

Investigation of Teachers' Views on a Happy Work Environment by PERMA Model

Mutlu Bir İş Ortamına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin PERMA Modeline Göre İncelenmesi

Fatih Şahin¹, Kübra Yenel², Sabire Kılıç³

Abstract

This study aims at examining teachers' perceptions of happy work environment within PERMA [positive emotions (P), engagement (E), positive relationships (R), meaning (M), accomplishment (A)] model, a well-being model in positive psychology. Phenomenological research design was used in this study and a group of 17 teachers formed the participant group in the study. The participants are graduate students at Department of Educational Administration at Gazi University, Institute of Educational Sciences during 2017-2018 academic year. The participants are working in different positions of at the Ministry of National Education in Turkey. In the study, data on a happy work environment has been obtained through a fully structured interview form. The results of the study suggest that teachers' expressions about a happy work environment mostly emphasized the context of positive relations; this is followed by the expressions of positive emotions, accomplishment, engagement and lastly the meaning dimension of PERMA. Based on the results of research, it can be argued that the PERMA model provides a useful framework for defining a happy school environment, and there is a need for programs or interventions in schools to make use of this model.

Keywords: Happy work environment, PERMA, teacher

Öz

Bu araştırmada, öğretmenlerin mutlu bir iş ortamına ilişkin algılarını, pozitif psikoloji literatüründeki mutluluk modellerinden biri olan PERMA [positive emotions (P) /pozitif duygular, engagement (E) /bağlanma, relationships (R) /ilişki, meaning (M) /anlam, accomplishment (A) /başarı] modeli kapsamında değerlendirmek amaçlanmaktadır. Nitel araştırma türündeki bu çalışmada fenomenoloji araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda 2017-2018 akademik yılında lisansüstü eğitim gören ve Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi kurumlarda görev yapan toplam 17 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla mutlu bir iş ortamına ilişkin veriler elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin mutlu bir iş ortamına ilişkin ifadelerinde pozitif ilişkiler bağlamının vurgulandığı; bunu sırasıyla olumlu duygular, başarı, bağlanma ve son olarak anlam boyutundaki ifadelerin izlediği görülmüştür. Araştırma sonuçlarından hareketle PERMA modelinin mutlu bir okul ortamını tanımlamada yararlı bir çerçeve oluşturduğu, okullarda bu modelden yararlanmak için onu uygulamaya dönüştürecek programlara veya müdahalelere ihtiyaç duyulduğu ileri sürülebilir.

Anahtar Sözcükler: Mutlu iş ortamı, PERMA, öğretmen

Received: 23.05.2019 / Revision received: 18.09.2019 / Approved: 01.11.2019

¹ Dr. Res. Ass., Gazi University, Ankara-Turkey, sahinfatih@gazi.edu.tr; ORCID: 0000-0002-6579-2550

² Res. Ass., Gazi University, Ankara-Turkey, kubrayenel@gazi.edu.tr; ORCID: 0000-0002-4237-9763

³ Res. Ass., Gazi University, sabirebahar@hotmail.com; ORCID: 0000-0001-8378-205X

Atıf için/Please cite as:

Şahin, F., Yenel, K., & Kılıç, S. (2019). investigation of teachers' views on a happy work environment by PERMA model. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(4), ss.773-804 doi: 10.14527/kuey.2019.019
Özgün Makale/Research Article

Introduction

The fact that organizations are not mechanical structures in social systems has contributed to the concentration of attention on individual and individual behavior. Individuals do not always act within the framework of bureaucratic expectations while acting on behalf of their organizations as employees, they also reflect their subjective situations to the business life. The Hawthorne Survey conducted by Elton Mayo and colleagues in the first half of the twentieth century reveals this fact (Mayo, 2004). In this context, organizations structured according to classical organization theories and organizations structured according to neoclassical organization theories have different effects on employee happiness (Ouchi and Johnson, 1978).

It is seen that employees are happier in organizations where there is a low level of specialization, collective decision-making processes are run and staff mobility is low compared to the organizations where there is a high level of specialization, decisions and responsibilities are taken individually and there is a high level of personnel mobility (Ouchi and Johnson, 1978). Depending on the organizational culture, there occurs a difference in the perception of happiness of the employees. Williams, Kern, and Waters' (2015) study showed that as school staff increased their perceptions of a virtuous culture, so did their perceptions of happiness. This shows that organizational structures and organizational culture have an impact on organizational happiness.

Employee happiness may also be influenced by situations or characteristics of individuals or groups. Employees' psychological capital and virtue perceptions are seen as important factors explaining happiness in the workplace (Williams et al., 2015). Personality structure, which is an individual trait, is also an important variable explaining happiness (Doğan, 2013; Sun, Kaufman and Smillie, 2018). Individual characteristics such as originality and spiritual orientation (Aydoğan, Özbay and Büyüköztürk, 2017) can also be associated with happiness.

It is seen that many desired outcomes are obtained in organizations that have a happy work environment and there are many positive qualities in employees in these environments. In organizations with happy employees, people have more positive personality traits (Doğan, 2013; Sun et al., 2018), and exhibit better organizational performance (Boehm and Lyubomirsky, 2008; Cindiloğlu Demirel; 2019), have more satisfaction of work (Wright and Bonett, 2007) and experience more life satisfaction (Kern, Waters, Adler and White, 2015; Medvedev and Landhuis, 2018), their quality of life is high (Medvedev and Landhuis, 2018), and their beliefs about their competence increase (Critchley and Gibbs, 2012). Waters' (2011) research results show that increased practices in positive

psychology in schools as work environments also lead to increased well-being, positive relationships, and high performance.

For organizations that do not have a happy work environment, it is seen that they are more likely to encounter unwanted situations and have negative qualities on behalf of the organization. Negative personality traits are more common in organizations with unhappy employees (Doğan, 2013), employee loneliness (Yurcu and Kocakula, 2015) and organizational silence (Moçoşoğlu and Kaya, 2018) are more frequent, personnel mobility (loss of workforce) is more frequent (Wright and Bonett, 2007), stress and depressive symptoms are seen more (Kidger et al., 2016).

In this context, the impact of happiness and a happy work environment on individual and organizational life makes it important to address this phenomenon thoroughly. In recent years, one of the important models of happiness with positive psychology approach has been proposed by Seligman (2011): PERMA [positive emotions (P), engagement (E), positive relationships (R), meaning (M) and accomplishment (A)]. This model and organizational happiness which constitutes the conceptual basis of this research are explained below.

Happiness

Happiness is a phenomenon that many thinkers and scientists have worked on since the early philosophers and tried to define this concept with different dimensions. For example, Aristippus, one of the early Greek thinkers, took happiness in the axis of pleasure and defined it as to increase what please us, give us pleasure and minimize our dissatisfaction or painful emotions. Aristotle, on the other hand, described happiness as meaningful and unlike regarding it as pleasure, he defined it as doing things which are worth of doing (Grenville-Cleave, 2016).

From a historical perspective, although it has been a subject discussed for a very long time, differences in thinking about happiness and the components of a good life still persist (Eryilmaz, 2014). However, these differences observed in the definitions of happiness by Aristippus and Aristotle reflect the views of the two most important philosophical approaches in this field (Moneta, 2014). While hedonic and hedonistic approaches treat the purpose of life as the positive experience experienced at the highest possible level (Kahneman, Diener and Schwarz, 1999), within the eudaimonic approach, happiness is associated with virtuous living and being directed towards perfection rather than feeling pleasurable and self-fulfilling towards perfection (Ryan and Deci, 2001). However, in the recent literature, it has been argued that happiness does not take place at a dimension between these two approaches, and that these two approaches may be related to each other and that happiness may be more comprehensive than one dimension (Ryff, 1989).

Different views on happiness have encouraged the development of multidimensional happiness approaches (Ryan and Deci, 2001). In this context, Martin Seligman was one of the theoreticians who approached happiness as multidimensional especially in the field of positive psychology (Butlerve Kern, 2016). Seligman in his theory, which he named as authentic happiness firstly, suggested that well-being is a structure that emerges from different components rather than something (Seligman, 2002). Making changes to his theory of authentic happiness over time, Seligman finally reformed happiness as a PERMA model and identified five sub-components that contributed to well-being, but were insufficient to explain well-being alone. The PERMA model is abbreviated with the initials of these five sub-dimensions, which are identified as positive emotions, engagement, relationships, meaning, and accomplishment (Seligman, 2011).

The positive emotions component of happiness includes emotions such as pleasure, enthusiasm, comfort and pleasure, which include the perspective of hedonic approaches to happiness (Diener, 2000). The engagement component can be defined by the intense feeling and self-immersion experience of the individual for his / her activity, purpose, organization or any job (Khaw and Kern, 2014). In the third dimension, relationships are defined as the integration of the individual with the society in which he / she lives and establishing good relations considering that happiness is connected with social relations (Taga, 2006). In the meaning dimension, similar to the views of the eudaimonic approach towards happiness, importance is given to the purpose of life and finding meaning in the life of the individual. In the dimension of accomplishment as last component of happiness, it shows that an individual specializes in a particular job and gains competence (Butler and Kern, 2016). Seligman (2011) stated that it is not enough to explain happiness in a single dimension and by taking advantage of these concepts associated with happiness and the hedonic and eudaimonic approaches put forward for the well-being in the literature, he put forward the PERMA model as a multidimensional structure of happiness with a holistic approach.

Organizational Happiness

Happiness phenomenon, which is a topic being studied often in psychological literature is attracting interest at the organizational level, especially in recent years, that is why various studies related to organizational happiness have been made in Turkey about this topic (Arslan, 2018; Arslan and Polat, 2018; Bulut, 2015; Cindiloğlu Demirer, 2019; Moçoşoğlu and Kaya; 2018; Özen, 2018). However, it is still noteworthy that many different concepts related to happiness, such as job satisfaction and job-oriented emotions, are important in organizational researches and are discussed in many studies as both dependent and independent variables (Brief, 1998). There is a similar situation in terms of educational organizations. It is possible to examine some organizational topics such as positive psychology (Hoy and Tarter, 2011), well-being (Devos, Bouckennooghe, Engels, Hotton and Aelterman, 2007), psychological endurance (Sezgin, 2009), authentic

leadership (Begley, 2001, 2006; Branson, 2007), teacher empowerment (Bogler and Somech, 2004; Marks and Louis, 1999) in terms of happiness in educational organizations.

