

Örgütsel Sessizliğin İş Yerinde Mutluluk Üzerindeki Etkisi: Bir Psiko-Sosyal Bireysel Kaynak Yokluğu Olarak Umutsuzluğun Rolü (The Effect of Organizational Silence on Happiness in the Workplace: The Role of Hopelessness as a Psycho-Social Lack of Individual Resources)

Burcu KÜÇÜK^a Gülnur YAĞICI^b

^a İstanbul Aydın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye.

burcukucuk@aydin.edu.tr

^b İstanbul Aydın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye. gulnuryagici@aydin.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel sessizlik
İş yerinde mutluluk
Umutsuzluk

Gönderilme Tarihi 29

Temuz 2021

Revizyon Tarihi 15 Aralık
2021

Kabul Tarihi 20 Aralık 2021

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

Amaç – Bu çalışmada, örgütsel sessizliğin çalışanların iş yerindeki mutlulukları üzerindeki etkisinde bir psiko-sosyal kaynak yokluğu olarak umutsuzluk duygusunun aracı (mediatör) rolü incelenmektedir. Yapılan literatür araştırması sonucunda, örgütsel düzeyde meydana gelen sessizliğin, çalışanların iş yerindeki mutluluklarını ve umutsuzluk duygularını etkileyebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, örgütsel sessizliğin iş yerinde mutluluk üzerinde etkisinde umutsuzluğun aracı değişken olarak rolünün olabileceği varsayılmaktadır.

Yöntem – Araştırma, İstanbul ilinde, hizmet sektörlerinde (eğitim, sağlık, pazarlama ve bankacılık) çalışan 402 beyaz yakalı birey üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminin kullanıldığı araştırmada hipotezleri test etmek için basit doğrusal regresyon ve Hayes Process makro uzantısı kullanılmış ve Sosyal Bilimler için Geliştirilmiş olan İstatistik Paketi (SPSS versiyon 22) ile veriler test edilmiştir.

Bulgular – Bulgular (N=402), örgütsel sessizlik ile çalışanların iş yerindeki mutlulukları ve umutsuzluk duyguları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($\beta = -.406$; LLCI= -.4905 ve ULCI= -.3205; $\beta = .304$; LLCI= -.3812 ve ULCI= -.2282, sırasıyla). Bununla beraber örgütsel düzeyde meydana gelen sessizlik ile umutsuzluk duygusu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve söz konusu ilişkide aracı role sahip olan umutsuzluğun, örgütsel sessizlik ve iş yerinde mutluluk arasındaki ilişkiyi doğrudan etkilediği görülmüştür ($\beta = -.223$; LLCI = -.2873; ULCI = -.1600).

Tartışma – Günün en az üçte birini işyerlerinde geçiren çalışanlar için işte kaldıkları süre boyunca kendilerini mutlu hissetmelerinin öneminden yola çıkarak sessiz kalma mecburiyetinin mutlu olmanın önünde önemli bir engel olabileceği ve umutsuzluk aracılığıyla da mutluluğu etkileyebileceği bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Çalışmada örgütsel sessizliğin bireysel sonuçlarına odaklanılsa da literatürdeki araştırmalar ile değerlendirildiğinde sessizliğin örgütsel açıdan da birçok olumsuz durumu beraberinde getirdiği görülmektedir. Dolayısıyla sessizliğin neden olduğu olumsuz etkileri en aza indirmek adına örgüt içerisinde iletişime dayalı bir ortam kurulması önem taşımaktadır.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Organizational silence
Happiness at workplace
Hopelessness

Received 29 July 2021

Revised 15 December 2021

Accepted 20 December 2021

Article Classification:

Research Article

Purpose – In this study, the mediator role of the sense of hopelessness as a psycho-social resource absence in the effect of organizational silence on the happiness of employees at workplace is examined. As a result of the literature research, it is thought that the silence that occurs at the organizational level may affect the happiness of the employees at the workplace. In addition, it is assumed that hopelessness may have a role as a mediating variable in the effect of organizational silence on happiness at workplace.

Design/Method/Approach – The research was carried out on 402 white-collar individuals working in the service sectors (education, health, marketing and banking) in the province of Istanbul. Simple linear regression and the Hayes Process macro extension were used to test the hypotheses in the research, in which the convenience sampling method was used, and the data were tested with the Statistics Package Developed for Social Sciences (SPSS version 22).

Results – The findings (N=402) show that there is a significant relationship between organizational silence and happiness of employees at workplace, hopelessness ($\beta = -.406$; LLCI= -.4905 ve ULCI= -.3205; $\beta = .304$; LLCI= -.3812 ve ULCI= -.2282, respectively). However, it has been determined that there is a significant relationship between organizational silence and the sense of hopelessness, and it has been observed that

¹Bu çalışma 20. Uluslararası İşletmecilik Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Küçük, B., Yağıcı, G. (2021). Örgütsel Sessizliğin İş Yerinde Mutluluk Üzerindeki Etkisi: Bir Psiko-Sosyal Bireysel Kaynak Yokluğu Olarak Umutsuzluğun Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (4), 3681-3700.

hopelessness, which has a mediating role in this relationship, directly affects the relationship between organizational silence and happiness at workplace ($\beta = -.223$; LLCI = $-.2873$; ULCI = $-.1600$).

Discussion – With this study, it was thought that organizational silence might have an effect on the positive emotional states of employees, such as happiness at workplace. Considering the importance of feeling happy during their staying time at work, especially for employees who spend at least one third of the day at their workplace, the starting point of this research is that the obligation to remain silent can be an important obstacle to being happy and reduce the motivation for happiness. At the same time, it was thought that silence would lead to exhaustion in the sources of hope and the level of happiness would decrease with the decrease of hope. In this study, the relationship between organizational silence and sense of hopelessness as antecedents of happiness at work has been determined and it has been tried to contribute to the literature on happiness at workplace. Although the study focused on the individual results of organizational silence, when evaluated together with the studies in the literature, it is seen that silence brings many negative situations in organizational terms. For this reason, it is important to establish an environment based on communication within the organization in order to minimize the negative effects caused by silence.

1. GİRİŞ

Hızla gelişen ve değişen günümüz post modern örgütlerinde insana olan ihtiyaca binaen tıpkı insanların örgütlere olduğu gibi örgütlerin de belirlenmiş soyut ve somut hedeflere ulaşması için insanlara ihtiyaç duyduğu fark edilmiştir. İnsana olan önemin vurgulanması sonucu ise çalışanlar ile örgüt arasında var olan ilişkiler yeniden gözden geçirilmektedir. Genel düzeyde, çalışanların ve örgütün yararı için örgütlerin çalışanları insani sermayenin değerli bir kaynağı olarak değerlendirmeleri oldukça önemlidir (Shaw, Reme, Pransky, Woiszwilllo, Steenstra ve Linton, 2013:886-888). Bu noktada motivasyon üzerine çalışan birçok kuramcı arzu edilen örgütsel sonuçlara ulaşabilmek için çalışanların motivasyonunu olumlu/olumsuz yönde etkileyecek soyut ve somut kaynaklar üzerinde çalışmışlardır.

Herzberg (1959)'in "Çift Faktör Kuramı"nda vurguladığı üzere varlığı tatmin etmeyen ancak yokluğu düşük motivasyona yol açan hijyen kaynaklarına ek olarak asıl motivasyon arttırıcı gücü ile motivatör faktörler, çalışanlar arasında olumlu duyguların çoğalması açısından örgütlerin göz ardı etmemesi gereken kaynaklar arasındadır. Bu görüşü destekleyen bir diğer önemli motivasyon kuramcısı McClelland (1974) da soyut motivasyon faktörlerini gruplandırmış ve çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olan ilişki kurma ihtiyacını, "Öğrenilen İhtiyaçlar Kuramında" tanımlamıştır. Bir gruba ait olma ihtiyacına vurgu yapan bu motivasyon boyutunda, çalışanlar ve çalışan-örgüt arasında kurulan olumlu ilişkiler, bu motivasyon boyutuna katkı sağlamaktadır. Hoşgörü, iş birliği, yardımlaşma ve samimiyet gibi olumlu duyguların hâkim olduğu örgütsel ortamlarda, çalışanların motive olması ve dolayısıyla kendilerini mutlu hissetmesi beklenen bir duygu durumudur. Bu noktada, örgütsel şartların bu şekilde elverişli olduğu iş ortamlarında çalışanlar, samimi ifadelerini dile getirebilir ve düşüncelerini paylaşabilir. Dolayısıyla, çalışanların kendi düşüncelerini, fikirlerini ve önerilerini özgürce ifade edebilme fırsatının olması, iş yerindeki mutluluklarına katkı sağlayabilir (Robbins ve Coulter, 2007:455-457). Örgütsel konularda fikir beyan etmelerinin, karar alma süreçlerinde düşüncelerini paylaşabilmelerinin ya da aynı fikirde olmadıkları üstlerine bunu özgürce bir tehlike hissetmeksizin ifade edebilmelerinin, çalışanların iş yerinde iyi oluş (esenlik) hallerini olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Ancak söz konusu durumun aksine, örgüt ile ilgili meselelerde bilinçli bir şekilde algılanan tehlikelerden kendini korumak ya da cezalandırılmamak için sessiz kalmayı tercih eden çalışanların ise bu durumdan mustarip kalarak iş yerindeki mutluluklarında bir azalma olacağı düşünülmektedir (Moçoşoğlu ve Kaya, 2018:53). Aynı zamanda kabul edilen ve savunmacı amaçlarla sessiz kalmayı tercih eden çalışanlarda bir psiko-sosyal kaynak olarak umut duygusunda tükenmenin olacağı ve bu durumun iş yerindeki mutluluklarını olumsuz olarak etkileyeceği iddia edilebilir. Öyle ki, umut duygusu mutluluğun çekirdeğini oluştururken değişimin gerçekleşmeyeceğine ya da görüşlerinin önemli/etkili olmayacağına inanan çalışanlar için mutsuzluğun zeminini de hazırlayabilir.

Bu araştırma bireyin iş yerindeki mutluluğunu etkileyecek örgüt kaynaklı koşullara odaklanarak örgütteki söz konusu iklimin bireysel kaynaklar aracılığıyla çalışanların iş yerindeki psikolojik modunu açıklama gayretindedir. Bilindiği üzere Klasik yönetim anlayışını reddederek örgütsel başarıda soyut çıktılarının niteliğine de değer veren Neo-Klasik yaklaşım, örgütsel koşulların, örgüt çıktılarının yanı sıra bireysel çıktılarının da kaynağı olabileceğini savunmaktadır. Öyle ki, Weiss ve Cronpanzano (1996) tarafından geliştirilen Duygusal Olaylar Kuramı, bireylerin duygularının ve duygu durumlarının tutum ve davranışlarını açıkladığını iddia eder. Kuramda önemle üzerinde durulan nokta, bireyin iş yerinde yatay ve

