-GÜNEŞ  
Tel: 0286 217 11 35-117

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 554f-e757-3bcc-beb0-e9cf kodu ile teyit edilebilir.

T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI

## ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Hasan ERGÜVEN
Kurumu / Üniversitesi	İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
Araştırma yapılacak iller/ilçeler	Çanakkale Çan İlçesi
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Anaokul, İlkokul, Ortaokul, Liseler, Özel Eğitim Okulları, Özel Çan Sınav Ortaokulu
Araştırmanın konusu	"Okul Müdürlerinin Kullandıkları Gözleyici Dil ile Öğretmenlerin Örgütsel Mülluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki"
Üniversite / Kurum Onayı	Var
Araştırma/Proje/Ödev/Tez Önerisi	Tez Çalışması
Veri Toplama Araçları	Anket Formu ve Ölçek
Görüş İstenilecek Birim/Birimler	Öğretmenler
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
UYGUNDUR	
Komisyon Kararı	Oybirliği ile alınmıştır.
Muhalif Uyenin Adı ve Soyadı:	

## KOMİSYON

30.05.2019  
Komisyon Başkanı  
İşıl KORKMAZ

Üye  
Süheyla H. YURDUSEV

Üye  
Ergün KAYA

### Ölçek Formları

#### **Değerli Öğretmenim,**

Biraz sonra yanıtlayacağınız ankette sizden, işinize ilişkin 29 soruyu ve okul müdürlerinin kullandıkları güdüleyici dile ilişkin 24 soruyu cevaplamanız beklenmektedir. Ölçeklerdeki maddelere vereceğiniz **SAMİMİ** ve **DOĞRU** cevaplar çalışmanın güvenilirliği açısından çok önemlidir. Çalışmada kullanılan ölçek maddeleri kişisel rahatsızlık verecek bir öge içermemektedir. Hiçbir ölçek maddesinin **doğru** veya **yanlış** cevabı yoktur. Elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Anket 2 kısımdan oluşmaktadır ve anketi tamamlamanız yaklaşık 10 dakika sürecektir. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

**Lütfen yanıtlanmamış soru bırakmayınız ve her soru için tek bir yanıt veriniz.**

**SORULARI CEVAPLARKEN İYİ BİR İMAJ YARATMA ENDİŞESİ TAŞIMAYINIZ.**

#### I.KISIM

Cinsiyetiniz: ( )Kadın ( )Erkek

Yaşınız: .....

Branşınız: .....

Çalıştığınız kademe: ( )Okul öncesi ( )İlkokul ( )Ortaokul ( )Lise

Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz? .....

Şu an görev yaptığınız okulda kaç yıldır öğretmen olarak çalışmaktasınız? .....

(Eğer şu an görev yaptığınız okulda bir yıldan az süredir çalışıyorsanız görev yaptığınız süreyi "ay" olarak yazınız.)

En son hangi diplomayı aldınız? ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

#### II.KISIM

Bu kısım iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işinize, ikinci bölümde okul müdürlerinin kullandıkları güdüleyici dile ilişkin algılarınızı belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

#### Bölüm 1

#### **Örgütsel Mutluluk Ölçeği**

Aşağıda, işinize ilişkin algınızı yansıtabileceğiniz 29 ifade bulunmaktadır. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak hangi seçenek sizin algınıza daha uygunsa o seçeneği yuvarlak içerisinde yazınız. Hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

Madde No		1: HIÇ	2: BİRAZ	3: OLDUKÇA	4: SIKLIKLA	5: TAMAMEN
1.	Son altı aydır işimde kendimi <b>mutlu</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
2.	Son altı aydır işimde kendimi <b>huzursuz</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
3.	Son altı aydır işimde kendimi <b>gergin</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
4.	Son altı aydır işimde kendimi <b>heyecanlı</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5
5.	Son altı aydır işimde kendimi <b>sinirli</b> hissediyorum.	1	2	3	4	5

## Bölüm 2

### Okul Müdürlerine Yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği

MOTİVASYONEL DİL ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Az Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<i>Aşağıdaki her bir ifadenin başına Okul Müdürü ibaresini koyarak cevabını veriniz.</i>					
1. Yapılacak işler konusunda yararlı açıklamalarda bulunur.	( )	( )	( )	( )	( )
2. İşin nasıl yapılacağı konusunda faydalı direktifler verir.	( )	( )	( )	( )	( )
3. İşim konusunda faydalı açıklamalarda bulunur.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Mesleğimde daha iyi olmam için faydalı öğütler verir.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Ödüllendirilmem için nasıl çalışmam gerektiğini anlatır.	( )	( )	( )	( )	( )