In the related literature, as the concept of happiness does not have a single definition and includes a multi-dimensional structure, it is seen that organizational happiness is also considered in many aspects and defined within different dimensions. For example, Fisher (2010) describes organizational happiness as the happiness or positive affect experienced in the workplace / organization, and argues that organizational happiness is an umbrella concept that involves a number of different structures, such as satisfaction-containing judgments such as positive attitudes or satisfaction-containing experiences such as positive emotions. Pryce-Jones (2011) defines organizational happiness as a mind structure that maximizes the performance of the individual and activates the individual to use his / her own potential at the highest level and states that it is important to realize the experiences of the individual while working in order to achieve organizational happiness. Arslan (2018, p. 17) defined organizational happiness as “the positive and negative feelings in the workplace and the meaningfulness of the work performed and the degree of setting his potential to work” in his doctoral thesis.

In addition to the differences in the definitions of organizational happiness, there are various opinions about the factors that are effective in ensuring that individuals are happy in the organizations they are involved. Warr (2007) emphasized environmental characteristics in organizational happiness and stated that characteristics such as personal control opportunity, skill use opportunity, diversity and environmental openness are important. Chaiprasit and Santidhiraku (2011), on the other hand, found that variables such as meaning of work, organizational values, relationships, quality of life and leadership were critical in organizational happiness. On the other hand, Sirota, Mischkind and Meltzer (2005) stated that friendship, success and equality factors in the workplace are more important in creating happy organizational environment. As a result, when the related literature is examined, it is seen that organizational happiness can be affected by many different variables, both personal and environmental (Fisher, 2010).

When the studies investigating the factors affecting organizational happiness are examined in the related literature, it is seen that their findings differ, but the most important common feature of these studies is that they emphasize the importance of organizational happiness. As a matter of fact, organizational happiness is considered as one of the most important variables affecting individuals to lead a happy life (Frey and Stutzer, 2001). Gavin and Mason (2004) stated that individuals should work in a good work environment for a good life. In addition, it is asserted that organizational happiness contributes to individual happiness as well as to provide better performance in the workplace (Nelson and Knight, 2010), and many studies have been found to increase organizational effectiveness by increasing the level of employee happiness in the workplace (Staw, Sutton and Pelled, 1994; Wrigh, Bonett and Sweeney, 1993).

Excessive research on the negative aspects of organizations requires more focus on phenomena that evokes positive associations in minds such as peace, happiness, wisdom, creativity and optimism in organizations (Hoy and Tarter, 2011). In this context, the relevant literature has been researched in this study and it is aimed to examine the perceptions of teachers working in educational organizations on “a happy work environment” and to contribute to that happiness is held in the organizational dimension. In this context, the definitions and explanations obtained from the teachers are taken into consideration by happiness theory based on PERMA model by Martin Seligman, one of the founders of positive psychology. By using PERMA model components in this qualitative study it investigates the phenomenon of a happy work environment and aimed to examine participant ideas on the themes as;

1. How they define a happy work environment,
2. How they evaluate the factors or components that are effective for a happy work environment,
3. What are their experiences in a happy work environment?

Methodology

Research Design

This study of qualitative research employed phenomenological research model. Phenomenology is a widely used concept such as philosophy, a study paradigm, an explanatory theory or a perspective of social sciences (Patton, 2014). Patton (2014) argues that phenomenology or phenomenological approaches investigate how an individual interprets his or her own experiences and personally or collectively turn them into their consciousness. Thus, the current study aimed at exploring teachers' expressions and descriptions of a happy work environment based on their own interpretation and perception and ideas on the topic.

Participants

The participants of the study included totally 17 teachers who were working at public schools of Ministry of Education in Turkey and getting their education in the Department of Educational Administration at Gazi University in 2017-2018 during spring semester academic year. Participants' age differs from 24 to 46 with an average of 32. Demographic information of the participants is presented in Table 1 below.

Table 1.
Demographic Information of Participants

Variable		f	%
Gender	Women	13	76.4
	Men	4	23.6
Marital Status	Single	9	52.9
	Married	8	47.1
Level of Education	Bachelor	12	70.6
	Master	5	29.4
	Doctorate	-	-
Total		17	100

Data Collection Tools

In the study, a fully structured interview form was used to collect data. This interview form consisted of five questions, all of which emphasized to give participants opportunity to express their ideas and opinions about a happy work environment and experiences of happiness in work environment.

The questions of the form are listed below:

1. How do you describe a happy work environment? With which expressions do you describe a happy work environment?
2. What are the factors creating a happy work environment?
3. What are the main components of a happy work environment?
4. When you consider/think of your own working environment, what are the situations or incidences in which you feel yourself happy?
5. Could you tell about the case studies or incidences from your experiences that you associated with a happy work environment?

Data Analysis

The content analysis was used in the study as an analysis method of qualitative design. The framework of the content analysis was based on PERMA model of happiness and its five components developed by Seligman (2012). PERMA components, as the categories of the analysis, are listed below:

- Positive Emotions
- Engagement
- Relationship
- Meaning
- Accomplishment

Validity and Reliability

Data obtained from participants was analyzed through several stages to ensure the validity and reliability of the study. These stages are stated below:

- Firstly, a fully structured interview form was developed as the data collection tool of the study. In the process of development of the form, both literature on organizational happiness and research concerning PERMA model were investigated.
- The interview form was developed on the basis of this investigation and sent to three experts for evaluation of its contents and method to establish construct validity of the form. Two of the experts were from Educational Administration Department and had conducted research on organizational happiness and one of them was from Guidance and Psychological Counseling Department and had been studying models of happiness. Considering the feedbacks from experts, the form was reevaluated and completed.
- Secondly, the interview form was given to two volunteer teachers demographically similar to the participants of the study to examine its practicality and to examine the questions' clarity. After considering feedbacks and ensuring clarity of the questions, the form was completed and given to the participants of the study.
- After collecting data, all the answers from participants were examined one by one with regard to PERMA model of happiness in the group meetings including all researchers of the study.
- In group meetings, researchers discussed to which category of PERMA model each sentence of participants' expressions was related. The expressions on which researchers could not reach a joint decision were separated for further examination and for additional expert opinion. At the end of the group meetings, all the participants' expressions were matched with the categories of PERMA.
- The participants' expressions and the categories they are matched with were sent to three experts different from researchers of the study. The experts were selected based on the criteria that they have previously studied on the model of PERMA.
- The experts examined the accuracy of the match between expressions and PERMA categories and gave opinion about the expressions that the researchers could not agree on. At the end of their evaluation, the experts were asked to mark "Appropriate" or "Not Appropriate" for each match and write suggestions if they found necessary.
- After collecting experts' opinions, inter rater reliability was measured to estimate the agreement among raters to ensure the reliability of their responses. For this purpose statistic of Kappa was used.

- Assessing inter rater reliability, Kappa was first developed to measure of adjusted agreement between two raters by Cohen (1960) and later adapted for 3 or more raters by Fleiss (1971). Considering that the expert opinions were gathered for a binary outcome from three experts in the study, Fleiss Kappa statistics was calculated with the use of <http://justusrandolph.net/kappa/>.
- Fleiss kappa coefficient was calculated as 94.51%. Landis and Koch (1977) suggested that for agreement, 80% and more among raters, the results could be interpreted as high agreement. Thus it can be said that the inter rater reliability has been found high in the study.

Findings

The findings of the study was gained by examining the expressions of the participants about the research questions of the study according to five categories of PERMA model as positive emotions, engagement, relationships, meaning and accomplishment.

The data derived from the study was analyzed considering three themes including the research questions of the study and five categories of PERMA. In the study, research questions asking participants to make the description of a happy work environment, to describe the factors affecting a happy work environment and the components of a happy work environment and lastly to tell about the experiences making participants feel happy at their work environment are regarded as the themes of the study while components of PERMA model are considered as categories in the analysis and findings of the study.

Furthermore, the results of the study including the examination of the participants' expressions on the three research themes in relation to the categories of PERMA model are stated with frequency and percentage in Table 2 below.

Table 2.
Examination of the participants' expressions about research themes according to PERMA model

Themes	Categories	P		E		R		M		A		Total	
		Positive Emotions		Engagement		Relationships		Meaning		Accomplishment		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
A happy work environment description		22	15,4	13	9,1	16	11,2	5	7,5	11	16,4	67	46,9
Factors or components of a happy work environment		5	3,5	4	2,8	29	20,3	-	-	4	2,8	42	29,3
Happy work environment experiences		5	3,5	1	0,7	17	11,9	2	11,1	9	27,8	34	23,8
Total		32	22,4	18	12,6	62	43,3	7	4,9	24	16,8	143	100

Table 2 shows the quantitative results including percentage values and the number of teachers' expressions about research themes and their relation to PERMA categories.

Investigating Table 2 with respect to the research themes, it is seen that most of the participant expressions concentrated on the description of a happy work environment and they are followed by factors and components of a happy work environment and lastly by happy work environment experiences. Thus, it can be interpreted that participants of the study found describing a happy work environment more comfortable than answering the other questions related to the other two research themes.

Table 2 can be also examined considering the components of PERMA model as the research main categories used in the analysis of the study. Table 2 shows that most of the participants' expressions on the research themes are found to emphasis the category of positive relations at work environment. It is followed by the categories as positive emotions, accomplishment, engagement and lastly meaning. This finding can be interpreted as that for the participants of the study working at public schools; a happy work environment is related mostly to having positive relations with others at work environment and rarely to finding meaning in life.

The findings derived from participants' expressions and their relation to the research categories of PERMA are examined for each research theme separately below.

A Happy Work Environment

As the first theme of the study, participants were asked to “describe a happy work environment” and their descriptions and expressions on the topic were examined in accordance with the categories of PERMA model.

Investigating Table 2, it can be seen that most of the participants’ expressions and descriptions of a happy work environment are found related to the category of positive emotions. It shows that participants mostly describe a work environment happy when they experience mostly positive emotions in that work environment.

Samples of the participants’ direct expressions about describing a happy work environment are stated below.