dikey bağlamda çalışma arkadaşları ile etkileşim halinde olduğu ve söz konusu taraflara yönelik duygu ve tutumlarının bireyin sonraki davranışları ile bağlantılı olduğu yönündedir (Glomb, Steel and Arvey, 2002:231). İşyerinde gerçekleşen olaylar ve örgüt içindeki etkileşimin çalışanlarda bazı olumlu veya olumsuz duygulara neden olduğu düşünülünce, zaman içerisinde olumlu ya da olumsuz duygularını biriktiren bireyin, işe ve örgüte yönelik duygusal tepkiler vereceği tahmin edilebilen bir sonuçtur (Basch and Fisher, 2000:37). Bu noktadan hareketle, araştırmanın amacı, örgütlerde hâkim olan sessizliğin, çalışanların iş yerindeki mutluluklarını olumsuz yönde etkileyip etkilemediğini sorgulamak ve umutsuzluk duygusu aracılığıyla yine örgütsel sessizliğin iş yerindeki mutluluk üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Örgütlerde karşılaşılan bir tutum olarak çalışanlar arasındaki sessizliğin, genel düzeyde performansı olumsuz yönde etkilediği, örgütsel öğrenmeyi sekteye uğrattığı ve yine çok önemli bir sonuç olarak örgütü ileri bir noktaya taşıyacak hata ve eksiklerin tespitini zorlaştırdığı bilinen bir gerçektir (Yalınsoy, 2017:11-14). Öte yandan, sessiz kalmanın bireysel düzeyde olumsuz etkileri en fazla örgüt ile kurulan duygusal bağ üzerinde hissedilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1462). Halbuki çalışanların örgütleri ile kurdukları duygusal bağ, en arzu edilen bağlılık boyutlarından biridir (Meyer ve Allen, 1991:61-63). Bu bağlamda, duygu ve düşüncelerini ifade edemeyen çalışanların, kendilerini ait hissetmedikleri bir ortamda olmaları ise günün büyük bir bölümünü geçirdikleri iş yerlerinde mutlu olamamalarına neden olabilir. Pozitif psikoloji ışığında, işyerlerinde mutluluk ise kuramcılarının şiddetle tavsiye ettikleri önemli bir meseledir. Mutlu hissetmenin insanoğlunun temel ihtiyaçlarından biri olması, iş yaşam alanında da bu duyguyu pekiştirecek ya da bu duyguya engel olacak öncüllerin neler olabileceğini tespit etmeyi önemli kılmaktadır. Bu yönü ile örgütsel sessizliğin mutluluk üzerindeki muhtemel etkisini araştırmak bu çalışmanın temel amaçlarından biridir. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin direkt mutluluk üzerindeki etkisinin yanı sıra neden olabileceği bir takım olumsuz duygu durumlarının da olabileceği düşünülmektedir. Umutsuzluk bu duygu durumlarından biri olabilir. İşyerinde bir şeylerin değişebileceğine yönelik inanca sahip olmayan ya da kendi etkilerinin iş yerinde yanlış giden durumlar üzerinde bir rolünün olmayacağını düşünen çalışanların sadece yalın bir şekilde işlerini yapmaya odaklanmaları sürpriz bir sonuç değildir. Ancak umut, bireyi zinde tutan ve gelişimi için bireye ihtiyaç duyduğu enerjiyi sağlayan bir kaynaktır. Bu yönü ile sessizliğin umutsuzluk üzerindeki muhtemel etkisini anlamak da çalışmanın ikinci amacını temsil etmektedir.

Çalışmanın araştırma modeline yönelik literatür araştırması yapıldığında ulusal ve uluslararası yazında iş yerinde mutluluk kavramına ilişkin sessizlik ve umutsuzluk duygusu üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır. İşyerinde mutluluğun örgütsel bağlılık (Mehdad ve Iranpour, 2014; Uyaroğlu, 2019), psikolojik sermaye (Taştan, Aydın Küçük ve Işıaık, 2020), farklılıkların yönetimi (Mousa, Massoud ve Ayoubi, 2020), dönüşümcü liderlik (Abdullah, Ling ve Ping, 2017), örgüt kültürü (Frenking, 2016) ve iş doyumunu (Nierenberg vd., 2017) gibi değişkenler ile ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, mevcut araştırma modeli ile literatüre iş yerinde mutluluk kavramına ilişkin yeni öncüller kazandırılmak istenmektedir.

Bu bilgiler ışığında, bu araştırma modeli, örgütsel öncüllerin işe yönelik bireysel sonuçlar üzerindeki rolünün tespitine dayanmaktadır. Örgütsel konularda sessizliğin hâkim olduğu bir örgütte, bireylerin mevcut durum ya da gelecek hakkında bu iş yeri ile sınırlı umutsuzluk duygularının artacağı ve dolayısıyla iş yerindeki mutluluklarının azalacağı iddia edilmektedir.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.İşyerinde Mutluluk

Olumlu duygu, ruh hali, tutum ve bireysel esenlik ile açıklanabilen mutluluk, genel anlamda bireyin sahip olduğu olumlu duygularının olumsuz duygularından daha fazla hissedilmesidir (Fisher, 2010:384). Aristotle, mutluluğun tanımındaki iyiliği vurgularken mutluluğun “mükemmel erdeme uygun bir ruh etkinliği” olduğunu ifade eder (Aristotle, 2002:16). Ancak mutluluğun tanımını çok farklı açılardan ele alıp tartışmaya devam eden araştırmacılar, mutluluk üzerine çeşitli teoriler geliştirmişlerdir (Diener, Lucas ve Oishi, 2002). Bu teoriler, genetik ve kişilik yatkınlığı, hedef ve ihtiyaçların doyumunu, aktivite veya süreç yaklaşımları olmak üzere üç başlık altında gruplandırılmaktadır. İlk teori, bireylerin mutlu olmasında genetik ve kişilik faktörlerinin etkili olduğu görüşünü savunur. Öyle ki, bazı kişiler mutlu olmaya daha yatkın doğmaktadırlar. Ayrıca, kişiliğinde dışa dönüklük, iyimserlik, umut barındıran bireyler, mutluluğa yatkın olmaktadır (Diener vd., 2002:66,67). İkinci teori, bireylerin ihtiyaçlarını karşılaması ve hedeflerine ulaşmasının mutluluğu sağladığı düşüncesine dayanır. Son teori olan aktivite veya süreç teorileri ise bireylerin

yapmaktan keyif aldığı, becerileri olduğu faaliyetlerle uğraşmalarının mutluluklarını etkileyeceğini öne sürmektedir (Diener vd. 2002:66).

Genel bir yaklaşımla ele alındığında mutluluk, bireylerin bir bütün olarak hayatlarını nasıl değerlendirdikleri ve geçirdiklerini açıklama gayretindedir. Ancak söz konusu felsefi yaklaşımların yanı sıra mutluluğun, bireyin özel yaşam alanının dışına çıkarak iş yaşam alanında da ayrıca tanımlanması gereken bir mevzu olduğu düşünülmektedir. Bireylerin, yaşamlarının önemli bir kısmını işyerlerinde geçirdikleri göz önünde bulundurulduğunda iş yaşam alanındaki olumlu duyguların, bireylerin mutlu hissetmelerinde büyük bir paya sahip olabileceği iddia edilebilir (Neve ve Ward, 2017:2).

Klasik Yönetim Yaklaşımının bakış açısıyla iş yerinde mutluluk, "performansı en üst düzeye çıkarmak ve potansiyele ulaşmak için eylemi mümkün kılan bir zihniyet" olarak tanımlanmaktadır (Pryce-Jones ve Lindsay, 2014:131). Bu noktada, iş yerinde mutluluğun özel yaşam alanındaki mutluluk ile ilişkili olduğunu savunan Aristotle bu iki yaşam alanını daha da harmanlayarak birey ve toplum çemberinde iş yerinde mutluluğa yeni bir yaklaşım sunmaktadır. Aristotle'a göre birey hem kendi başına bir birey hem de çevresinden ayrılamayan sosyal bir varlıktır. İyi bir hayata sahip olmak için bireyler kendilerine yardımcı olan, gelişmelerine imkân tanıyan bir toplumda yer almalıdır. Bu bağlamda, enerjilerini ve zamanlarını işlerine harcayan çalışanlar, Aristotle'ın mutluluğu doğrultusunda iyi bir yaşama sahip olmak için kendilerini pozitif olarak etkileyen, iyi örgütlerde yer almalıdırlar (aktaran Gavin ve Mason, 2004:387). Benzer bir yaklaşımla, Fisher'a göre (2010), iş yerinde mutluluk üzerinde örgütlerin etkisi bulunmaktadır. Örgütlerde güven, adalet ve saygıya dayalı bir ortamın ve ortak değerlerin paylaşıldığı, işbirlikçi bir örgüt kültürünün var olması, mutluluğun belirleyicileri olarak önem arz etmektedir (Elayan ve Shamout, 2020:394). Nitekim iş yerinde mutluluğa katkı sağlayan bir diğer faktör olarak uyum, birey-iş ve birey-örgüt arasındaki ahenge vurgu yapar. Bireyler, kendi beceri ve yeteneklerine, amaçlarına, değerlerine uygun işlerde çalıştıklarında, çalıştıkları örgütlerle ve örgütlerdeki rollerle bütünleşme sağladığında daha mutlu olmaktadır (Fisher, 2010:397). Ayrıca, bireyin performans algısı (işini iyi ya da kötü yaptığına dair algı) bireyin mutluluğunda belirleyici olmaktadır (Fisher ve Noble, 2004:153). Öte yandan, bireyin mutluluğunda belirleyici olan yatay ve dikey örgütsel yapı düzleminde lider-çalışan ile çalışan-çalışan ilişkisi birey için göz ardı edilemeyecek bir mutluluk ya da mutsuzluk kaynağıdır. Liderin çalışanlarına karşı davranışı ve bireylerin iş yerinde kurmuş oldukları çalışma arkadaşları ile ilişkileri, mutluluklarını etkilemektedir (Fisher, 2010:396). Son olarak, değişen beklentiler ışığında, bireyin daha özgür bir çalışma ortamını arzu ediyor olması, örgüt ikliminin çalışanların mutlulukları üzerindeki etkisini göstermektedir (Benz ve Frey, 2004:98).

İşyerinde mutluluğun hem bireyler hem de örgütler için olumlu sonuçları bulunmaktadır. Mutlu olan çalışanlar, işlerinde daha fazla başarı sağlamaktadırlar. Öyle ki, iş yerinde mutluluğu yakalayan bireylerin kariyer gelişimleri de olumlu olarak etkilenmektedir. Ayrıca mutlu çalışanlar hem çalışma arkadaşları ile hem de üstleri ile iyi ilişkiler geliştirebilmektedirler. Bu noktada, mutluluğun iyi ilişkiler ve samimi bir örgüt ortamına zemin hazırlaması, çalışanların da bu örgütsel ortamda benliklerini koruyarak daha özgüvenli olmasına olanak tanımaktadır. Özgüvenle birlikte çalışanlar daha motive olurlar ve işlerini daha çok sevmektedirler. Mutluluğun bir diğer olumlu etkisi de çalışanların hedeflerine daha çabuk ulaşmasına olanak tanınmasıdır (Pryce-Jones, 2010:2,3). Tüm bu psikolojik sağlığa yönelik olumlu katkılarla birlikte mutluluk, bireylerin bedensel sağlığına da olumlu etki etmektedir.

İşyerinde mutluluk, öncelikle örgütlerin gelecekte etkileyici role sahip olması bakımından ve de örgütlere sağladığı pozitif katkılardan dolayı örgütler için önem taşımaktadır (Karayaman, 2021:55). İşyerinde mutlu olan çalışanların enerjileri daha fazla olacaktır. Ayrıca, çalışanlar mutlu olduklarından dolayı örgütlerde daha fazla zaman geçirmek isteyeceklerdir. Mutluluğun çalışanların performansını olumlu etkilediği düşünüldüğünde örgütsel verimliliğin de artmasını beklemek sürpriz olmayacaktır (Pryce-Jones ve Lindsay, 2014:130). Şüphesiz, örgütler arası yoğun rekabet ortamında, mutlu çalışanlara sahip olmak, örgütler için avantaj sağlamaktadır (Özmen ve Apalı, 2018:277). Mutlu çalışanlar, işe devamsızlık, işten ayrılma ya da işi sabote etme gibi üretkenliğe aykırı olumsuz davranışlardan sakınırlar; mutlu çalışanlar, sadece görev tanımlarını yerine getirmekle kalmamakta, görevlerinin ötesinde sorumluluklar da alabilmektedirler (Carleton, 2009:10).