Positive Emotions: *“I feel myself peaceful and psychologically relaxed at a happy work environment.” “I am energetic and enthusiastic at a happy work environment.”*

Engagement: *“A happy work environment is a place which you long to go in the mornings and do not want to leave at the end of the working hours.” “If you jog to work, it means you have a happy work environment.” “The place I jog to go and where the time flies fast.” “In a happy work environment, I can work more without considering the conception of time.”*

Relationships: *“The places where the work is done collaboratively.” “A place where everybody spends time without putting any pressure on each other can be described as a happy work environment.” “A trust environment where all workers respect each other and have a strong organizational structure.” “It is a place where the administrator and colleagues support each other.”*

Meaning: *“It is what I do in my current work; it is getting more than financial earnings, more about spiritual satisfaction.” “In a happy work environment, I think I have chosen the right work for me.” “I find myself in a happy work environment.”*

Accomplishment: *“If you think how to excel that day’s work while going to job, you have a happy work environment.” “The place where effective work is planned and implemented.” “I feel myself more productive in a happy work environment.” “I want to create new projects in a happy work environment.” “I motivate myself to be effective in my own field in a happy work environment.”*

Factors and Components of a Happy Work Environment

As the second theme of the study, participants were asked to “describe the factors affecting a happy work environment and to list the components of a happy work environment” and their descriptions and expressions on the topic were examined in accordance with the categories of PERMA model.

Table 2 shows that most of the participants’ expressions and descriptions about the factors and components of a happy work environment are found rela-

ted to the category of positive relations. It can be interpreted as that participants mostly regarded having positive relations at a work environment as an important factor affecting happiness at that environment and as a crucial component of a happy work environment.

Samples of the participants' direct expressions about describing and explaining the factors and components of a happy work environment are stated below.

Positive Emotions: *"Being at a peaceful environment makes me satisfied." "For me the components of a happy environment are to feel trust and respect."*

Engagement: *"I think organizational culture is a must component of a happy organization." "Organizational structure is very important for happy work environments." "In fact when everybody becomes responsible in work environments, we will be very happy."*

Relationships: *"Mostly the positive relations I have with my colleagues make me happy." "If there are administrators with leadership skills in the organization, you work happily." "For example if you get along well with your administrators, you will have a happy work environment." "Everybody including administrators and workers can create a happy work environment." "All workers affect happy work environments." "If you work cooperatively, the environment becomes happy anyway." "The components of a happy work environment are social activities and team spirit." "Relations and the teams are the most important components." "Cooperation and mutual respect are the essentials of a happy environment." "Friendship is more important than anything else."*

Accomplishment: *"I think the most crucial component is the occupational efficacy. At the end, we are there to do our jobs." "Productivity is the most important component." "If the workers are productive, the work environment becomes happy."*

Experiences of a Happy Work Environment

As the last theme of the study, participants were asked to "describe and explain the experiences and incidences when they have felt happy at their own work environments" and their descriptions and expressions on the topic were examined in accordance with the categories of PERMA model.

Table 2 shows that most of the participants' expressions and descriptions about their experiences of happiness at their work environment are found related to the category of positive relations. It can be said that participants mostly explained the cases or incidences as the experiences of a happy work environment when they have felt cared, loved, and supported by their colleagues, showing how important to have positive relations at work environments.

Samples of the participants' direct expressions about describing their experiences of a happy work environment are stated below.

Positive Emotions: *"I become happy when I feel valued." "Noncompulsory cheerful and entertaining activities remind me of a happy work environment."*

Engagement: *“In an organization, having workers who are willingly working a lot of overtime without gaining any financial earnings or expecting anything in return and their sacrifices to solve problems in their works is a sign of a happy work environment.”*

Relationships: *“I feel happy when I have mutual love and respect.” “I feel happy at a happy work environment when I have healthy relations based on trust and respect.” “Working cooperatively with my colleagues motivates me.” “I had been in a work environment where everybody was helping and supporting each other.” “Having a positive and supportive administrator can make the work environment happy, that is an example.” “Once all of the workers have had volunteered to work for one of the colleagues who passed away.”*

Meaning: *“I become happy when I feel I am doing something beneficial.” “I feel myself happy at work environment when I feel I serve a purpose.”*

Accomplishment: *“I become happy when I feel successful.” “I feel myself happy when my work is appreciated.” “When the prejudices towards my lesson was overcome and my lesson loved by my students” “I remember one of my colleagues was happy when he got a plaque for his successful work.”*

Discussion, Conclusion and Suggestions

When the findings of the study were examined in general, it was seen that the teachers as the participants of the study used more expressions to define a happy work environment than to explain their experiences of organizational happiness. In the study, when the expressions related to a happy work environment were examined according to the PERMA model, it was found that the expressions were found mostly related to category of positive relationships. This was respectively followed by expressions of positive emotions, accomplishment and engagement. The PERMA component, which is the least involved in the expressions of the participants about a happy work environment, is the meaning dimension.

The results of the research showed that the participants used expressions about emphasizes the importance of positive relationships, positive emotions and accomplishment especially when defining a happy work environment, evaluating effective factors or stating components of a happy work environment or talking about happiness experiences at their work environment. This result is consistent with many studies in the literature. The Great Place to Work Institute bases organizational happiness on three important characteristics: trust in the employer, pride in the work done, and satisfaction with the people who work (Fisher, 2010). Also, in the definition of a happy work environment done by Sirota et al. (2005) it has been similarly found that three criteria for a happy work environment are equality, success and positive relationships between employees. Brief and Weiss (2002) supported the findings of the study by stating that positive emotions are important for a happy work environment within the context of organizational

happiness. In this context, it can be said that this current study finding are supported by the literature that emphasizes positive relationships, positive emotions and accomplishment for a happy work environment.

The results of the study showed that the expressions of the participants about a happy work environment were produced in the context of positive relationships. In this context, a school environment in which participants cooperate, employees do not exert pressure on each other and not seek each other's deficiencies, relations are carried out respectfully, a common understanding is developed in the form of all employees rather than the distinction between manager and managed, there is team spirit, friendship relations are good and employees trust and consult with each other can be regarded as a happy work environment. Similar to this finding, many studies on teachers' happiness have shown the importance of good ties between teachers and supportive relationships between teachers and administrators (Little, 1982; Sargent and Hannum, 2005). Regarding this, Dutton (2003) states that it has been better understood recently that good relations developed among colleagues are a very important source of employee happiness.

When the expressions regarding a happy work environment are examined, it is seen that positive emotions take the second place. It has been stated by the participants that a happy school is a place in which the individual feels peaceful and psychologically comfortable, enthusiastic and high-energetic, value himself, has fun and spends enjoyable time, and has the feeling of trust and respect.

In the study, one out of every six statements about the happy work environment of the participants is related to success. Teachers have linked happiness to schools where they can work effectively, have a sense of accomplishment, see their success appreciated, and experience professional competence. Similar to this finding, Fisher (2008) stated that the level of performance and success perceived by employees is an important determinant of happiness in the workplace. Some other studies in the related literature also revealed a positive relationship between organizational happiness and organizational performance (Boehm and Lyubomirsky, 2008; Cindiloğlu Demirel; 2019).

In the study, it was seen that participants expressed a relatively less opinion about a happy work environment in terms of engagement. Teachers have described the school as a happy school where they go with love and do not want to leave, do not understand how time passes, that the work is not limited to the concept of time, and that there is an organizational culture that connects individuals to each other. It is seen in the literature that engagement in the work environment is examined related to the concept of flow, and it is considered as intense experiences with commitment and intrinsic motivation. Similar to the findings of this study, Csikszentmihalyi (1990) states that engagement is composed of experiences in which time flies away and one concentrates intensely on his work, and Diener (2000) states that evaluations of these flow experiences result in happiness.

It was seen that meaning category of PERMA was stated rarely in the expressions of the participants about a happy work environment. Teachers stated

that the school where they were looking for spiritual pleasures rather than material expectation, who believed that they were doing the right job, who found their own meaning, who discovered themselves and found themselves useful is a happy school. Similar to these findings, there are studies showing that individuals' belief that their work is meaningful is highly associated with happiness (Baumeister, 1991). However, in this study, the positive relationships were found mostly in the participants' expressions of a happy work environment, while the meaning category was rarely seen. Similar to this, Kern et al. (2015) stated in their research testing PERMA model, they found that the items of meaning category were highly correlated with the items of positive relations category and were collected in positive relationships category. A similar situation may have arisen in this study. Participants may have attributed the meaning more to relationships, and may have put forward opinions within the context of relationships. It can be argued that this situation is also related to organizational culture. In relationship-oriented societies, meaning can be sought in social ties (Uchida and Ogihara, 2012).

The results of this study were examined within the framework of the PERMA model. Waters (2011) argued that this model would have a useful function in supporting a positive educational environment, especially for educational leaders. To benefit from the PERMA model in schools, programs or interventions are needed to turn this model into practice. Critchley and Gibbs (2012) found that positive psychology practices in schools lead to an increase in self-efficacy beliefs of school staff. Similarly, Waters' (2011) study showed that positive psychology programs in schools were positively correlated with student well-being, positive relationships, and academic performance.

Using the findings of this research, it is predicted that increasing programs for positive psychology can produce effective results for schools in order to turn schools into a happy work environment and it is recommended that policy makers and practitioners implement programs in this direction. For these programs to be implemented in schools, it would be appropriate to turn the school into a professional learning community (attachment and positive relationships). Because there is more happiness in organizations where cooperation between employees is developed instead of applying the instructions from top to bottom, support for colleagues is increased and employees are more proactive in managing change (Critchley and Gibbs, 2012). It is also considered important to facilitate the spread of positive emotions (positive emotions) among this community, to make sense of the school and any actions that take place in this community (meaning), and to ensure the happiness of these communities by achieving their individual or collective goals (accomplishment).

This study suggests some important findings but also has some limitations. As in many qualitative studies, the data were obtained from a small working group in a narrow environment. Therefore, it is difficult to produce general results from research data. It is thought that larger scale studies on the phenomenon of happiness at work environment and using different data tools together will have a more general and more widespread effect.

Türkçe Sürüm

Giriş

Sosyal sistemlerde örgütlerin mekanik yapılar olmadığı gerçeği, ilginin bireye ve birey davranışlarına yoğunlaşmasına katkı sağlamıştır. Bireyler, birer çalışan olarak örgütleri adına eylemde bulunurken her zaman için bürokratik beklentilere uygun olarak kurallar çerçevesinde hareket etmezler, kendi öznel durumlarını da iş yaşamına yansıtırlar. Yirminci yüzyılın ilk yarısında Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları bu gerçeği ortaya koymaktadır (Mayo, 2004). Bu kapsamda klasik örgüt kuramlarına göre yapılan örgütler ile neoklasik örgüt kuramına göre yapılan örgütlerin çalışanların mutlulukları üzerinde farklı etkileri bulunmaktadır (Ouchi ve Johnson, 1978).