2.2. İşyerinde Mutluluğun Önceli Olarak Örgütsel Sessizlik

Bireyler, çalışırken örgütlerinde fikirlerini, düşüncelerini, önerilerini ya da kaygılarını paylaşma noktasında bir seçim yapmak durumundadırlar. Bireyler kimi zaman fikirlerini dile getirmeyi tercih ederken kimi zaman da sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bireysel ya da örgütsel koşullara bağlı olarak birtakım nedenlerle bireyler düşüncelerini kendilerine saklamayı tercih ederken bu tutum genel olarak çalışan sessizliği (Morrison ve Milliken, 2003:1353) ya da örgütsel sessizlik olarak adlandırılmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000:706). Pinder ve Harlos'un (2001:334) tanımına göre örgütsel sessizlik, çalışanların içinde bulunduğu örgütsel koşullarla ilgili davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini, durumda iyileştirme ya da değişiklik yapabilecek kişilerle hiçbir şekilde paylaşmaması olarak ifade edilmektedir.

Örgütlerde çalışanlar tarafından sessizliğin tercih edilmesi çeşitli teorilerle açıklanabilmektedir. Bunlardan ilki, Noelle-Neumann (1974:43,44) tarafından geliştirilen Sessizlik Sarmalı Teorisidir (The Spriral of Silence). Kamuoyu gözlemine dayanan sessizlik sarmalı teorisinde bireyler çevrelerini gözlemlerler ve fikirlerinin ne yönde olduğu hakkında bilgi sahibi olmaya çalışırlar. Bu noktada teori, bireylerin çevreleriyle kurduğu etkileşimlerde ne kadar çok karşıt fikirle karşılaşarsa, karşıt görüşlerin daha baskın hale geldiğini ve fikirlerinde gerilemenin başladığını iddia eder. Bu şekilde devam eden etkileşim bir süre sonra sarmala dönüşür ve bunun sonucunda bireyler sessiz kalmayı tercih eder. Bu teorinin yanı sıra örgütsel sessizlik, Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi ile de açıklanabilir. Beklenti Teorisine göre bireyler, olumlu bir çıktı elde edeceklerine inandıkları zaman harekete geçerler. Örgütsel sessizlik bağlamında beklenti teorisi, bireylerin görüşlerini ifade ettiklerinde olumlu geribildirim elde edeceklerine inanmaları durumunda işlerlik kazanmaktadır. Aksi takdirde bireyler, istenilen sonuçlara ulaşamayacaklarını düşünerek sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Çakıcı, 2007:152). Ayrıca, sessiz kalma ya da görüşlerini paylaşma noktasında fayda-maliyet analizi yapan çalışanlar, paylaşma durumunda elde edecekleri kazançları ve sessiz kaldıklarında yaşanabilecek olumsuzlukları değerlendirerek maliyetin faydayı geçtiği risk durumlarında sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Çakıcı, 2007:152,153).

Alan yazında en yaygın şekliyle, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korunmacı/savunmacı sessizlik olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. İlk olarak, kabullenici sessizliğin pasif bir sessizlik türü olduğu söylenebilir. Bu tarz sessizlikte, bireyler içinde buldukları durumu kabullenmekte ve değişiklik için çaba göstermek istememektedirler (örneğin; örgütteki bir toplantı esnasında çalışan, durumun değişebileceğine inanmadığı için fikrini söylemeyebilir) (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003:1366). İkinci tür olan korunmacı/savunmacı sessizlik, çalışanların korkularıyla ilişkilidir ve birey kendini tehlikede hissettiğinde ya da tehditkâr bir durum ile karşılaştığında kendini korumak adına sessiz kalmayı tercih edebilir (örneğin; çalışan fark etmiş olduğu bir problemi kendisinin hedef gösterileceği korkusu ile dile getirmeyebilir) (Van Dyne vd., 2003:1367). Son sessizlik türü ise korumacı sessizliktir. Birey, bu sessizlik türünde başkalarını korumak için sessiz kalmayı tercih eder. Örgütsel çıkarları göz önünde bulunduran çalışan, örgütün aleyhine olacak hiçbir bilgiyi dış çevre ile paylaşmaz (örneğin; çalışan örgütün önemle üzerinde çalıştığı projenin detaylarını sosyal çevresi ile dahi paylaşmaz) (Van Dyne vd., 2003:1368).

Çalışanların sessiz kalmayı tercih ettikleri durumları farklı açılardan da ele almakta fayda bulunmaktadır. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003:1462) göre, çalışanların sessizliği tercih etmesinin temel nedeni bireyin düşüncelerini, önerilerini ya da şikâyetlerini paylaşmanın bir fayda sağlamayacağına yönelik geliştirdiği inançtır. Aynı zamanda, cezalandırılmaktan korkmak, yatay-dikey ilişkilerin zarar göreceğine inanmak/halihazırda bu taraflarla zayıf ilişkilere sahip olmak ya da diğerlerinin ön yargılarına maruz kalacağını düşünmek gibi birtakım nedenler söz konusudur. Ek olarak, Milliken vd.'nin bulguları çalışanların genellikle sessizliği tercih etmelerinin bir diğer nedeninin şikâyetçi ya da dedikoducu gibi görünme endişesi olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, çalışanların bu tür etiketlere maruz kalmak istemedikleri için sessizliği tercih ettikleri söylenebilir. Benzer şekilde, sessiz kalmanın bir diğer nedeni, örgüt içindeki ilişkilendirme çünkü çalışanlar, konuşmanın örgüt içinde güveni etkileyebileceğini ve dışlanma yaşayabileceklerini düşünerek kaygı duymaktadırlar. Bu sebeple, mevcut ilişkilerini korumak adına sessiz kalmaktadırlar (2003:1463). Bir başka açıdan sessizlik, konuşmanın bir şey değiştirmeyeceği düşüncesinden kaynaklanabilir ve çalışanlar, görüşlerini dile getirmenin bir anlamı olmadığını, sonucun değişmeyeceğini düşünerek sessiz kalabilmektedirler. Ayrıca, çalışanların işlerinin zarar göreceği (işten kovulma, terfi imkanları) düşüncesi ile sessiz kalması da oldukça hissedilen bir başka nedendir (2003:1464). Yönetimsel bir neden olarak ise sessizlik, çalışanların örgütteki yöneticileri tarafından anlaşılacakları kaygısı ile açıklanabilir. Olumsuz geri dönüş

alacaklarını düşünen çalışanlar, kendilerini korumak adına görüş ve önerilerini kendilerine saklamayı ve sorunları kendi yöntemleri ile çözmeyi tercih edebilirler (Morrison ve Milliken, 2000:708).

Bu bilgiler ışığında örgütsel sessizliğin hem örgütler için hem de çalışanlar için ciddi sonuçlar doğurabileceği iddia edilebilmektedir. Sessizlik davranışının yerleştiği örgüt ortamlarında, çalışanları sesli bir örgüt kültürüne yöneltmek zor olabilir. Bu sessizlik doğrultusunda, örgütlerde sadece belirli kişilerin fikirlerini beyan etmesiyle oluşan standart düşünce kalıpları ve diğerlerinin sessiz kalması, hataların fark edilmesini zorlaştırabilmekte ve bu durum da örgütlerin gelişimi açısından bir tehdit unsuru oluşturabilmektedir (Dağlar, 2020). Bununla birlikte, sessizlik, stres, sinizm, memnuniyetsizlik gibi olumsuz tutum ve duyguların açığa çıkmasına neden olabilir. Ayrıca, sessizliğin örgütte bireyler arasındaki ilişkilerde kopukluğa neden olduğu düşünülünce günün üçte birini iş yerinde geçiren bireyler için istenmeyen duygu durumlarının zeminini hazırlayabilmektedir. Öte yandan, iş yerinde mutluluğun çevresel faktörlere bağlı olarak değişebileceğini iddia eden Warr (2007:727), mutluluk için çalışanın otonomi sahibi olmasının önemli olduğunu ve özellikle karar alma aşamalarında katılımcı bir örgüt iklimi ile çalışanın desteklenmesi gerektiğini savunmaktadır.

2.3.Umutsuzluk Duygusunun Aracı Rolü

İşletmeler için yıllarca neye sahip oldukları (varlıkları) yani ekonomik sermayeleri önemli bir unsur olmuştur. Ancak zaman içerisinde bu bakış açısına ek olarak yöneticiler, çalışanlarının bilgi, beceri ve gelişimine odaklanan insan sermayesine de önem vermeye başlamışlardır. İnsani sermayeyle birlikte örgütlerin çevreleri ile olan ilişkilerine odaklanan bakış açıları da gelişmiş ve sosyal sermayeyi oluşturan iletişim ağları önem kazanmaya başlamıştır. Bu gelişim döngüsü içerisinde başka bir sermaye çeşidi vardır ki insan sermayesi ve sosyal sermayenin ötesinde kim olduğumuzla ilgilenir: Pozitif psikolojik sermaye (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004:45,46).

Psikolojik sermaye, kişilerin psiko-sosyal gelişimlerini yansıtır ve öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve umut olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:3). Öz yeterlilik boyutu, bireylerin karşılıklarına çıkan zor görevlerin üstesinden gelebilmek için üzerlerine düşeni yapmayı ve çabalarını ifade ederken iyimserlik, kişisel başarıları ile ilgili şu an ve ilerleyen zamanlara dair sahip oldukları olumlu düşüncelerdir. Bir diğer boyut olan dayanıklılık, bireylerin bir problem ile karşılaştığında dirençli olması ve başarısını koruyabilmesi/sürdürebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Luthans Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006:388). Son boyut olan umut kavramı ise, “kişinin hedefleri hakkında düşünme süreci, bu hedeflere (aracılık) doğru hareket etme motivasyonu ve bu hedeflere ulaşma yolları (yollar)” şeklinde tanımlanmaktadır (Snyder, Shorey, Cheavens, Pulvers, Adams ve Wiklund, 2002:820). Değerli bir bireysel kaynak olarak psikolojik sermaye, tüm boyutları ile dikkat çeken psikoloji disiplininin önemli bir değişkenidir. Bu çalışmanın da bir öncülü olarak psikolojik sermaye boyutlarından umut duygusu önceki çalışmalarda psikolojik iyi oluş (Liu vd., 2020), yaratıcılık (Yu vd., 2019), iş tatmini (Zeynel, 2018) ve iş güvensizliği (Darvishmotevali ve Ali, 2020) gibi kavramlar ile ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla bu boyutu örgütsel bağlamda ele almak iş ile ilgili birtakım değişkenlerin öncül ve sonuçlarını bulmaya yardımcı olacaktır.

Tanımında da belirtildiği üzere umudun hedefler, motivasyon düşünceleri ve yol olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Hedefler alt boyutunda, bireylerin sergilemiş olduğu her davranışın belirli bir hedef doğrultusunda olduğu varsayılır. Kısa ya da uzun vadeli olabilen bu hedefler, bireyler için bir değer taşımaktadır ve belirli bir derecede ulaşılabilir olmalıdır. Tamamen ulaşılabilir olan hedeflerde umuda ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu sebeple, hedeflerin bir dereceye kadar belirsizlik barındırması olumlu olarak değerlendirilir. İkinci alt boyut olan motivasyon düşünceleri ise bireylerin hedeflerine ulaşabilmeleri adına sahip oldukları motive edici düşüncelerden oluşmaktadır. Motivasyon düşünceleri, bireylerin hedeflerine ulaşma inancına dayanır ve bireylerin kendi içlerinde “yapabilirsin” gibi ifadeleri içerir. Bunun dışında gerekli olduğu durumlarda farklı motivasyon yöntemleri kullanılmalıdır. Son alt boyut ise yollardır. Yollar, bireylerin hedefleri doğrultusunda kendilerine belirlediği rotalardan oluşmaktadır. Bireyler, zihinlerinde hedeflerine ulaşacakları yolları belirlemelidirler. Ayrıca karşılaşılabilecekleri problemler için de alternatifler üretmelidirler (Snyder, 2000:13). Bu üç temel alt boyutun yokluğunda birey, olumsuz duygulanım içerisine girecek ve bu yoksunluğu şu an ve gelecek işlerinde bir enerji kaybı olarak hissedecektir. Kısaca, umut duygusunun tam uç noktası olan umutsuzluk girdabı içerisine girecektir. Basit bir tabirler, umudun karşıtı olan umutsuzluk, “bir

amacı gerçekleştirmede sıfırdan daha az olan olumsuz beklentiler şeklinde tanımlanabilmektedir". Umudun aksine umutsuzluk, karamsarlığı besleyerek bireyin başarısız olacağı inancını tetiklemektedir (Izgar, 2009:17).