Yüksek düzeyde uzmanlaşmanın olduğu, kararların ve sorumlulukların bireysel alındığı ve personel hareketliliğinin yüksek olduğu örgütlere kıyasla düşük düzeyde uzmanlaşmanın olduğu, kolektif karar alma süreçlerinin işletildiği ve personel hareketliliğini düşük olduğu örgütlerde çalışanların daha mutlu olduğu görülmektedir (Ouchi ve Johnson, 1978). Örgüt kültürüne bağlı olarak da çalışanların mutluluk algılarında farklılaşma olmaktadır. Williams, Kern ve Waters'ın (2015) araştırması okul personelinin erdemli bir kültüre ilişkin algı düzeyleri arttıkça mutluluk algılarında da artış olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum örgüt yapılarının ve örgüt kültürünün örgütsel mutluluk üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Çalışanların mutluluğu üzerinde birey veya gruplardan kaynaklı durumlar veya özellikler de etkili olabilmektedir. Çalışanların psikolojik sermayeleri ve erdem algıları iş yerindeki mutluluğu açıklayan önemli unsurlar olarak görülmektedir (Williams vd., 2015). Bireysel bir özellik olan kişilik yapıları da mutluluğu açıklayan önemli bir değişkendir (Doğan, 2013; Sun, Kaufman ve Smillie, 2018). Bireyin özgünlüğü, manevi yönelimi (Aydoğan, Özbay ve Büyüköztürk, 2017) gibi özellikler de mutlulukla ilişkilendirilebilir.

Mutlu bir iş ortamına sahip olan örgütlerde istedik birçok durumun yaşandığı ve çalışanlarda pozitif birçok niteliklerin olduğu görülmektedir. Mutlu çalışanlara sahip örgütlerde kişilerin daha olumlu kişilik özelliklerine sahip olduğu (Doğan, 2013; Sun vd., 2018), daha iyi örgütsel performans ortaya koyduğu (Boehm ve Lyubomirsky, 2008; Cindiloğlu Demirer; 2019), iş (Wright ve Bonett, 2007) ve yaşam memnuniyeti (Kern, Waters, Adler ve White, 2015; Medvedev ve Landhuis, 2018) ile yaşam kalitelerinin daha yüksek olduğu (Medvedev ve Landhuis, 2018), yeterliklerine ilişkin inançlarında artış olduğu (Critchley ve Gibbs, 2012) görülmektedir. Waters'ın (2011) araştırma sonuçları okullarda pozitif psikolojiye yönelik artan uygulamaların iyi oluş, olumlu ilişkiler ve yüksek performansta da artış meydana getirdiğini göstermektedir.

Mutlu bir iş ortamına sahip olamayan örgütlerde ise örgüt adına istenmeyen durumlarla karşılaşma ve olumsuz niteliklere sahip olma olasılığının daha yüksek olduğu görülmektedir. Mutsuz çalışanlara sahip örgütlerde olumsuz kişilik özelliklerinin daha sık görüldüğü (Doğan, 2013), çalışan yalnızlığının (Yurcu ve Kocakula, 2015) ve örgütsel sessizliğin (Moçoşoğlu ve Kaya, 2018) daha fazla yaşandığı, personel hareketliliğinin (iş gücü kaybı) daha sık olduğu (Wright ve Bonett, 2007), stresin ve depresif belirtilerin daha fazla olduğu (Kidger vd., 2016) görülmektedir.

Bu bağlamda düşünüldüğünde, mutluluğun ve mutlu bir iş ortamının birey ve örgüt yaşamı üzerindeki etkisi, bu olgunun etraflıca ele alınmasını önemli kılmaktadır. Son yıllarda pozitif psikoloji yaklaşımı ile birlikte mutluluğa ilişkin öne sürülen önemli modellerden birisi Seligman (2011) tarafından ileri sürülen PERMA [positive emotions (P) / pozitif duygular, engagement (E) / bağlanma, positive relationships (R) / ilişki, meaning (M) / anlam, accomplishment (A) / başarı] modelidir. Bu araştırmanın da kavramsal temelini oluşturan bu model ve örgütsel mutluluk aşığıda açıklanmıştır.

Mutluluk

Mutluluk, ilk çağ filozoflarından günümüze birçok düşünürün ve bilim insanının üzerinde çalıştığı, farklı boyutlarıyla bu kavramı tanımlamaya çalıştığı, halen üzerinde sıklıkla çalışılan bir olgudur. Örneğin, ilk çağ Yunan düşünürlerinden Aristippus, mutluluğu haz ekseninde ele alarak, bizi memnun eden, bize zevk veren şeyleri arttırmak; bizde memnuniyetsizlik yaratan veya bize acı veren şeyleri de en aza indirmek olarak tanımlamıştır. Aristoteles ise mutluluğu, hazdan farklı olarak anlamlılık yönüyle ele almış ve yapılmaya değer şeyler yapmak olarak tanımlamıştır (Grenville-Cleave, 2016).

Tarihsel perspektiften bakıldığında çok uzun bir süredir tartışılmakta olan bir konu olmasına rağmen mutluluğun ne olduğu ve iyi bir yaşamın bileşenleri konusundaki düşünce farklılıkları halen sürmektedir (Eryılmaz, 2014). Bununla birlikte, Aristippus ve Aristoteles'in mutluluğa ilişkin yaptıkları tanımlamalarda gözlenen farklılıklar bu alandaki en önemli iki felsefi düşünce akımının görüşlerini yansıtmaktadır (Moneta, 2014). Hedonik ve hazzı yaklaşım ile ele alınan mutluluk yaşamın amacını mümkün olan en yüksek düzeyde deneyimlenen olumlu duygulanım olarak ele alırken (Kahneman, Diener ve Schwarz, 1999), ökonomik bakış açısında mutluluk erdemli yaşamak ile ilişkilendirilmiş ve keyifli hissetmekten çok bireyin kendini gerçekleştirme ve mükemmelliğe doğru yönelmesi olarak tanımlanmıştır (Ryan ve Deci, 2001). Ancak yakın zamanlarda ilgili literatürde mutluluk üzerine yapılan çalışmalarda mutluluğun bu iki yaklaşım arasında bir boyutta yer almadığı, bu iki yaklaşımın birbirleri ile ilişkili olabileceği ve mutluluğun tek boyuttan çok daha kapsamlı olabileceği tartışılmıştır (Ryff, 1989).

Mutluluğa ilişkin gelişen farklı görüşler çok boyutlu mutluluk yaklaşımlarının gelişimini teşvik etmiştir (Ryan ve Deci, 2001). Bu kapsamda özellikle poziti-

tif psikoloji alanında mutluluğa çok boyutlu yaklaşan kuramcılardan biri Martin Seligman olmuştur (Butler ve Kern, 2016). Seligman öncelikle otantik mutluluk olarak geliştirdiği kuramında iyi oluşun bir şeyden çok farklı bileşenlerle ortaya çıkan bir yapı olduğunu öne sürmüştür (Seligman, 2002). Zamanla otantik mutluluk kuramı üzerinde değişiklikler yapan Seligman son olarak, mutluluğu PERMA modeli olarak yeniden biçimlendirmiş ve iyi oluşa katkı sağlayan fakat tek başına iyi oluşu açıklamada yetersiz kalan beş alt bileşen tanımlamıştır. PERMA modeli olumlu duygular (Positive emotions), bağlanma (Engagement), olumlu ilişkiler (Relationship), anlam (Meaning) ve başarı (Accomplishment) olarak belirlenen bu beş alt boyut baş harfleri ile kısaltılarak adlandırılmıştır (Seligman, 2011).

Mutluluğun olumlu duygular bileşeni hedonik yaklaşımların mutluluğa bakış açısını içeren keyif, coşku, rahatlık ve zevk gibi duyguları kapsamaktadır (Diener, 2000). Bağlanma bileşeni ise bireyin yaptığı aktiviteye, amaca, örgüte veya herhangi bir işe yönelik yoğun hissi ve kendini kaptırma deneyimi ile tanımlanabilmektedir (Khaw ve Kern, 2014). Üçüncü boyutta yer verilen olumlu ilişkiler ise mutluluğun sosyal ilişkiler ile bağlantılı olması dikkate alınarak bireyin yaşadığı toplumla bütünleşmesi ve iyi ilişkiler kurması olarak tanımlanmıştır (Taga, 2006). Anlam boyutunda ise mutluluğa yönelik ökonomik yaklaşımın görüşlerine benzer olarak yaşamın amacının olmasına ve bireyin yaşamında anlam bulmasına önem verilmiştir. Mutluluğun son bileşeni olan başarı boyutunda ise bireyin belirli bir işte uzmanlaşıp yeterlik kazanması ele alınmıştır (Butler ve Kern, 2016). Seligman (2011), mutluluk ile ilişkilendirilen bu kavramlardan ve literatürde iyi oluşa yönelik olarak ortaya atılan hedonik ve ökonomik yaklaşımlardan yararlanarak mutluluğun tek bir boyutta açıklanmasının yeterli olmadığını belirtmiş ve çok boyutlu bir yapı olarak PERMA modelini ortaya koyarak mutluluğu bütünlüleyici bir kapsamda ele almıştır.

Örgütsel Mutluluk

Bireylerin psikolojik iyilik hali açısından psikoloji literatüründe sıklıkla çalışılan bir konu olan mutluluk olgusu örgütsel düzeyde de ilgi görmekte, Türkiye’de özellikle son yıllarda bu konuyla ilgili farklı çalışmalar yapılmaktadır (Arslan, 2018; Arslan ve Polat; 2018; Bulut, 2015; Cindiloğlu Demirer, 2019; Moçoşoğlu ve Kaya; 2018; Özen, 2018). Bununla birlikte örgütsel araştırmalarda iş doyumu, işe yönelik duygular gibi mutluluk ile ilişkili olan birçok farklı kavramın önemli olduğu ve hem bağımlı hem de bağımsız değişkenler olarak birçok çalışmada ele alındığı dikkat çekmektedir (Brief, 1998). Eğitim örgütleri açısından da benzer bir durum söz konusudur. Eğitim örgütlerinde örgütsel alanda çalışılan pozitif psikoloji (Hoy ve Tarter, 2011), iyi oluş (Devos, Bouckennooghe, Engels, Hotton ve Aelterman, 2007), psikolojik dayanıklılık (Sezgin, 2009), otantik liderlik (Begley, 2001, 2006; Branson, 2007), öğretmen güçlendirme (Bogler ve Somech, 2004; Marks ve Louis, 1999) gibi konuları da bu kapsamda değerlendirmek mümkündür.

İlgili literatürde mutluluk kavramının tek bir tanımının olmaması ve çok boyutlu bir yapıyı içermesi ile benzer olarak örgütsel mutluluğun da birçok açıdan ele alındığı ve farklı boyutlar kapsamında tanımlandığı görülmektedir. Örneğin, Fisher (2010) örgütsel mutluluğu iş yerinde/örgütte deneyimlenen mutluluk veya olumlu duygulanım olarak ifade etmekte ve örgütsel mutluluğun olumlu tutumlar gibi memnuniyet içeren yargılar veya olumlu duygular gibi memnuniyet içeren deneyimler gibi çok sayıda farklı yapıyı içeren şemsiye bir kavram olduğunu savunmaktadır. Pryce-Jones (2011) örgütsel mutluluğu bireyin performansını en üst düzeye çıkaran ve bireyi kendi potansiyellerini en üst düzeyde kullanması yönünde harekete geçiren bir zihin yapısı olarak tanımlamış ve örgütsel mutluluğa ulaşmada bireyin çalışırken yaşadığı deneyimlerin farkına varmasının önemli olduğunu belirtmiştir. Arslan (2018, s. 17) ise eğitim örgütlerinde gerçekleştirdiği doktora tez çalışmasında örgütsel mutluluğu “işyerindeki olumlu ve olumsuz duygular ile gerçekleştirilen işin anlamlılığı ve bireyin potansiyelini işe koşma derecesini” olarak tanımlamıştır.

Örgütsel mutluluk tanımlarının farklılık göstermesinin yanında bireylerin yer aldıkları örgütlerde mutlu olmalarının sağlanmasında etkili olan faktörler konusunda da çeşitli görüşler bulunmaktadır. Warr (2007) örgütsel mutlulukta çevresel özellikleri vurgulamış ve kişisel denetim fırsatı, beceri kullanımı fırsatı, çeşitlilik, çevresel açıklık gibi özelliklerin önemli olduğunu belirtmiştir. Chaiprasit ve Santidhiraku (2011) ise örgütsel mutlulukta işi anlamlandırma, örgütsel değerler, ilişkiler, iş yaşamı kalitesi ve liderlik gibi değişkenlerin belirleyici olduğunu bulmuşlardır. Bununla birlikte Sirota, Mischkind ve Meltzer (2005) ise iş yerindeki dostluklar, başarı ve eşitlik faktörlerinin mutlu örgütsel ortamlar oluşturulmasında daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Sonuç olarak, ilgili literatüre bakıldığında örgütsel mutluluğun hem kişisel hem de çevresel olmak üzere birçok farklı değişkenden etkilenebileceği görülmektedir (Fisher, 2010).

İlgili literatürde örgütsel mutluluğu etkileyen faktörleri araştıran çalışmalara bakıldığında bulgularının farklılık gösterdiği ancak bu çalışmaların en önemli ortak özelliğinin örgütsel mutluluğun önemini vurgulamaları olduğu görülmektedir. Nitekim örgütsel mutluluk bireylerin mutlu bir hayat sürmelerini etkileyen en önemli değişkenlerden biri olarak ele alınmaktadır (Frey ve Stutzer, 2001). Gavin ve Mason (2004) iyi bir yaşam için bireylerin iyi bir iş ortamında çalışmalarını gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, örgütsel mutluluğun bireysel mutluluğa katkı sağlamasının yanında iş yerinde daha iyi performansın sağlanması açısından da önemli olduğu görüşü ileri sürülmüş (Nelson ve Knight, 2010) ve birçok çalışmada iş yerinde çalışanların mutluluk düzeylerinin artırılması ile örgütsel etkililiğin artırılmasının sağlandığı bulgulanmıştır (Staw, Sutton ve Pelled, 1994; Wrigh, Bonett ve Sweeney, 1993).

Örgütlerin negatif yönlerine odaklanan araştırmaların fazlalığı, örgütlerde huzur, mutluluk, bilgelik, yaratıcılık, iyimserlik gibi zihinlerde pozitif çağrışımlar uyandıran olgulara daha fazla odaklanmayı gerekli kılmaktadır (Hoy ve Tarter, 2011). Bu kapsamda bu çalışmada ilgili literatür araştırılmış ve eğitim örgütle-

rinde çalışan öğretmenlerin “mutlu bir iş ortamı” algılarının incelenmesi ile mutluluğun örgütsel boyutta ele alınmasına katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda öğretmenlerden elde edilen tanımlama ve açıklamalar, pozitif psikoloji alanının kurucularından biri olan Martin Seligman’ın PERMA modeli temelindeki mutluluk kuramı ölçüt alınarak ele alınmıştır. Nitel olarak tasarlanan ve mutluluk olgusunun ele alındığı bu araştırmada katılımcıların,

1. *Mutlu bir iş ortamını nasıl tanımladıkları,*
2. *Mutlu bir iş ortamı için etkili olan faktörleri veya bileşenleri nasıl değerlendirdikleri,*
3. *Mutlu bir iş ortamına ilişkin deneyimlerinin neler olduğu saptanmaya çalışılmış bu temalara ilişkin görüşleri PERMA bileşenlerine göre inceleyip tartışmak amaçlanmıştır.*

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu çalışma nitel bir araştırmadır. Çalışmada fenomenoloji (olgubilim) araştırma modeli kullanılmıştır. Fenomenoloji bir felsefe, bir araştırma paradigması, yorumlayıcı bir kuram, sosyal bilimlere analitik bir bakış, temel bir nitel gelenek gibi farklı bağlamlarda yaygın olarak kullanılan bir kavramdır (Patton, 2014). Patton’a (2014) göre fenomenolojik veya fenomenografik yaklaşımda bireyin deneyimi nasıl anlamlandırdığı, bireysel veya ortak anlam olarak deneyimi bilince nasıl dönüştürdüğü keşfedilmeye çalışılır. Bu araştırmada da öğretmenlerin mutlu bir iş ortamına ve çalıştıkları kurumlardaki mutluluğa ilişkin deneyimleri konuya ilişkin kendi algıları üzerinden keşfedilmeye çalışılmıştır.

Çalışma Grubu

Çalışma grubu; Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında 2017-2018 öğretim yılı güz döneminde eğitim gören ve Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi kurumlarda görev yapan toplam 17 öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenlerin yaş aralığı 24-46 olup, yaş ortalaması 32’dir. Katılımcılara yönelik demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.
Çalışma Grubuna Yönelik Demografik Bilgiler

Değişken		f	%
Cinsiyet	Kadın	13	76.4
	Erkek	4	23.6
Medeni Durum	Bekâr	9	52.9
	Evli	8	47.1
Eğitim Düzeyi	Lisans	12	70.6
	Yüksek Lisans	5	29.4
	Doktora	-	-
Toplam		17	100

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak *tam yapılandırılmış görüşme formu* kullanılmıştır. Oluşturulan görüşme formunda katılımcılara toplam 5 soru sorulmuştur. Soruların hepsi “mutlu bir iş ortamına” ilişkin katılımcıların görüşlerini almak üzerine odaklanmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular aşağıda verilmiştir:

1. Mutlu bir iş ortamını hangi ifadelerle tanımlarsınız?
2. Mutlu bir iş ortamının oluşmasında etkili olan faktörler nelerdir?
3. Mutlu bir iş ortamını oluşturan temel bileşenler (boyutlar) nelerdir?
4. “Mutlu bir iş ortamı” ifadesini görev yaptığınız kurum bağlamında değerlendirildiğinizde, kendinizi mutlu hissettiğiniz durumlar nelerdir?
5. “Mutlu bir iş ortamı” kavramını çağrıştıran, deneyimlediğiniz örnek olaylardan söz edebilir misiniz?

Verilerin Analizi

Çalışmada nitel veri analizi yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda Martin Seligman’ın (2012) mutluluğa ilişkin oluşturduğu PERMA modeli ve bu modelde yer alan temel beş bileşen bu çalışmanın veri analizindeki çerçeveyi ve analiz kategorilerini oluşturmaktadır. Bu kategoriler şunlardır:

- Pozitif Duygular
- Bağlanma (Akış)
- İlişki
- Anlam
- Başarı

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Çalışmada elde edilen verilerin geçerliğinin ve güvenilirliğinin sağlanması amacıyla verilerin analizi belirli aşamalar doğrultusunda yürütülmüştür:

- İlk olarak, çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılacak formun geliştirilmesi aşamasında hem örgütsel mutluluk üzerine yapılan çalışmalar hem de PERMA modeli çerçevesinde yürütülen araştırmalar incelenmiştir. Bu kapsamda oluşturulan formun içerik ve yöntem bakımından değerlendirilmesi ve görünüş geçerliğinin sağlanması amacıyla form toplam üç uzman görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan ikisi Eğitim Yönetimi alanında olup örgütsel mutluluk üzerine yoğunlaşmış ve biri ise Psikolojik Danışma ve Rehberlik alanında çalışmakta olup mutluluk üzerine çalışmaları bulunmaktadır. Uzmanlardan gelen görüş ve dönütler dikkate alınarak form son haline getirilmiştir.
- Uzman görüşleri doğrultusunda oluşturulan görüşme formunun ilk hali Gazi Üniversitesinde Eğitim Yönetimi programında lisansüstü eğitim yapan iki öğretmene uygulanmış, öğretmenler dil ve ifadelerin açıklığı yönüyle herhangi bir güçlük yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Ön uygulamadan sonra araştırmanın amacını içeren bir yönergeyle birlikte görüşme formu oluşturulmuştur.
- İlk olarak katılımcıların yapılandırılmış formda yer alan her bir soru için verdikleri cevaplar tek tek ele alınmış ve araştırmacılar tarafından oluşturulan grup toplantıları ile PERMA modeli çerçevesinde değerlendirilmiştir.
- Katılımcıların belirttikleri ifadelerin PERMA modelindeki hangi bileşene karşılık geldiği grup tarafından tartışılmış ve her bir ifade için bir karara varılmış, karara varılamayan ifadeler ise uzman görüşü için ayrılmıştır.
- PERMA modelindeki bileşenler ile eşleştirilen katılımcı ifadeleri araştırmacıların dışında 3 ayrı alan uzmanına gönderilmiş ve ifadeler ile PERMA bileşenleri arasında araştırmacılar tarafından yapılan eşleştirmelerin doğruluğu hakkında görüş alınmıştır. Alan uzmanlarının seçiminde daha önce PERMA modelini çalışmış olmaları temel alınmıştır.
- Uzmanlardan her bir eşleştirme için “Uygun” veya “Uygun değil” şeklinde işaretleme yapmaları ve herhangi bir PERMA bileşeni ile eşleştirilip karara varılamamış ifadeler için ise “Öneriler” yazmaları istenmiştir.
- Uzmanların görüşlerinin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla üç alan uzmanı arasında puanlayıcının puanları arası uyuşmasına bakılmıştır. Bu kapsamda kolay hesaplanması, şansa dayalı uyum ve benzerliği hesaba katarak işlem yapması ve varsayımlarının sağlanması sebepleri ile bu araştırmada uzmanlar arası güvenilirlik Kappa istatistiği ile hesaplanmıştır.