Örgüt ortamında umutsuz çalışanların sadece ellerindeki işlerini yaptığı gözlemlenmektedir. Bunun yanında umut duygusu az olan çalışanlar, örgütün kuralları doğrultusunda hareket ederler. Dolayısıyla, bu çalışanların umut seviyesini ve duygu durumunu dışardan bir göz, pozitif olarak değerlendirebilir. Öyle ki, umutsuz çalışanlar, ekstra sorumluluk alma, problem çözme ve kendi başlarına karar verme konusunda isteksiz tavır ve davranışlar sergiledikleri için umutsuz çalışanların aksine yüksek umuda sahip çalışanlar örgüt tarafından sorun çıkarıcı ve uyumsuz bireyler olarak algılanabilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007:74). Ayrıca umutsuz bireyler, karşılıklarına engel çıktığında alternatif çözümler üretmedikleri için hedeflerinden vazgeçebilirler (Snyder vd., 2002:821). Bu durumun temel nedeni, umutsuz bireylerin karşılıklarına çıkan sorunları kendileri için tehdit olarak algılamaları ve bu engellerle savaşmak için kendilerini güçsüz olarak değerlendirmeleridir (Michael, Taylor ve Cheavenssala, 2000:154). Bununla birlikte, umutsuz bireyler, engellerle karşılaştıklarında hedeflerini nasıl gerçekleştirecekleri konusunda ne yapacaklarını bilemezler. Bu yüzden, umutlu bireylere göre daha fazla duygusal tepki gösterirler (Rodriguez Hanley ve Snyder, 2000:40). Sonuç olarak da umutsuz bireylerin kendilerine olan saygılarının zaman içerisinde azaldığı ve hayal kırıklıklarının artarak biriktiği söylenebilir (Snyder vd., 2002:821). Snyder (2000), çalışmasında bu görüşü destekler ve hedeflerle ilgili olarak (2000), umutsuz bireylerin belirledikleri hedefe odaklanabileceklerini ancak hedefleri gerçekleşmediğinde negatif duyguları derinden hissedebileceklerini belirtir (s. 21). Halbuki, bireyler hedeflerine ulaşma aşamasında çeşitli engellerle karşılaşsa dahi kendilerini toparlama suretiyle yollarına devam edebilecekken umudu düşük olan bireyler için toparlanma süreci ve yoluna devam etme durumu oldukça güçtür (Snyder, 2002:252). Bu durumun da umutsuzluk ile açığa çıkan çaresizlik, bunalmışlık ya da isteksizlik gibi olumsuz duyguların peşi sıra gelmesi oldukça muhtemeldir (McCarter, 2007:109).

Bu çalışma ile de örgütsel sessizliğin iş yerinde mutluluk üzerindeki olumsuz etkisinde umutsuzluğun aracı rolünün olacağı düşünülmektedir. Bu varsayımın çıkış noktası, örgütsel sessizliğin kabullenici/ pasif ve fırsatçı türlerinin çalışan tarafından tercih edilme nedenleridir. Söz konusu sessizlik türlerinin içerisinde barındırdığı çaresizlik, umutsuzluğun çekirdeğini oluşturabilir. Aynı zamanda, bulunduğu fiziksel ya da psikolojik çevreyi korumak ve güzelleştirmek arzusunda olan insanoğlunun, bu amacından vazgeçip durumu olduğu gibi kabullenmesi, bu şekilde mutlu olmayı tercih ettiği anlamına gelmez. Aksine, bu vazgeçiş ile mutsuzluğa teslim oluş söz konusudur. Ancak mutsuzluğun bir adım öncesi olarak kendi koşullarını ya da örgütsel koşulları geliştirmek ve iyileştirmekten vazgeçmek örgüte yönelik daha iyi olacağı hissiyatının zaman içinde yok olmasına zemin hazırlayabilir ve umutsuzluk duygusunun açığa çıkmasına neden olabilir. Umutsuzluğun hâkim olduğu bir psikolojik çevrede ise mutluluk beklentisi oldukça düşüktür. Umudu olan bireylerin, çevrelerindeki diğer bireylerle iletişimlerinde keyif aldığı ve çevrelerine ve değişime uyum sağladığı bilinirken, bu psiko-sosyal kaynaktan yoksun olan bireyler için tam tersi durumların geçerli olduğu söylenebilir. Ayrıca, umut duygusu düşük olan bireylerin, stres ile başa çıkmada zorlandığı göz önünde bulundurulursa iş hayatındaki en ufak stres bile çalışan için baş edilemez olabilir (Peterson ve Luthans, 2003:27). Dolayısıyla çalışanın psikolojik esenliğine zarar veren bu durum, iş yerindeki mutluluğu da düşürebilecektir.

3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

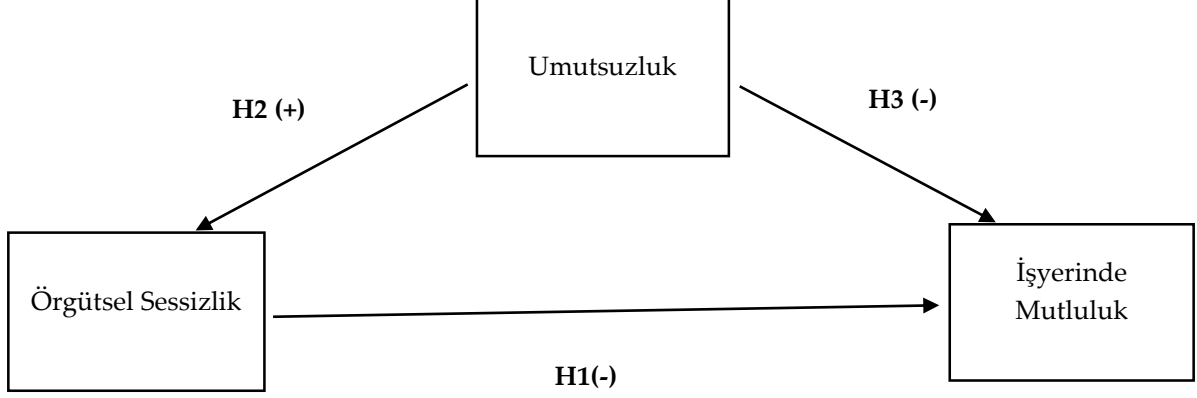
Öncelikle, bu çalışmada sessizliğin olumsuz boyutları (kabullenici/pasif ve fırsatçı) göz önünde bulundurularak örgütsel sessizliğin iş yerinde mutluluğu olumsuz yönde etkileyeceği öne sürülmektedir. İkinci olarak, yine olumsuz boyutları ile örgütsel sessizliğin çalışanların umut duygularını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Son olarak ise örgütsel sessizliğin öncelikle umutsuzluk duygusunu tetikleyeceği ve umutsuzluk duygusu aracılığıyla iş yerinde çalışanların mutluluklarını olumsuz yönde etkileyeceği iddia edilmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada örgütsel düzeyde hissedilen sessizliğin, bireysel düzeyde, çalışanların iş yerindeki mutlulukları ve umut duyguları üzerindeki etkisi incelenmekte ve söz konusu ilişkide, bir psiko-sosyal kaynak yokluğu olarak umutsuzluk duygusunun aracı rolünün tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu argümanların ışığında çalışmanın birinci, ikinci ve üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi önerilebilir:

Hipotez 1: Örgütsel sessizliğin iş yerinde mutluluk üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2: Örgütsel sessizliğin umutsuzluk üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır

Hipotez 3: Örgütsel sessizliğin iş yerinde mutluluk üzerindeki etkisinde umutsuzluğun aracı (mediatör) rolü bulunmaktadır.

Çalışmanın hipotezlerini yansıtan araştırma modeli ise aşağıdaki gibi önerilmektedir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın örneklemini, Türkiye’de, İstanbul ilinde, hizmet sektöründe faaliyette bulunan özel sermayeli işletmelerin farklı örgütlerinde (satış&pazarlama, sağlık, eğitim, bankacılık) çalışan 402 beyaz yakalı birey oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri 25.01.2021 ile 21.08.2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Çevrimiçi anket toplama yöntemi ile 402 katılımcıya ulaşılmıştır. Hizmet sektörü göz önünde bulundurulduğunda evren büyüklüğünü tam anlamıyla hesaplamak güçtür. Ayrıca, evren büyüklüğü 10.000.000 kişi olan durumlarda örnekleme temsil edecek katılımcı sayısının en az 384 olması gerektiğinden ulaşılan 402 çalışanın araştırma modelini test etmek için yeterli olduğu görülmektedir (Sekaran ve Bougie, 2016:263-264). Gegez (2010) ana kütlenin belirlenmesinin güç olduğu çalışmalarda tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinin uygulanabilirliğinden bahsetmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi de tesadüfi olmayan bir örnekleme yöntemidir ve ana kütlede seçilen örnek kesimi araştırmacının ya da araştırmacıların yargılarına belirlenir. Kolayda örnekleme, katılımcılara kolaylıkla ve hızlıca ulaşılması ve ekonomik olması bakımından sıklıkla tercih edilen bir örnekleme yöntemidir (aktaran Haşiloğlu, Baran ve Aydın, 2015: 20).

Yoğun tempolu mesai saatlerine tabi olarak çalışan bireyler, rekabetin yoğun olduğu dış çevresel koşullar altında mevcut işlerini ve pozisyonlarını koruma gayreti içerisinde olduklarıdır. Bu şartlar altında örgütlerde meydana gelen değişiklikler, hem fikir olmadıkları durumlar ya da olumlu anlamda eleştiriler ile mevcut durumu iyileştirmeye yönelik öneriler, çalışanlar tarafından sahip oldukları somut kaynakların tehlikeye atılması olarak algılanabilmekte ve çalışanlar sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Ancak, katılımcı örgüt ikliminden uzak, karar mekanizmalarının merkezileştiği örgüt yapılarında, fikirlerini paylaşmak ve öneriler sunmak, çalışanlar adına mümkün görünmemektedir. Bu çalışmanın örneklem grubunun da söz konusu sektörde çalışan idari personellerden oluşması, yönetimin aldığı kararları uygulamak ile yükümlü iş özerkliği olmayan çalışan grubunu işaret etmektedir. İdari personel, yönetim departmanı ile yüksek etkileşim halindedir. Ancak, dikey iletişimin olduğu bu örgütlerde, idari personel sadece verilen görevleri eksiksiz bir şekilde yapmakla yükümlüdür. Kararların yazılı bir şekilde iletildiği bu departmanlarda, iş tanımlarına ek olarak işlerini nasıl yapmaları gerektiği konusunda da emir-komuta zinciri bağlamında bir tanımlama mevcuttur. İstek ve görüşlerini ifade etmek, bu grup çalışan için zor olabilmektedir. Bu durumun bir neticesi olarak umutsuzluğun doğrudan ve umutsuzluk aracılığıyla gerçekleşeceği, bu çalışmanın iki temel iddiasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla iş yapma biçimlerinin kurallarla belirlendiği hedef örneklem, bu çalışma için özellikle tercih edilmiştir.