- Kappa istatistiği ilk olarak Cohen (1960) tarafından sınıflama düzeyinde puanlama yapan iki puanlayıcı arasındaki uyum için önerilmiş sonrasında Fleiss (1971) tarafından ikiden fazla puanlayıcı arasındaki uyumun belirlenmesi amacıyla genelleştirilmiş. Bu kapsamda bu araştırmada Fleiss Kappa katsayısı <http://justusrandolph.net/kappa/> adresinden yararlanılarak hesaplanmıştır.
- Hesaplama sonucunda araştırmanın güvenilirliği %94.51 olarak hesaplanmıştır. Landis ve Koch (1977) kapa güvenilirlik hesaplamasındaki uyuşum yüzdesinin %80'in üzerinde çıkmasını yüksek düzey uyum gücü olarak ele almaktadır bu sebeple araştırma verilerinin güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmüştür.

Bulgular

Araştırma bulguları, araştırma soruları kapsamında elde edilen verilerin PERMA modeli (pozitif duygular, bağlanma, ilişki, anlam ve başarı olmak üzere beş temel boyut) çerçevesinde değerlendirilmesini içermektedir.

Bu kapsamda katılımcılardan elde edilen veriler araştırma sorularını içeren üç temada ve PERMA modelinde yer alan *beş kategoride* değerlendirilmiştir. Araştırma sorularını oluşturan; mutlu bir iş ortamı tanımı, mutlu bir iş ortamında etkili olan faktörler ve bileşenler ile iş ortamında mutlu eden deneyimler tema olarak belirlenmiş, PERMA modelinde yer alan bileşenler ise kategori olarak kullanılmıştır. Bunun sonucunda eğitim örgütlerinde çalışan katılımcıların mutlu bir iş ortamına ilişkin ifadelerinin PERMA bileşenlerine göre frekans değerleri ve yüzdelik sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2.

Katılımcıların Mutlu Bir İş Ortamına İlişkin İfadelerinin PERMA Modeli Kapsamında İncelenmesi

Temalar	Kategoriler	P		E		R		M		A		Toplam	
		Pozitif Duygular		Bağlanma (Akış)		Pozitif İlişki		Anlam		Başarı			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Mutlu bir iş ortamı		22	15,4	13	9,1	16	11,2	5	7,5	11	16,4	67	46,9
Mutlu bir iş ortamı için etkili olan faktörler/bileşenler		5	3,5	4	2,8	29	20,3	-	-	4	2,8	42	29,3
İş ortamında mutlu eden deneyimler		5	3,5	1	0,7	17	11,9	2	11,1	9	27,8	34	23,8
Toplam		32	22,4	18	12,6	62	43,3	7	4,9	24	16,8	143	100

Tablo 2'de öğretmenlerin örgütsel mutluluk kapsamında değerlendirilen ifade sayıları ve yüzde değerleri verilmiştir.

Tablo 2 araştırma temaları kapsamında incelendiğinde, katılımcıların ifadelerinin çoğunluğunun mutlu bir iş ortamını tanımlama üzerinde yoğunlaştığı ve

ifade sıklığı bakımından bunu sırasıyla mutlu bir iş ortamı için etkili olan faktörler ve bileşenler ile iş ortamında mutlu eden deneyimlerin izlediği görülmüştür. Bu durum katılımcıların mutlu bir iş ortamını daha rahat tanımladıklarını, ancak böyle bir ortamı oluşturan faktörleri ve deneyimleri daha az ifade edebildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2’de yer alan bulgular araştırma kategorileri kapsamında incelendiğinde ise katılımcıların mutlu bir iş ortamına ilişkin belirlenen temaların çoğunda PERMA bileşenlerinden pozitif ilişki kategorisini içeren ifadeleri vurguladıkları, bunu pozitif duygular, başarı, bağlanma ve son olarak anlam kategorilerinin izlediği görülmektedir. Bu durum okullarda çalışan katılımcılar için; mutlu bir iş ortamının daha çok pozitif ilişkilerle ifade edildiği, mutlu iş ortamlarını hayata anlam katan bir kategori olarak ifade etme eğiliminin ise daha az olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların araştırmanın sırasıyla her bir alt problemine karşılık gelecek şekilde her bir temaya ilişkin olarak ileri sürdükleri görüşler birer alt başlık olarak aşağıda detaylı olarak sunulmuştur.

Mutlu Bir İş Ortamı

Araştırmanın mutlu bir iş ortamı temasında katılımcılardan “mutlu bir iş ortamına ilişkin tanımlama yapmaları” istenmiş ve yaptıkları tanım ifadeleri PERMA modeli bileşenleri kapsamında değerlendirilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların mutlu bir iş ortamına ilişkin tanımlamalarının araştırma kategorilerini oluşturan PERMA bileşenlerinden en fazla pozitif duygular kategorisinde toplandığı görülmüştür. Katılımcılar çoğunlukla olumlu duygular deneyimledikleri bir iş yerini mutlu bir iş ortamı olarak tanımlamışlardır.

Katılımcıların mutlu bir iş ortamına ilişkin tanımlamalarına örnek olarak doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir:

Pozitif Duygular: “Mutlu bir iş ortamında kendimi huzurlu ve psikolojik olarak rahat hissedirim.” “Mutlu bir iş ortamında coşkuluyum ve enerjim yüksektir.”

Bağlanma: “Mutlu bir iş ortamı sabah uyandıığınızda gitmek için can attığınız mesai bitiminde ise ayrılmak istemediğiniz yerdir.” “İşe koşarak gidebiliyorsanız mutlu bir iş ortamınız vardır.” “Koşarak gittiğim ve zamanın hızlı aktığı mekân...” “Mutlu bir iş ortamında zaman mefhumu gözetmeden daha çok çalışabiliyorum.”

Pozitif İlişki: “İşbirliği içinde yapılan işlerin bulunduğu ortamlar...” “Herkesin rahatlıkla birbirine baskı uygulamadan vakit geçirdiği bir ortam mutlu bir iş ortamını tanımlar.” “Çalışanların birbirine saygı duyduğu güçlü bir örgüt yapısının olduğu güven ortamıdır.” “Birbirinin eksikliğini aramayan bir müdür ve iş arkadaşları...”

Anlam: “Mevcut olduğum iş yerinde yaptığım görevin işin karşılığında maddi gelirin karşılığının dışında manevi doyunluk sağlamamdır.” “Mutlu bir iş ortamının-

da kendim için doğru meslek seçtiğimi düşünürüm.” “Mutlu bir iş ortamında kendimi bulurum.”

Başarı: “İşe giderken o günkü yapılacak işleri daha iyi nasıl yapabileceğimi düşünüyorsanız mutlu bir iş ortamına sahipsiniz.” “Etkili çalışmaların planlanıp ortaya koyulduğu mekân...” “Mutlu bir iş ortamında kendimi daha verimli hissediyorum.” “Mutlu bir iş ortamında yeni projeler üretmek istiyorum.” “Mutlu bir iş ortamında kendimi alanımla ilgili etkili olabilmek adına motive ederim.”

Mutlu Bir İş Ortamını Etkileyen Faktörler -Bileşenler

Araştırmanın mutlu bir iş ortamını etkileyen faktör ve bileşenler temasında katılımcılardan “mutlu bir iş ortamını etkileyen faktör ve bileşenleri yazmaları” istenmiş ve yazdıkları ifadeler PERMA modeli kapsamında değerlendirilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların mutlu bir iş ortamını etkileyen faktörlere ilişkin ifadelerinin araştırma kategorilerini oluşturan PERMA bileşenlerinden en fazla pozitif ilişkiler kategorisinde toplandığı görülmüştür. Katılımcılar mutlu bir iş ortamını en çok iş ortamında kurulan pozitif ilişkilerin etkilediğini ve mutlu bir iş ortamının en önemli bileşeninin iş ortamındaki pozitif ilişkiler olduğunu belirtmişlerdir.

Aşağıda katılımcıların mutlu bir iş ortamını etkileyen faktörlere veya bileşenlere ilişkin görüşlerine örnek olarak doğrudan alıntılar verilmiştir. Katılımcılar bu temaya ilişkin olarak anlam boyutunda değerlendirilebilecek herhangi bir görüş ileri sürmemişlerdir.

Pozitif Duygular: “Huzurlu bir ortam olması beni çok tatmin eder.” “Benim için mutlu bir iş ortamını oluşturan bileşenler güven ve saygı hissetmektir.”

Bağlanma: “Örgüt kültürü bence mutlu bir örgütün olmazsa olmazıdır.” “Örgüt yapısı mutlu işyerlerinde çok önemlidir.” “Aslında işyerinde herkes sorumluluk bilinci içinde olsa çok mutlu oluruz.”

Pozitif İlişkiler: “Beni en çok iş arkadaşlarımla olan iyi ilişkilerim mutlu ediyor.” “Lider özellikli yöneticiler varsa kurumda mutlu mutlu çalışırsınız.” “Mesela müdür ve müdür yardımcıları ile iyi anlaşıyorsanız mutlu bir ortamınız olur.” “Yönetim ve iş yerindeki herkes mutlu iş ortamını yaratabilir.” “Mutlu bir iş ortamını etkileyenler tüm çalışanlardır.” “İş birliği ve uyum içinde çalışıyorsanız ortam mutlu olur zaten.” “Mutlu iş ortamının bileşenleri; sosyal faaliyetler ve takım ruhudur.” “İlişkiler ve ekipler en önemli bileşenlerdir.” “Dayanışma ve ilişkilerde karşılıklı saygı mutlu ortamın gerekenleridir.” “Arkadaşlık ilişkileri her şeyden önemlidir.”