Tanımlayıcı istatistik analizleri sonuçlarına göre örneklem grubunun 183’i erkek (%45,5) ve 219’u kadın (%54,5) şeklindedir. Örneklem grubunun yaş ortalaması 32,6’dır. Medeni durumlarına göre 197 katılımcı evli (%49), 205 katılımcı bekar (%51) dir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (303) lisans mezuniyetine sahiptir

(%75,4). Mevcut iş yerinde çalışma süreleri incelendiğinde yine büyük çoğunluğun (194) 1-5 yıl arasında aynı iş yerinde çalıştığı görülmektedir (%48,3).

3.3. Veri Toplama Araçları

Anket yöntemiyle gerçekleştirilen bu çalışmada, kişisel bilgi formu ve üç ölçme aracından yararlanılmıştır. Bu araştırma için aksi belirtilmedikçe ölçeklere ilişkin 5 basamaklı Likert tipi, çoklu puanlama esas alınmıştır (1= kesinlikle katılmıyorum ... 5=kesinlikle katılıyorum).

İlk olarak, çalışmanın bağımlı değişkeni olan iş yerinde mutluluk değişkenini ölçmek için Salas-Vallina ve Alegre (2018) tarafından geliştirilen "İşyerinde Mutluluk Ölçeği" nin kısa formu" (Happiness at Work Scale: Short Version -SHAW) kullanılmıştır. 9 madden oluşan ölçeğin kısa formu Salas-Vallina, Alegre ve Fernández (2017) tarafından geliştirilmiş ve iş tatmini (3 madde), işe angaje olma (3 madde) ve örgütsel bağlılık (3 madde) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlara ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı, sırasıyla 0,93, 0,84 ve 0,91'dir. Ölçeğin Türk kültürel adaptasyonunu ve dilsel eş değerliliğini Bilginoglu ve Yozgat (2019) gerçekleştirmiştir. Orijinal ölçektekine benzer şekilde 3 alt boyuta sahip olan ölçeğin Cronbach Alpha değerleri, işe angaje olma için .96; iş tatmini için .90 ve örgütsel bağlılık alt boyutu için .93 olduğu görülmektedir. Ayrıca model iyiliği değerleri de ilgili alan yazının kabul edilebilir değerleri içerisinde (χ²/df = 40,764; CFI = 0,546; NFI = 0,541; RMSEA = 0,380).

*Örnek madde: Yaptığım işin doğasından memnunuz.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel sessizlik değişkeni için Knoll ve Dick (2013) tarafından geliştirilmiş 20 maddeden oluşan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" (Organizational Silence Scale) kullanılmıştır. 4 boyuta sahip olan ölçeğin sırasıyla Cronbach Alpha güvenilirlik değeri, kabullenici sessizlik için .99; pasif sessizlik için .89; fırsatçı sessizlik için .80 ve örgüt yararına sessizlik için .82 şeklindedir (Knoll and Dick, 2013). Ölçeğin Türk kültürüne uyarlanması ve dilsel açıdan eş değerliliği Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Orijinal ölçektekenden farklı olarak 3 faktöre ayrılan örgütsel sessizlik ölçeğinde kabullenici sessizlik ile pasif sessizlik boyutlarının ölçek maddeleri tek bir boyut altında toplanmıştır. Aynı zamanda, düşük faktör yükleri nedeniyle 5 madde ölçekten çıkarılmıştır (8, 10, 14, 15 ve 16. maddeler). Alt boyutlar seviyesinde sırasıyla; kabullenici sessizlik ve pasif sessizlik için Cronbach Alpha değeri .91; fırsatçı sessizlik .79 ve örgüt yararına sessizlik .71 şeklindedir. Bu çalışmanın hipotezleri geliştirilirken örgütsel sessizliğin olumsuz tarafı göz önünde bulundurulduğundan örgüt yararına sessizlik boyutu araştırma anketine dahil edilmemiştir. Ölçek maddeleri arasında herhangi bir olumsuz ifade yoktur. Model iyiliği değerleri de ilgili alan yazının kabul edilebilir değerleri içerisinde (χ² =570,92, df =137 (p<0,001), χ²/df= 4,16; RMSEA=0,069; RMR=0,063; SRMR=0,042; NFI=0,94; NNFI=0,94; CFI=0,95; GFI=0,94; AGFI=0,91).

*Örnek madde: Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için iş yerinde sessiz kaldım.

Çalışmanın aracı değişkeni olan umutsuz değişkenini ölçmek için Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012) tarafından Türk kültürüne uyarlanan 24 maddelik "Psikolojik Sermaye Ölçeği (Psychological Capital Scale)" kullanılmıştır. Orijinal versiyonunda ölçek, "psikolojik dayanıklılık", "iyimserlik", "öz yeterlilik" ve "umut" olmak üzere dört boyuta sahiptir ve sırasıyla .88, .89, .89 ve .89 Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarına sahiptir. Türk kültürel bağlamda adaptasyonu sağlanan ölçekten düşük faktör yükleri dolayısıyla 1, 8 ve 11. maddeler çıkarılmış (iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarına ilişkin maddeler) ve toplam 21 madde ve 4 alt boyut ile uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Boyutlara ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları, .77, .70, .72 ve .73 şeklinde raporlanmıştır. Araştırmada kullanılan diğer ölçeklerde olduğu gibi uyarlanmış bu ölçeğin model iyiliği değerleri de ilgili alan yazının kabul edilebilir değerler içerisinde (χ²/df= 2,18; RMSEA=0,057; TLI=0,91; CFI=0,90). Bu çalışma dahilinde bir psiko-sosyal bireysel kaynak yokluğu olarak umut değişkeninin aracı rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Ancak, bireyin özel yaşam alanındaki umut duygusundan farklı olarak iş yaşamındaki umut duygusu yani iş meselelerini ilgilendiren konulardaki umut seviyesinin söz konusu değişkenler ile ilişkili olabileceği düşünüldüğünden psikolojik sermayenin alt boyutu olan ve iş ile sınırlı umut duygusunu yansıtan ifadelerle bu alt boyutun ölçülmesi amaçlanmıştır. Ölçekteki ifadeler, umutsuzluk duygusunu ölçümlemek için ters olarak kodlanmıştır (1= kesinlikle katılıyorum ... 5=kesinlikle katılmıyorum).

*Örnek madde: İşimle ilgili gelecekte basıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada ilk olarak katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistik analizleri sonuçlarına yer verilmiştir. Daha sonra, araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için kullanılan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine bakılmıştır. Bu kapsamda, ölçeklerin yapı geçerliliği Keiser-Meyer- Olkin (KMO) analiz sonucu ve Barlett testi anlamlılık düzeyi ($p=.000$) ile test edilmiş; güvenilirlik analizi için ise Cronbach alfa değerlerine bakılmıştır. Ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirliğinin sınanması ile tüm değişkenler arasındaki ilişkiler tespit edilmiş ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine geçilmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla Hayes'in PROCESS v3.3 yöntemine başvurulmuş ve araştırma modeli Hayes'in önerdiği üzere Model 4 ile ölçümlenmiştir (Hayes, 2015).

4. Bulgular

4.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

Bu araştırma kapsamında elde edilen veriler, sosyal bilimler için geliştirilmiş olan istatistiksel sayısal programına aktarılmış ve bir dizi istatistik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmada önerilen model ve bu çerçevede geliştirilen hipotez testlerine geçilmeden önce kullanılan ölçeklerin madde analizleri ve ortalamaları değerlendirilmiş, ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Araştırmada kullanılan "Örgütsel Sessizlik", "İşyerinde Mutluluk" ve "Umutsuzluk" değişkenleri için doğrulayıcı faktör analizi (CFA) uygulanmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliği ve güvenilirliğine dair değerlendirmeler Keiser-Meyer- Olkin (KMO) analiz sonucu, Barlett testi anlamlılık düzeyi ($p=.000$) ile Cronbach Alpha değerleri esas alınarak yapılmıştır. Bu bağlamda, yapılan analizlere göre değişkenlere ilişkin elde edilen faktör ve güvenilirlik değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Değişkenlerin Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Değerleri

Maddeler	Faktör Yükleri	Cronbach's α	Açıklanan Varyans (%)
Örgütsel Sessizlik		.944	37.317
6. Sorun çıkararak birisi gibi görünmek istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	,857		
7. Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için iş yerinde sessiz kaldım.	,854		
8. Başkaları da bir şey söylemediği için iş yerinde sessiz kaldım.	,833		
9. Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için iş yerinde sessiz kaldım.	,822		
5. İş arkadaşlarımla ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için iş yerinde sessiz kaldım.	,787		
3. Benim uğraşmam (alakadar olmam) beklenmediği için iş yerinde sessiz kaldım.	,786		
12. Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için iş yerinde sessiz kaldım.	,716		
1. Çatışmalardan kaçınmak için iş yerinde sessiz kaldım.	,699		
2. Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için iş yerinde sessiz kaldım.	,683		
4. Negatif sonuçlardan korktuğum için iş yerinde sessiz kaldım.	,638		
11. Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	,612		
13. Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	,579		
10. Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için iş yerinde sessiz kaldım.	,563		
İş yerinde Mutluluk		.902	20.725

8.Çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı olduğumu hissediyorum.	,791		
7.Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten çok mutlulurum.	,783		
6.Çalıştığım kurumdaki ilerleme (terfi) olanaklarından memnunum.	,782		
5.Aldığım ücretten memnunum.	,762		
3.Çalışırken kendimi kapıtırırım.	,748		
4.Yaptığım işin doğasından memnunum.	,675		
9.Çalıştığım kuruma dair güçlü bir aidiyet hissediyorum.	,598		
2.İşim konusunda hevesliyim.	,563		
Umutsuzluk*		.844	10.460
4. Su anda, isimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	,696		
2. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	,730		
1. Bu aralar kendim için belirlediğim is amaçlarımı yerine getiriyorum.	,701		
5. Su anda is amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	,672		
3. Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	,658		
		Total Variance (%)	68.501
		KMO	.926
		Chi-Square Bartlett's Test	8120.994
		P value	.000

* Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012) tarafından Türk kültürüne uyarlanan 24 maddelik "Psikolojik Sermaye Ölçeği (Psychological Capital Scale)" ölçeğinde yer alan umut boyutuna ilişkin ifadelerin tersine kodlanması ile umutsuzluk duygusu ölçülmüştür.

Ölçeğin tümüne uygulanan faktör analizi neticesinde, iş yerinde mutluluk ile umutsuzluk değişkenlerinden elde edilen bulgular, düşük faktör yükleri nedeniyle sırasıyla 1. ve 6. maddelerin ölçekten çıkarılmasını gerektirmiştir (<.50). Çıkarılan maddeler sonrasında, Tablo 1 incelendiğinde "iş yerinde mutluluk", "örgütsel sessizlik" ve "umutsuzluk" ölçeklerine ilişkin faktör ve güvenilirlik değerlerinin istatistik literatürü tarafından kabul edilebilir değerlere sahip olduğu ve bu ölçekler ile elde edilen veriler üzerinden hipotez testlerine geçilebileceği görülmüştür.

4.2. Korelasyon Analizi Bulguları

Tablo 1'den elde edilen bulgular ışığında, ölçeklerin yapı geçerliliği ve güvenilirlik değerleri kanıtlanmıştır. Bu durumda, ölçeklerin hipotez testlerine geçebilmek için uygun olduğu görülmektedir. Önerilen hipotezlerin analizlerine geçmeden önce değişkenler arasındaki muhtemel ilişkileri tespit etmenin önemli bir bulgu olduğu düşünüldüğünden değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 2'den elde edilen bulgular, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 sınırları içinde olmasından dolayı verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2007). Dolayısıyla, değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları (N=402; $p < 0,05$), çalışmanın ana değişkenleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir. İşyerinde mutluluk ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde, anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmaktadır ($r = -.428$). İşyerinde mutluluk ile umutsuzluk arasında yüksek düzeyde, anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmaktadır ($r = -.711$). Son olarak, umutsuzluk ile örgütsel sessizlik arasında ise orta düzeyde, olumlu ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r = .364$). Tüm değişkenlerin birbiri ile olan ilişkisi tablodaki gibidir (Bkz. Tablo 2).