Başarı: “Bence en önemli bileşen mesleki yeterliliklerdir, sonuçta işimizi yapmak için o ortamda bulunuyoruz.” “Verim en önemli bileşendir.” “İşyerinde çalışanlar üretken ise ortam mutlu olur.”

İş Ortamında Mutlu Eden Deneyimler

Araştırmanın iş ortamında mutlu eden deneyimler temasında katılımcılardan “çalıştıkları iş ortamında kendilerini mutlu hissettikleri durum ve deneyimleri yazmaları” istenmiş ve yazdıkları ifadeler PERMA modeli bileşenleri kapsamında değerlendirilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları iş ortamında kendilerini mutlu eden deneyimlere ilişkin ifadelerinin araştırma kategorilerini oluşturan PERMA bileşenlerinden en fazla pozitif ilişkiler kategorisinde toplandığı görülmüştür. Katılımcılar iş ortamlarındaki mutlu deneyimlerinin çoğunda pozitif ilişkilerin varlığını vurgulamışlardır.

Katılımcılar iş ortamında kendilerini mutlu eden deneyimlere ilişkin aşağıdaki görüşleri ileri sürmüşlerdir:

Pozitif Duygular: “Kendimi değerli hissettiğim zaman mutlu olurum.” “Zorunlu olmayan eğlenceli ve keyifli aktiviteler ve etkinlikler bana mutlu bir iş ortamı çağırıyor.”

Bağlanma: “Bir kurumda tüm çalışanlar mesai saati gözetmeksizin bu fazla mesainin karşılığında maddi, manevi getiri olmadığı halde görev ayırt etmeksizin işin sonlanması, çözülmesi için çalışanların beklentisiz öz veride bulunmaları mutlu bir iş ortamının olduğunun göstergesidir.”

Pozitif İlişki: “Karşılıklı saygı ve sevgiyi gördüğümde mutlu olurum.” “Mutlu bir iş ortamında saygı ve güven temelli sağlıklı bir iletişim kurulduğunda mutlu olurum.” “Çalışma arkadaşlarımla iş birliği içinde çalışmak beni motive eder.” “Sürekli yardımlaşan ve birbirini destekleyen insanların çalıştığı bir iş ortamında bulundum.” “İşverenin olumlu ve destekleyici tavrı ile iş ortamını iyi hale getirmesi mesela.” “Okulumuzda vefat eden öğretmen arkadaşımızla ilgili tüm personel gönüllü olarak çalışmalarında bulunmuştu.”

Anlam: “Okulda faydalı olduğumu hissediyorsam mutlu olurum.” “İş ortamında kendimi bir işe yaradığımı hissettiğim de mutlu hissederim.”

Başarı: “Kendimi başarılı hissediyorsam mutlu olurum.” “Yaptığım işler takdir edildiğinde kendimi mutlu hissederim.” “Matematik dersine karşı önyargıların azaldığını ve bu dersin daha fazla sevildiğini öğrencilerden geri bildirim olarak almak.” “Öğretmen arkadaşımın yaptığı faaliyetlerden dolayı plaket alması onu mutlu etmişti.”

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma bulguları genel olarak incelendiğinde, çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin mutlu bir iş ortamını tanımlayan ifadeleri daha fazla kullandıkları, örgütsel mutluluğa ilişkin deneyim ifadelerinin ise daha az olduğu görülmüştür. Araştırmada mutlu bir iş ortamına ilişkin ifadeler temalardan bağımsız olarak PERMA modeline göre incelendiğinde ise daha çok pozitif ilişkiler bağ-

lamında ifadelerin yer aldığı saptanmıştır. Bunu sırasıyla olumlu duygular, başarı ve bağlanma kapsamındaki ifadeler izlemiştir. Katılımcıların mutlu bir iş ortamına ilişkin ifadelerinde en az yer alan PERMA bileşeni ise anlam boyutudur.

Araştırma sonuçları katılımcılar için mutlu bir iş ortamını tanımlarken, mutlu bir iş ortamına ilişkin etkili faktörler-bileşenler değerlendirmesi yaparken veya iş ortamına ilişkin mutluluk deneyimlerinden söz ederken özellikle pozitif ilişkiler, pozitif duygular ve başarıya ilişkin ifadeler ileri sürdüklerini göstermiştir. Bu sonuç literatürdeki birçok çalışma ile tutarlılık göstermektedir. *The Great Place to Work* Enstitüsü örgütsel mutluluğu üç önemli özelliğe dayandırmaktadır: işverene güven, yapılan işten duyulan gurur ve çalışılan insanlardan memnun olmak (Fisher, 2010). Ayrıca, Sirota vd. (2005) tarafından yapılan mutlu bir iş ortamı tanımlamasında da öne çıkan üç ölçütün benzer olarak eşitlik, başarı ve çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiler olduğu görülmüştür. Brief ve Weiss (2002) de çalışma bulgularını destekleyici şekilde, pozitif duyguların mutlu bir iş ortamı için önemli olduğunu örgütsel mutluluk kapsamında ifade etmiştir. Bu kapsamda, araştırma sonuçlarının mutlu bir iş ortamı için pozitif ilişkiler, olumlu duygular ve başarıyı öne çıkaran araştırmaları desteklediği söylenebilir.

Çalışma sonuçları katılımcıların mutlu bir iş ortamına ilişkin ifadelerinin daha çok *pozitif ilişkiler* kapsamında üretildiğini göstermiştir. Bu bağlamda katılımcılar işbirliğinin olduğu, çalışanların birbirine baskı uygulamadığı ve birbirinin eksikliğini aramadığı, ilişkilerin saygı çerçevesinde yürütüldüğü, yöneten-yönetilen ayırımından ziyade tüm çalışanlar şeklinde ortak bir anlayışın geliştirildiği, takım ruhunun olduğu, arkadaşlık ilişkilerinin iyi olduğu ve çalışanların birbirine güvendiği ve danıştığı bir okul ortamını mutlu bir iş ortamı olarak tanımlamışlardır. Bu bulguya benzer olarak öğretmenlerin mutluluğu üzerine yapılan birçok çalışma öğretmenler arası iyi bağların ve yönetici ile öğretmen arasındaki destekleyici ilişkilerin önemini göstermiştir (Little, 1982; Sargent ve Hannum, 2005). Bununla ilgili olarak Dutton (2003), çalışma arkadaşları arasında geliştirilen iyi ilişkilerin çalışanların mutluluğunun çok önemli bir kaynağı olduğunun son zamanlarda daha iyi anlaşıldığını belirtmiştir.

Mutlu bir iş ortamına ilişkin ifadeler incelendiğinde, *pozitif duyguların* ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Katılımcılar tarafından bireyin kendini huzurlu ve psikolojik olarak rahat hissettiği, kendini değerli gördüğü, coşkulu ve yüksek enerjili olduğu, zamanın eğlenceli ve keyifli geçtiği, güven ve saygı hislerini yaşatan bir okul mutluluğun olduğu bir okul olarak belirtilmiştir. Bu bulguya benzer olarak Peccei (2004) mutlu bir çalışma ortamının mutlu çalışanlardan oluştuğuna vurgu yapmış ve çalışanların olumlu duygularının örgütsel mutluluk için önemli olduğunu belirtmiştir.

Çalışmada katılımcıların mutlu bir iş ortamına ilişkin yaklaşık her altı ifadesinden biri *başarıya* ilişkindir. Öğretmenler, etkili çalışmalar ortaya koyabildikleri, başarı hissine kapıldıkları, başarılarının takdir edildiğini gördükleri, mesleki yeterlik deneyimleri yaşadıkları okulları mutluluk ile ilişkilendirmişlerdir. Bu bulguya benzer olarak, Fisher (2008) çalışanlar tarafından algılanan performans

düzeyinin ve başarının iş yerindeki mutluluk için önemli bir belirleyici etken olduğunu belirtmiştir. İlgili literatürdeki diğer bazı araştırmalar da örgütsel mutluluk ile örgütsel performans arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Boehm ve Lyubomirsky, 2008; Cindiloğlu Demirer; 2019).

Çalışmada mutlu bir iş ortamına ilişkin katılımcıların *bağlanma* kapsamında nispeten daha az görüş ileri sürdükleri görülmüştür. Öğretmenler severek gittikleri ve iş çıkışı ayrılmak istemedikleri, zamanın nasıl geçtiğini anlamadıkları, işlerin zaman kavramı ile sınırlandırılmadığı ve özverili çalışmaların ortaya koyduğu, bireyleri birbirine bağlayan bir örgüt kültürünün olduğu okulu mutlu bir okul olarak tanımlamışlardır. Literatürde iş ortamında bağlanmanın akış kavramı kapsamında incelendiği, işe bağlılık ve içsel motivasyon ile yaşanan yoğun deneyimler olarak ele alındığı görülmektedir. Bu kapsamda çalışma bulgusuna benzer olarak Csikszentmihalyi (1990) bağlanmanın zamanın uçup gittiği ve kişinin çevresinden bağımsız olarak yaptığı işe yoğunlaştığı deneyimlerden oluştuğunu ve Diener (2000) bu akış deneyimlerinin değerlendirilmelerinin mutluluk ile sonuçlandığını belirtmiştir.

Katılımcıların mutlu bir iş ortamına ilişkin ifadelerinde en az *anlam* boyutunun yer aldığı görülmüştür. Öğretmenler maddi beklentilerden ziyade manevi hazların arandığı, doğru işi yaptıklarına inandıkları, kendi anlamlarını buldukları, kendilerini keşfettikleri ve faydalı buldukları okulu mutlu okul olarak belirtmişlerdir. Bu bulgulara benzer olarak, bireylerin yaptıkları işlerin anlamlı olduğuna duydukları inancın mutlulukları ile ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Baumeister, 1991). Ancak, bu çalışmada katılımcıların mutlu bir iş ortamı ifadelerinde en fazla pozitif ilişkiler yer alırken anlam boyutunun çok az görüldüğü dikkat çekmektedir. Bu duruma benzer şekilde, Kern vd. (2015) PERMA modelini test ettikleri araştırmalarında anlam boyutunun maddelerinin pozitif ilişkiler boyutunun maddeleriyle çok ilişkili olduğunu ve pozitif ilişkiler boyutunda toplandığını tespit etmişlerdir. Bu araştırmada da benzer bir durum ortaya çıkmış olabilir. Katılımcılar anlamı daha çok ilişkilere atfedip, ilişkiler kapsamında görüşler ileri sürmüş olabilirler. Bu durumun örgüt kültürüyle de ilişkili olduğu iddia edilebilir. İlişki yönelimli toplumlarda anlam, sosyal bağlarda aranabilmektedir (Uchida ve Ogihara, 2012).

Bu araştırmanın sonuçları PERMA modeli çerçevesinde incelenmiştir. Waters (2011) bu modelin özellikle eğitim liderleri için pozitif bir eğitim ortamını desteklemesinde yararlı bir işlev göreceğini iddia etmiştir. Okullarda PERMA modelinden yararlanmak için bu modeli uygulamaya dönüştürecek programlara veya müdahalelere ihtiyaç duyulmaktadır. Critchley ve Gibbs (2012) araştırmalarında okullarda uygulanan pozitif psikoloji uygulamalarının okul personelinin öz yeterlik inançlarında artış meydana getirdiğini bulmuşlardır. Benzer olarak, Waters'ın (2011) araştırması okullarda uygulanan pozitif psikoloji programlarının öğrencinin iyi oluşu, pozitif ilişkiler ve akademik performans ile pozitif yönde anlamlı olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Bu araştırmanın bulgularından da yararlanarak okulları mutlu bir iş ortamına dönüştürmek için pozitif psikolojiye yönelik programları arttırmanın okullar için etkili sonuçlar üretebileceği ön görülmekte, politika yapıcılarının ve uygulayıcıların bu yönde programları hayata geçirmeleri önerilmektedir. Okullarda uygulanacak bu programlar için okulu mesleki bir öğrenme topluluğuna dönüştürmek (bağlanma ve pozitif ilişkiler) uygun olacaktır. Çünkü talimatları tepeden aşağıya doğru uygulamak yerine çalışanlar arası iş birliği duygusunun geliştirildiği, meslektaşlara desteğin arttırıldığı ve çalışanların değişimi yönetme konusunda daha proaktif davrandığı örgütlerde mutluluk daha fazla olmaktadır (Critchley ve Gibbs, 2012). Ayrıca bu topluluk arasında pozitif duyguların yayılmasını kolaylaştırmanın (olumlu duygular), okulu ve okulda gerçekleşen her türlü eylemi bu topluluk için anlamlı hale getirmenin (anlam) ve bu topluluğa bireysel veya kolektif amaçlarını gerçekleştirerek mutluluğunu yaşatmanın (başarı) önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma önemli birtakım bulgular öne sürmekle birlikte sınırlılıkları da olan bir araştırmadır. Birçok nitel araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da veriler dar bir çevrede, küçük bir çalışma grubu üzerinden elde edilmiştir. Bu yüzden araştırma verilerinden genel sonuçlar üretmek güç görülmektedir. Mutluluk olgusuna ilişkin daha büyük ölçekli çalışmalar yapmanın ve farklı veri araçlarını birlikte kullanmanın daha genel ve daha yaygın etki ortaya koyacağı düşünülmektedir.

References

- Arslan, Y. (2018). *The relationship between teacher perceptions of diversity management perspectives and organizational happiness*. Unpublished PhD Thesis, Kocaeli University, Kocaeli.
- Arslan, Y., & Polat, S. (2018). Adaptation of Well-Being at Work Scale to Turkish. *Journal of Educational Management in Theory and Practice*, 23(4), 603-622.
- Aydoğan, D., Özbay, Y., & Büyüköztürk, Ş. (2017). Adaptation of the Authenticity Scale and the mediator role of spirituality in the relationship between authenticity and happiness. *The Journal of Happiness and Well-Being*, 5(1), 38-59.
- Baumeister, R. E. (1991). *Meanings of life*. New York: Guilford.
- Begley, P. T. (2001). Inpursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4(4), 353-365.
- Begley, P. T. (2006). Self-knowledge, capacity and sensitivity: Prerequisites to authentic leadership by school principals. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 570-589.
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success? *Journal of CareerAssessment*, 16(1), 101-116.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Branson, C. (2007). Effects of structured self-reflection on the development of authentic leadership practices among Queensland primary school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2), 225-246.

- Brief, A.P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brief, A.P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–308.
- Bulut, A. (2015). *Perceptions of high school teachers' organizational happiness: A norm study*. Published PhD Thesis, Gaziantep University Institute of Educational Sciences, Gaziantep.
- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48.
- Chaiprasit, K., & Santidhirakul, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 189-200.
- Cindiloğlu Demirer, M. (2019). Kişi örgüt uyumunun iş performansı üzerine etkisi: Mutluluğun aracılık rolü [The effect of person organization adaptation on work performance: The role of happiness]. *Atatürk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 33(1), 52-70.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37-46.
- Critchley, H., & Gibbs, S. (2012). The effects of positive psychology on the efficacy beliefs of school staff. *Educational and Child Psychology*, 29(4), 64-76.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Collins.
- Devos, G., Bouckennooghe, D., Engels, N., Hotton, G., & Aelterman, A. (2007). An assessment of well-being of principals in Flemish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 45(1), 33-61.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Doğan, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş [The five factor personality traits and subjective well-being]. *Journal of Doğu University*, 14(1), 56-64.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Eryılmaz, A. (2014). *Herkes için mutluluğun başucu kitabı: teoriden uygulamaya pozitif psikoloji [The basic book of happiness for all: Positive psychology from theory to practice]*. Ankara: Pegem Akademi.
- Fisher, C. D. (2008). The thrill of victory, the agony of defeat. In Ashkanasy, N.M. and Cooper, C.L. (Eds), *Research Companion to Emotion in Organizations*. Cheltenham: Edward Elgar, 120–135.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Fleiss, J. L. (1971). Measuring nominal scale agreement among many raters. *Psychological Bulletin*, 76(5), 378–382.
- Frey, B., & Stutzer, A. (2001). *Happiness and economics: How the economy and institutions affect human well-being*. New Jersey: Princeton.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392.
- Grenville-Cleave, B. (2016). *Positive Psychology: A Toolkit for happiness, purpose and well-being*. IconBooks.

- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2011). Positive psychology and educational administration: An optimistic research agenda. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 427-445.
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (Eds.). (1999). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. New York: RussellSage Foundation.
- Kern, M. L., Waters, L. E., Adler, A., & White, M. A. (2015). A multidimensional approach to measuring well-being in students: Application of the PERMA framework. *The Journal of Positive Psychology*, 10(3), 262-271.
- Khaw, D., & Kern, M. (2014). A cross-cultural comparison of the PERMA model of well-being. *Undergraduate Journal of Psychology at Berkeley, University of California*, 8, 10-23.
- Kidger, J., Brockman, R., Tilling, K., Campbell, R., Ford, T., Araya, R., King, M., & Gunnell, D. (2016). Teachers' wellbeing and depressive symptoms, and associated risk factors: A large crosssectional study in English secondary schools. *Journal of Affective Disorders*, 192, 76-82.
- Landis, J. R., & Koch, G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- Little, J. W. (1982). Norms of collegiality and experimentation: Workplace conditions of school success. *American Educational Research Journal*, 19(3), 325-40.
- Marks, H. M., & Louis, K. S. (1999). Teacher empowerment and the capacity for organizational learning. *Educational Administration Quarterly*, 35(5), 707-750.
- Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. London: Routledge.
- Medvedev, O. N., & Landhuis, C. E. (2018). Exploring constructs of well-being, happiness and quality of life. *PeerJ*, 6, e4903.
- Moçoşoğlu, B., & Kaya, A. (2018). The relationship between organizational silence and organizational happiness levels of school principals and teachers: The sample of Şanlıurfa province. *Harran Journal of Education*, 3(1), 52-70.
- Moneta, G. B. (2014). *Positive psychology: A critical introduction*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Nelson, D. W., & 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.
- Ouchi, W. G., & Johnson, J. B. (1978). Types of organizational control and their relationship to emotional wellbeing. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 293-317.
- Özen, F. (2018). The impact of the perception of organizational virtue on the perception of organizational happiness in educational organizations. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(4), 124-140.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri [Qualitative research and evaluation methods]* (M. Bütün & S. B. Demir, Trans. Eds.). Ankara: Pegem Akademi.
- Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace* (No. EIA-2004-021-ORG).
- Pryce-Jones, J. (2011). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. John Wiley & Sons
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and humanpotentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.

- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Sargent, T., & Hannum, E. (2005). Keeping teachers happy: Job satisfaction among primary school teachers in rural northwest China. *Comparative Education Review*, 49(2), 173-204.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness*. New York, NY: Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.
- Sezgin, F. (2009). Relationships between teacher organizational commitment, psychological hardiness and some demographic variables in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(5), 630-651.
- Sirota, D., Mischkind, L.A., & Meltzer, M. I. (2005). *The Enthusiastic Employee*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.
- Sun, J., Kaufman, S. B., & Smillie, L. D. (2018). Unique associations between big five personality aspects and multiple dimensions of well-being. *Journal of Personality*, 86(2), 158-172.
- Taga, K. A. (2006). *The measurement and health outcomes of social support*. Unpublished Doctoral Thesis, University of California, Riverside.
- Uchida, Y., & Ogihara, Y. (2012). Personal or interpersonal construal of happiness: A cultural psychological perspective. *International Journal of Wellbeing*, 2(4), 354-369.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Waters, L. (2011). A review of school-based positive psychology interventions. *The Educational and Developmental Psychologist*, 28(2), 75-90.
- Williams, P., Kern, M. L., & Waters, L. (2015). A longitudinal examination of the association between psychological capital, perception of organizational virtues and work happiness in school staff. *Psychology of Well-Being*, 5(1), 5.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as non additive predictors of work place turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160.
- Yurcu, G., & Kocakula, Ö. (2015). Konaklama işletmelerinde çalışan yalnızlığının öznel iyi oluş üzerine etkisi [The effect of worker loneliness in work place on subjective well-being in hospitality]. *Adnan Menderes University Journal of Institute of Social Sciences*, 2(1), 31-42.