Tablo 2: Değişkenler Arası İlişkiler

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.Cinsiyet	1.59	.54	1							
2.Yaş	2.37	1.12	-.123*	1						
3.Medeni Durum	1.51	.50	.166**	-.591**	1					
4.Eğitim	1.28	.53	.026	.056	-.127*	1				
5.MKÇS	2.88	1.42	-.123*	.756**	-.529**	.033	1			
6.İşyerinde Mutluluk	3.51	.90	-.056	.053	-.017	-.004	-.009	1(426; -660)***		
7.Örgütsel Sessizlik	2.49	1.00	.018	-.033	.073	.093	.068	-.425**	1(-243; -614)***	
8.Umutsuzluk	3.82	.83	-.057	.034	-.019	.045	-.024	-.711**	.364**	1(-731; 325)***

*p <.05, **p <.01

*** Parantez içindeki değerler sırasıyla basıklık ve çarpıklık değerlerini işaret etmektedir.

4.3.Hipotez Testleri

Bu çalışmanın önerilen hipotezlerini (H1, H2 ve H3) test etmek amacıyla Hayes (2015) tarafından geliştirilen PROCESS v3.3 yöntemi uygulanmıştır. PROCESS makro, sıradan en küçük kareler regresyonu kullanarak araştırmacıların doğrudan, dolaylı ve koşullu dolaylı etkileri ölçümlemesini sağlamaktadır. (Hayes ve diğerleri, 2017). Böylece, bu araştırma modeline uygun olarak Model 4 (Hipotez 1, Hipotez2, Hipotez3) ile doğrudan etki ve basit aracılık etkisi araştırma modeli kapsamında test edilmiştir.

İlk olarak, Tablo 4 incelendiğinde araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 4'te yer alan sonuçlar, toplam etkide meydana gelen değişim sonucunda algılanan örgütsel sessizliğin iş yerindeki mutluluğu önemli ölçüde açıkladığını ve iş yerindeki mutluluk üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta = -.406$; LLCI=-.4905 ve ULCI=-.3205). Bu sonuç, düşüncelerini dile getirmekten kaçınan, fikirlerini paylaşmayan ve sahip olduğu bilgileri kendine saklaması gerektiğine inanan çalışanların, iş yerindeki mutluluklarında azalma olduğunu kanıtlamaktadır. Böylece, çalışmanın ilk hipotezinin (H1) desteklendiği görülmektedir. İkinci olarak, örgütsel sessizliğin umutsuzluk üzerindeki direkt etkisi incelendiğinde örgütlerde benimsenen sessizliğin çalışanların umut duygularında, olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta = .304$; LLCI=-.3812 ve ULCI=-.2282). Dolayısıyla, görüşlerini dile getirmekten imtina eden, iş süreçlerine yönelik olumlu/olumsuz eleştirilerini paylaşmayan çalışanların, esasında buldukları kurumlarda olumlu gelişmelerin ya da değişimlerin yaşanacağına ilişkin inançları da zaman içinde azalmaktadır. Bu sonuç, çalışmanın ikinci hipotezinin de (H2) doğrulandığını göstermektedir.

Bu bilgilerin yanı sıra, söz konusu ilişkide umutsuzluğun aracı rolüne ilişkin bulgular incelendiğinde örgütsel sessizliğin umutsuzluk üzerinde ve umutsuzluğun iş yerinde mutluluk üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 4). Bu analizde ise değişkenin aracılık etkisini test etmek için dolaylı (-.223) ve toplam (-.405*) etki değerleri önemlidir. Hayes (2015)' e göre dolaylı etkinin düşmesi kısmi aracılığa, tamamen anlamsız hale gelmesi ise tam aracılık ilişkisine işaret etmektedir. Elde edilen bulgular, toplam etkide meydana gelen anlamlı düşüş sonucu örgütsel sessizliğin iş yerinde mutluluk üzerindeki etkisi üzerinde düşme olduğunu göstermektedir. Öyle ki, aracı değişken "umutsuzluğun" söz konusu ilişkiyi tamamen ortadan kaldırmadığı görülmüştür. Dolayısıyla, bu çalışmada umutsuzluğun örgütsel sessizlik ile iş yerinde mutluluk arasındaki ilişkide kısmi aracı (partial mediator) rolünün olduğu söylenebilir. Aynı zamanda, örgütsel sessizliğin umutsuzluğu artırması ve umutsuzluğun da kısmi aracı rolü ile iş yerinde mutluluğu azaltması, bu aracılık rolünün tutarsız aracılık etki (inconsistent mediation effect) olduğunu göstermektedir. Böylece, örgütsel sessizliğin hâkim olduğu çalışma ortalarında, çalışanların umutsuzluk duygularının artabileceği ve bu durumun da iş yerindeki mutluluklarını olumsuz yönde etkileyebileceği anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, örgütsel sessizliğin yüksek olması durumunda umutsuzluk duygusu aracılığıyla çalışanların iş yerindeki mutluluğu azalmaktadır. Dolayısıyla, Tablo 4'e göre, görüşlerini özgürce ifade edebilen, fikirlerini örgüt içinde paylaşabilen ve olumlu/olumsuz eleştirileri ile örgütte ifade

özgürlüğüne sahip olduğunu düşünen çalışanların, önemli bir kaynak olarak umut duygularının tükenmediği ve iş yerinde kendilerini daha mutlu hissettikleri sonucuna ulaşılabilir. Böylece, çalışmanın üçüncü hipotezi (H3) de desteklenmiştir.

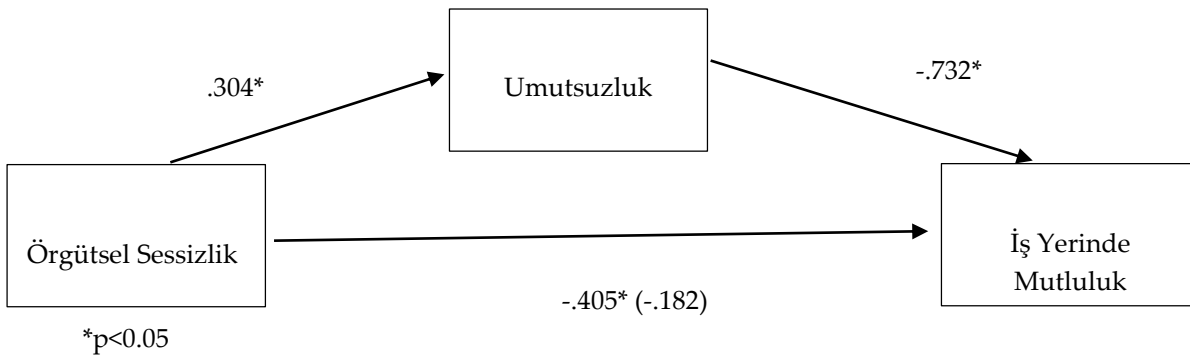
Temel aracılık modeline ait anlamlılık değerleri ise Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4: Temel Aracılık Modeli Anlamlılık (Bootstrap) Değerleri

	β	LLCI	ULCI
Direkt Etki			
Örgütsel Sessizlik → Umutsuzluk	.304	-.3812	-.2282
Umutsuzluk → İşyerinde Mutluluk	-.732	.6500	.8144
Örgütsel Sessizlik → İşyerinde Mutluluk	-.182	-.2512	-.1137
Dolaylı Etki			
Örgütsel Sessizlik → Umutsuzluk → İş Yerinde Mutluluk	-.223	-.2873	-.1600
Toplam Etki			
Örgütsel Sessizlik → İş Yerinde Mutluluk	-.405	-.4905	-.3205

Modelin anlamlılık düzeyini test etmek için %95 güven düzeyinde Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. %95 güven aralığında (CI), alt ve üst sınırları belirlenerek alt (LLCI) ve üst (ULCI) değerlerine bakılmıştır. Değerlerin sıfır (0) olmadığı sürece varsayılan ilişkilerin anlamlı olduğu varsayılmaktadır (Hayes, 2015). Tablo 4’te görüldüğü gibi aracı değişkenin anlamlı olup olmadığı, dolaylı etkinin alt (LLCI: -.379) ve üst (ULCI: -.189) sınırlarda hesaplanan güven aralığı değerlerine bakılarak belirlenmektedir. Değerlerin her ikisinin de negatif olması, varsayılan modelin tam aracılık ilişkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Dahası, beta değerlerindeki değişim miktarının anlamlılık düzeyi bir de Sobel Testi aracılığıyla yeniden hesaplanmıştır. Test sonuçları, beta değerlerinde meydana gelen değişimin anlamlı olduğunu bir kez daha kanıtlamıştır (Z=7.1505; p= .000 ve S.H.= .0312).

Tablo 4’e ek olarak, Şekil 2’de araştırma hipotezlerine yönelik sonuçlar paylaşılmaktadır:



Şekil 2: İş Yerinde Mutluluk ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Umutsuzluğun Aracı Rolü

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma ile kabullenici/pasif sessizlik ve fırsatçı sessizlik alt boyutları ile ele alınan örgütsel sessizliğin çalışanların iş yerindeki mutlulukları üzerindeki etkisine odaklanılmıştır. Örgütsel sessizlik, bireysel ya da örgütsel düzeyde farklılık gösterebilen nedenlerden dolayı çalışanların, işin nasıl yapılacağı ya da örgütün işleyişi hakkındaki görüş, fikir, öneri ya da şikayetlerini kendilerine saklayıp, paylaşmamayı tercih etmeleri durumudur (Milliken vd., 2003:1455). Bu bağlamda, kavramın ele alınıp incelenmesinden bugüne kadar örgütsel davranış literatürünün pek çok araştırmasına konu olmuş ve birçok önemli değişkenin öncelini ya da sonucunu doğurmuştur [örneğin; örgütsel bağlılık (Korkmaz, 2018), örgütsel vatandaşlık davranışı (Fatima vd., 2015), çalışan performansı (Zehir ve Erdoğan, 2011), iş memnuniyeti (Vakola ve Bouradas, 2005)]. Dolayısıyla, örgütsel sessizliğin iş yerinde mutluluk gibi çalışanların olumlu duygu durumu üzerinde etkisi olabileceği düşünülmüştür. Özellikle, günün en az üçte birini işyerlerinde geçiren çalışanlar için işte kaldıkları süre boyunca kendilerini mutlu hissetmelerinin öneminden yola çıkarak sessiz kalma mecburiyetinin mutlu

olmanın önünde önemli bir engel olabileceği ve mutluluk motivasyonunu düşürebileceği, bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur.

İnsanoğlu, doğası gereği ilişki ve iletişim kurma ihtiyacına sahiptir. Bu düşüncenin savunucusu olarak Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisinin (1943) üçüncü adımında ilişki kurma ve ait olma ihtiyacını tanımlamış ve mutluluğun bir önceli olarak bu duyguyu ele almıştır. Lewin de Alan Teorisinde, (1951) bireyin psikolojik çevresine vurgu yapmış ve bu çevrenin beslediği noktayı diğerleri ile olan ilişkilerine dayandırmıştır. İletişim kuramcılar da kişisel ve kişilerarası ilişkilerin önemine değinerek, sağlıklı bir hayatın göstergesinin, bireyin çevresi ve kendisiyle kurduğu ilişkilere ve iletişim tarzına bağlı olduğunu ifade etmişlerdir (Ertekin, Ilgın ve Ataman Yengin, 2018). Bu noktadan hareketle sessizlik, iletişimin tam tersi bir durumdur. Dolayısıyla, sessizlik durumunda, bir ihtiyacın karşılanmaması söz konusudur. Tıpkı, temel ve fizyolojik ihtiyaçların karşılanmaması durumunda verilen biyolojik tepkiler gibi gözle görülmeyen ve tedavi etmenin ihmal edilebildiği bu ihtiyacın bir takım olumsuz sonuçları olacaktır. Bu çalışmada da iletişim ihtiyacının bireysel ya da örgütsel nedenler fark etmeksizin engellenmesinin yol açtığı mutsuzluk duygusu ele alınmıştır. Aynı zamanda, iş yerinde mutluluğun örgütsel sessizlik ile doğrudan açıklanmasının yanı sıra umutsuzluk duygusu aracılığıyla da açıklanabileceği düşünülmüş ve söz konusu üç değişken arasındaki ilişkiye ayrıca odaklanılmıştır. Umutsuzluk duygusu, pozitif psikoloji ışığında arzu edilmeyen bir bireysel kaynak yokluğudur. Psikolojik sermayenin önemli bir değişkeni olarak umut duygusu, pozitif bireysel ve örgütsel çıktılar ile bireyin hayatını etkilemesi beklenen bir duygu durumudur. Dolayısıyla, mutlu olmak için hayatı boyunca insanın kontrollü bir şekilde bu kaynağa sahip olması önemlidir. Ancak, bu çalışmanın ikinci önemli bir vurgusu olarak sessizliğin öncelikle umut kaynaklarında bir tükenmeye yol açacağı ve umudun azalmasıyla birlikte mutluluk seviyesinin düşeceği düşünülmüştür. Bu düşüncelerden hareketle çalışmanın araştırma modeli kurulmuş ve hipotezleri geliştirilmiştir.

Çalışmanın modeli test edilirken henüz yeni tanışık olduğumuz çalışma düzeni ve şartları, durumsallık yaklaşımı ışığında göz önünde bulundurulmuştur. Şöyle ki, yeniliğin neredeyse zorunlu hale geldiği ve şartların yeniliği tetiklediği korona virüs salgın döneminde hem işveren hem de çalışanlar, yeni çalışma şekillerini adeta benimsemek zorunda kalmıştır. Yeni kararların aniden alınıp uygulamaya sokulduğu bu günlerde, şartlara uyum sağlamak adına tartışmalara kapalı ve diretilmiş gibi algılanan yeni iş yapma biçimleri, çalışanların fikirlerini yansıtmayabilmektedir. Daha önce katılımcı örgüt iklimlerine sahip olan kurumlar bile hızla değişen koşullara uyum sağlamak için yönetim mercii olarak tek başlarına bu kararları almak durumunda kalmışlardır. Halbuki, değişimin yoğun olduğu dönemlerde yeni fikir ve önerilerin ya da itirazların mevcudiyeti de bir o kadar fazla olabilir. Koşulların sessizliği tetiklediği varsayılınca salgın döneminde zarar gören psikolojik sağlık, umutsuzluğa kapılmak için oldukça elverişli görünmektedir. Dolayısıyla, bu şartların mutluluğu olumsuz etkilemesi şaşırtıcı değildir.

Yukarıda açıklanan nedenler ile alt yapısı oluşturulan araştırma modelinin ilk bulgusu, çalışmanın literatür ışığında oluşturulan varsayımı ile paraleldir. Çalışmanın ilk hipotezinde iddia edildiği üzere örgütsel sessizliğin iş yerinde mutluluk üzerinde anlamlı ve negatif etkisi bulunmaktadır. Örgütlerde kabullenici/pasif ve fırsatçı sessizlik nedenleri ile çalışanların fikir, görüş, öneri ya da itiraz ve şikâyetlerini kendilerine saklamaları örgütsel bir neden olsa da bireysel bir sonuç doğurmakta ve çalışanın iş yerindeki mutluluğunu düşürmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik kuramında (Seligman, Maier ve Geer, 1968) bahsedildiği üzere her ses çıkarma teşebbüsünde olumsuz bir tepki ile karşılaşan çalışan, bir süre sonra durumu kökten kabul edebilir ve kontrolün başkalarında olduğuna inanabilir. Bu kabulleniş, çözüm üretmeyi terk etmeye yol açabilir. Ayrıca, gittikçe hevesini kaybeden çalışan, bir girdaba girebilir ve bu mutsuzluk, çalışanda daha aşikâr bir şekilde gözlemlenebilir. Bu noktada yine çalışanların sessiz kalma nedenleri hatırlandığında mevcut ilişkilerini ya da konumunu koruma güdüsüyle sessiz kalması bir mücadele içerisinde olduğunu gösterebilir ve bu koşullarını koruma kaygısı, çalışanın mutluluğu önünde bir engel olarak karşısına çıkabilir. Ses çıkarması durumunda dışlanma ve güvensizlik korkusu yaşayan çalışan, yine özellikle karşıt görüşlerini kendine saklama eğilimindedir ve özgürlüğün kısıtlandığı bu örgütsel ortamda, çalışanın kendini mutlu hissettiği zamanlar azalabilir. Aynı zamanda, araştırmadan elde edilen bu sonuç, Moçoşoğlu ve Kaya (2018)'nin öğretmenler üzerinde yaptığı araştırma bulguları ile uyumludur. Moçoşoğlu ve Kaya (2018)'ya göre, okul ortamlarında örgütsel sessizlik arttıkça öğretmenlerin mutluluk seviyesi düşmektedir. Ek olarak, araştırmacılar iş yerinde mutluluğun boyutları olarak iş tatmini (Tayfun, Işın ve Küçükergin, 2016; Yılmaz, Çetinel ve Uysal, 2016), işe angaje olma (Nafei, 2016; Pirzada, Phulpoto ve Mahar, 2020) ve duygusal örgütsel

bağlılık (Sayğan, 2011; Korkmaz, 2018) ile örgütsel sessizlik arasındaki olumsuz ilişkilerin varlığını doğrulamaktadır. Bu durumda, araştırmamızın ilk hipotezinden elde edilen bu bulgu, mevcut alan yazından elde edilen sonuçlar ile örtüşmektedir. Ses çıkarma davranışının önemli bir ihtiyacı karşıladığını vurgulayan araştırmalar ışığında, çalışanların buldukları ortamda kendilerini mutlu hissetmelerinin, fikirlerini özgürce paylaşarak mümkün olabileceğini söylemek doğru olacaktır.

Örgütsel sessizlik ile iş yerinde mutluluk arasındaki ilişkide umutsuzluk duygusunun rolü incelendiğinde ise örgütsel sessizliğin umutsuzluk aracılığıyla da iş yerinde mutluluğu açıkladığı görülmektedir. Öyle ki, fikirlerini paylaşmayı bırakan, bir şeylerin konuşarak düzeleceğine inanmayan bir çalışan, öncelikle umutsuzluk duygusuna kapılmakta ve umutsuzluğun tam aracı rolü ile iş yerinde mutluluğu azalmaktadır. Kaynakların Korunması Kuramından (Hobfoll, 1989) yola çıkarak bu durumun, mutluluğun önünde güçlü bir engel olduğu açıklanabilir. Bireyler, umut gibi hayata bağlayan, değer verdikleri kaynakları koruma hatta arttırma eğilimindedirler. Umut kaynağının varlığı, bireyin yaşam enerjisinin yakıtı niteliğindedir. Dolayısıyla, örgütsel koşulların bu kaynağı tehdit etmesi ya da tüketmesi, çalışanın istenmeyen durumlarla başa çıkma stratejilerine zarar verebilir. Bir diğer deyişle, yeni kaynakların ediniminde de bir engel niteliğinde olabilir (Yürür, 2011:109). Aynı zamanda, yol açtığı isteksizlik duygusu, bireyin çevresi ile olan etkileşimine de zarar verecek kişilerarası iletişimin de zamanla kaybolmasına yol açabilecektir. Diğer bir senaryoda ise iletişim, sadece sorunlar ve şikâyetler üzerine olabilir. Ancak iş yerinde geçirilen süre göz önünde bulundurulduğunda çevre ile kaliteli ilişkiler geçirmek ve sorunlardan ziyade olumlu durumlardan bahsetmek, pozitif duyguların yeşermesine zemin hazırlayabilir ve mutluluğun kaynağı olabilir. Bu nedenle, umut kaynağının kaybedilmesi, mutluluk gibi önemli bir duygu durumunun tehdit altında olması demektir. Doğrudan iş yerinde mutluluğu umut ya da umutsuzluk duygusu ile açıklayan çalışmalar olmasa da umut kaynağının mutluluğun önemli bir önceli göstergesi olarak psikolojik iyi oluş üzerindeki olumlu etkisini kanıtlayan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Myers, 2000; Avey vd., 2010; Veenhoven, 2016; Lee ve Gallagher, 2018; Kardaş vd., 2019). Sonuç olarak, umut arzu edilen sonuçlara ulaşılacağına dair insanoğlunun sahip olduğu iç ferahlığını yansıtmışından dolayı mutlu olmak için oldukça kıymetli bir kaynak olarak değerlendirildiğinden örgütlerdeki sessizlik ve mutluluk için önemlidir.

Bu araştırma ile literatüre ve uygulamaya birtakım önemli sonuçlar kazandırıldığı düşünülmektedir. Öncelikle, çalışanın iş yerinde mutlu olabilmesi için örgütü ya da çalışanın kendisini ilgilendiren meselelerde söz hakkının olması, fikirlerini paylaşabilmesi, memnun olmadığı durumları dile getirebilmesi kısaca, herhangi bir korku ya da tehdit algılamaksızın özgürce düşüncelerini ifade edebilmesi oldukça önemlidir. Öyle ki, çalışanın fikirlerini paylaşmaktan korkması, doğrudan ya da dolaylı olarak örgütün zarar görmesine yol açabilir. Koşulları iyileştirmeye yönelik bir görüşü olan çalışanın bunu ifade etmekten sakınması, doğrudan bu zarara atıfta bulunurken kendisi ile ilgili bir mesele de haksız gördüğü bir durumu ifade edememesi, çalışanın işten ayrılma ve düşük verim ile çalışmasına kadar gidebilir (Morrison ve Milliken, 2000:718-720). Ancak sessizlik yerine katılımcı bir örgüt ikliminin benimsenmesi, hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır [örneğin; motivasyon (Gök, 2009), örgüte bağlılık (Shadur vd., 1999), güvenli bilgi paylaşımı (Neal vd., 2000)]. Aksi taktirde, örgüt ya da çalışanın lehine olacak potansiyel fikirler açığa çıkamayacak ve yok olup gidecektir. Bu durumun da çalışanların gün geçtikçe umutsuzluğa kapılmasına ve örgütte çalışmaktan kendilerini mutlu hissetmemelerine yol açacağı düşünülmektedir. Özellikle, çalışanlar arasında kollektif olarak sergilenen sessizlik davranışının örgüt tarafından normlaşmadan değiştirilmesi ve yeni fikir/görüşlere açık iklim tarzına örgütün teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan, örgütlerde ses davranışını teşvik etmek ve bu iklimi oluşturmak adına hem çalışanın fikirlerini paylaşmasına imkân tanıyacak örgütsel prosedür ve kurallar geliştirilmeli hem de örgütlerde bu tutumu destekleyen yöneticiler ile çalışılmalıdır. İnsan kaynakları departmanı, belli periyotlarda yapacağı çalışmalar ile çalışanın memnun ya da memnuniyetsiz olduğu durumları anketler ve açık uçlu sorular aracılığıyla öğrenmelidir. Dahası, kararların merkezi olarak alındığı örgüt yapılarından ziyade beyin fırtınası ya da fikir paylaşımına izin veren örgütsel ortamlar, çalışanların kendilerini özgürce ifade etmelerinin yanı sıra kendilerini sistemin bir parçası olarak hissetmelerinde de faydalı olacaktır. Ulusal ve örgütsel kültür bağlamında alışık olunan otokratik yönetim tarzının sessizlik ile mutluluk arasındaki ilişkiyi zedelememesi adına otantik, hizmetkar, dönüşümcü liderlik tarzlarının sergilenmesine imkân tanıyan yeni yapıların eğitimler aracılığıyla işletmelere tanıtılması, örgütleri arzu edilen sonuçlara ulaştırabilir.

Ek olarak, bu çalışmada birtakım kısıtlar da söz konusudur. Araştırmanın yalnızca İstanbul ilinde eğitim, sağlık, pazarlama ve bankacılık sektörlerinde çalışmakta olan beyaz yakalı bireyler üzerinde uygulanması çalışmanın ilk kısıtıdır. Ancak kamu ve özel sektör ayrımı yaparak durumun karşılaştırılmasının, sonuçları tartışmak adına faydalı olabileceğini düşündürmektedir. Yine de kamu ve özel sektör olarak çalışmanın meslek grubunu ayırt etmek, sektörel düzeyde bu araştırma sonuçlarını farklılaştırabilir. Hizmet, bilişim, sağlık ya da eğitim gibi belirginleştirilen sektörlerde farklı işyeri dinamikleri olabileceğinden örgüt düzeyinde sessizlik ile mutluluk sonuçlarının aracı değişkenlerle tartışılabilir olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, daha geniş bir örnekleme ulaşarak genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir. Dahası, nicel olarak gerçekleştirilen bu çalışmanın daha detaylı bilgilere ulaşabilmek adına karma araştırma yöntemleri ile incelenmesi, çalışmanın bir başka kısıtını ortadan kaldırabilir.

Özetle, bu çalışmada, örgütsel sessizlik ve umutsuzluk duygusunun iş yerinde mutluluğun birer öncülü olarak aralarındaki ilişkiyi tespit etmiş ve iş yerinde mutluluk literatürüne katkıda bulunmaya çalışılmıştır. Bu araştırma modeli, iş yerinde mutluluğun bir psiko-sosyal kaynak yokluğu olarak umutsuzluk gibi duygu durumuna bağlı olarak değişebileceğini göstermiştir. Bu sonuçlar ışığında, örgütsel düzeyde gerçekleşen bir durum, çalışanın psikolojik kaynağını etkileme yoluyla iş yerinde mutluluk seviyesini açıklamaya yardımcı olmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abdullah, A. G. K., Ling, Y. L. & Ping, C. S. (2017). Workplace happiness, transformational leadership and affective commitment, *Advanced Science Letters*, 23(4), 2872-2875.
- Aristotle, (2002). *Nicomachean Ethics*, (Çev. W. D. Ross) Newburyport:Focus Publishing_R. Pullins Company.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F., (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Management Department Faculty Publications*. 55.
- Basch, J., & Fisher, C. D. (2000). Affective events–emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. N. M. Ashkanasy, C. E. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), içinde *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (ss. 36–48). Westport:Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- Benz, M. & Frey, B. S. (2004). Being independent raises happiness at work. *Swedish Economic Policy Review*, 95-134.
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2019). The validity and reliability of the ultra-short measure for work engagement-Turkish form. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2863-2872.
- Carleton, E. L. (2009). *Happiness at work: Using positive psychology interventions to increase worker well-being*. Saint Mary's University, Yüksek Lisans Tezi, Kanada.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çavuşoğlu, S. & Köse, S. (2019). Örgütsel sessizlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2/yaz), 365-387.
- Çetin, F. & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Dağlar, H. (2020). Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2487-2500.
- Darvishmotevali, M. & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital, *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-10.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), içinde *Handbook of positive psychology*. New York:Oxford University Press.

- Elayan, M. B. & Shamout, M. D. (2020). Measuring gen Y's attitude toward perceived happiness at workplace from undergraduates perspective in North Cyprus Universities, *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(7s), 2261-2274.
- Ertekin, İ., Ilgın, H. Ö. & Ataman Yengin, D. (2018). Örgütsel iletişim kuramları, *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – TOJDAC*, 8 (2), 297-311.
- Fatima A., Salah-Ud-Din S., Khan S., Hassan M. & Hoti H. A. K. (2015) Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: Moderating role of procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846- 850.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12 (4), 384–412.
- Fisher, C. D., & Noble, C. S. (2004). A within-person examination of correlates of performance and emotions while working. *Human Performance*, 17 (2), 145–168.
- Frenking, S. (2016). Feel good management as valuable tool to shape workplace culture and drive employee happiness, *Strategic HR Review*, 15(1), 4-19.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 379–392.
- Glomb, T. M., Steel, P. D. G. & Arvey, R. D. (2002). Office sneers, snipes, and stab wounds: Antecedents, consequences, and implications of workplace violence and aggression). R. G. Lord, R. J. Klimoski ve R. Kanfer (Eds.) içinde *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*, (s. 227-259). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gök, S., (2009). Çalışma yaşamının önemli bir sorunu: Örgütsel stres, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 27 (29), 429-448.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50 (1), 1-22.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959) *The motivation to work*. New York:John Wiley & Sons.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Izgar, A. (2009). *Engelli çocuğu olan ailelerin sosyal problem çözme becerileri ve umutsuzluk düzeylerinin incelenmesi*. Selçuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Karayaman, S. (2021). Yönetimde duygusal zekâ ve işyeri mutluluğu ilişkisi: Okul yöneticileri örneği, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 51-66.
- Kardaş, F., Çam, Z., Eşkisü, M. & Gelibolu, S. (2019). Gratitude, hope, optimism and life satisfaction as predictors of psychological well-being. *Eurasian Journal of Educational Research*. 19. 1-20.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362.
- Korkmaz, E. (2018). The relationship between organizational silence and Allen-Meyer organizatioanl commitment model: A research in the health sector in Turkey, *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (1), 200-213.
- Lee, J. Y., & Gallagher, M. W. (2018). Hope and well-being. M. W. Gallagher & S. J. Lopez (Eds.) içinde (s. 287–298). *The Oxford handbook of hope*. New York:Oxford University Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*, Dorwin Cartwright (Ed.). New York:Harpers.
- Liu, Y., Carney, J. L. V., Kim, H., Hazler, R. J. & Guo, X. (2020). Victimization and students' psychological well-being: The mediating roles of hope and school connectedness, *Children and Youth Services Review*, 108.

- Luthans, F. Avey, J. B., Avolio, J. B., Norman, S. M. & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 387-393.
- Luthans, F, Luthans, K. W. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47 (1), 45–50.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York:Oxford University Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McCarter, A. K. (2007). The impact of hopelessness and hope on the social work profession, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 15 (4), 107-123.
- McClelland, D. C. (1974). Testing for competence rather than for intelligence: Reply. *American Psychologist*, 29(1), 59.
- Mehdad, A. & Iranpour, M. (2014). Relationship between religious beliefs, workplace happiness and organizational commitment, *International Journal of Scientific Management and Development*, 2(10), 562-568.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Michael, S. C., Taylor, J. D. & Cheavens, J. (2000). Hope theory as applied to brief treatments: Problem-solving and solution-focused therapies, C. R. Snyder (Ed.), içinde *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. (s. 151-166). San Diego, CA: Academic Press.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453–1476.
- Moçoşoğlu, B. & Kaya, A. (2018). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği. *Harran Education Journal*, 3(1), 52-70.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25 (4), 706–725.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Guest editors' introduction: Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations [Editorial]. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1353–1358.
- Mousa, M., Massoud, H. K. & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour, *Employee Relations*, 42(6), 1249-1269.
- Myers, D. G. (2000). The funds, friends, and faith of happy people. *American Psychologist*, 55(1), 56–67.
- Nafei, W. (2016). Organizational silence: A barrier to job engagement in successful organizations. *International Business Research*. 9(4):100
- Neal A., Griffin, M. A. & Hart, P.M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34, 99-109.
- Neve, J.-E. & Ward, G. W. (2017). *Happiness at work*. New York:World Happiness Report.
- Nierenberg, B., Alexakis, G., Preziosi, R. C. & O'Neill, C. (2017). Workplace happiness: An empirical study on wellbeing and its relationship with organizational culture, leadership, and job satisfaction, *International Leadership Journal*, 9(3), 2–23.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. *Journal of Communication*, 43-51.
- Özmen, M. & Apalı, A. (2018). Muhasebe meslek elemanlarında duygusal emek ve işyeri mutluluğu ilişkisi: Burdur örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 21 (2), 274-283.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (1), 26–31.

- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 331-369.
- Pirzada, Z., Phulpoto, N. & Mahar, S. A. (2020). Study of employee silence, organizational justice and work engagement: Mediation analysis. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 20(1), 9-14.
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. West Sussex, UK:Wiley-Blackwell.
- Pryce-Jones J. & Lindsay, J. (2014), What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46 (3), 130 – 134.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2007) *Management*. (9th Edition), London:Prentice-Hall.
- Rodriguez-Hanley, A., & Snyder, C. R. (2000). The demise of hope: On losing positive thinking. C. R. Snyder (Ed.) içinde *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. (s. 39–54). San Diego, CA: Academic Press.
- Sayğan, F. N. (2011), Relationship between affective commitment and organizational silence: A conceptual discussion, *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(2).
- Salas-Vallina, A., & Alegre Vidal, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare Context, *Personnel Review*, 46(2), 314–338.
- Seligman, M. E., Maier, S. F., & Geer, J. H. (1968). Alleviation of learned helplessness in the dog. *Journal of Abnormal Psychology*, 73(3, Pt.1), 256–262.
- Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support. *Group & Organization Management*, 24(4), 479–503.
- Shaw, W. S., Reme, S. E., Pransky, G., Woiszwilllo, M. J., Steenstra, I. A., & Linton, S. J. (2013). The pain recovery inventory of concerns and expectations: A psychosocial screening instrument to identify intervention needs among patients at elevated risk of back disability. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(8), 885–894.
- Snyder, C. R. (2000). The past and possible futures of hope. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19 (1), 11–28.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13 (4), 249–275.
- Snyder, C. R., Shorey, H. S., Cheavens, J., Pulvers, K. M., Adams, V. H. III, & Wiklund, C. (2002). Hope and academic success in college. *Journal of Educational Psychology*, 94 (4), 820–826.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman J. B. (2007). *Using Multivariate Statistics*. (7. Baskı). Boston:Pearson.
- Tayfun, A., Işın, A. & Küçükergin, K. G. (2016). Örgütsel sessizliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki belirleyici rolü, *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 1, 35-49.
- Taştan, S., Aydın Küçük, B. & Işıcaık, S. (2020). Towards enhancing happiness at work with the lenses of positive organizational behavior: The roles of psychological capital, social capital and organizational trust, *Postmodern Openings*, 11(2), 192-225.
- Uyaroğlu, E. S. (2019). *Örgütsel bağlılığın örgütsel mutluluğa etkisi: Eğitim sektörü örneği*, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Yüksek lisans tezi, İstanbul.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458.

- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359–1392.
- Veenhoven, R. (2016). What We Have Learnt About Happiness içinde *A Life Devoted to Quality of Life* (s. 151-170). Dordrecht: Springer.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York:Wiley.
- Warr, P. (2007). Searching for happiness at work. *The Psychologist*, 20 (12), 726–729.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), içinde *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18, (ss. 1–74), Greenwich, CT:Elsevier Science/JAI Press.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları, *The Journal of Social Science*, 1, 1-19.
- Yılmaz, S. E., Çetinel, E., & Uysal, D. (2016). Örgütsel sessizliğin iş tatminini üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 75–99.
- Yu, X., Li, D., Tsai, C. H. v& Wang, C. (2019). The role of psychological capital in employee creativity, *Career Development International*, 24(5), 420-437.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: Kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 107-126.
- Zehir, C. & Erdoğan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance, 7th International Strategic Management Conference, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.
- Zeynel, E. (2018). Akademisyenlerde psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 454-482.