



**ÖĞRETMENLERİN LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ
İLE İŞLE BÜTÜNLEŞME İLİŞKİSİNDE
ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN ARACILIK
ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

Doktora Tezi

Muhammed GÜRLER

Eskişehir 2018

**ÖĞRETMENLERİN LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE İŞLE BÜTÜNLEŞME
İLİŞKİSİNDE ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN ARACILIK ETKİSİNİN
İNCELENMESİ**

Muhammed GÜRLER

DOKTORA TEZİ

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Dr.Öğr. Üyesi Yücel ŞİMŞEK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

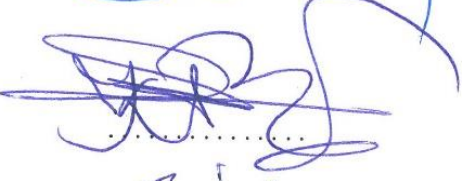
Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Temmuz 2018

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Muhammed GÜRLER'in "Öğretmenlerin Lider Üye Etkileşimi İle İşle Bütünleşme İlişkisinde Çalışan Sessizliğinin Aracılık Etkisinin İncelenmesi" başlıklı tezi 13.07.2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Doktora Programında, Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

	<u>Unvanı-Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	: Dr. Öğr. Üyesi Yücel ŞİMŞEK	
Üye	: Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU	
Üye	: Prof. Dr. Cemil ULUKAN	
Üye	: Doç. Dr. Kaya YILDIZ	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Nuri AKGÜN	

Prof.Dr. Handan DEVECİ
Anadolu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE İŞLE BÜTÜNLEŞME İLİŞKİSİNDE ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN ARACILIK ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Muhammed GÜRLER

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Temmuz 2018

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yücel ŞİMŞEK

Araştırmanın amacı, öğretmenlerin LÜE ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin belirlenmesi ile belirli demografik özelliklerin değişkenlere etkilerinin incelenmesidir. Araştırma örneklemini 2015–2016 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Ayaş, Beypazarı, Gündül ve Sincan ilçelerinde bulunan 40 devlet okulunda (anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise) görev yapan 750 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin analizinde değişkenler ile demografik özellikler arasında bağımsız örneklem t-testi, Tek Yönlü ANOVA ve Tukey testi kullanılmıştır. Etki büyüklüğü için Cohen's d, eta-kare, kısmi eta-kare ve omega-kare değerleri saptanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı, hiyerarşik regresyon ve YEM modeli kurularak yol (path) analizleri ile hesaplanmıştır. Aracı etkinin anlamlılığı için Sobel testi uygulanmıştır. Ölçeklere AFA ve DFA uygulanarak, Cronbach Alfa, CR, AVE değerleriyle güvenilirliği ile yakınsak ve ayırt edici geçerliği hesaplanmıştır. Araştırma bulgularına göre işle bütünleşme üzerinde çalışan sesliliğinin doğrudan etkisi ile lider üye etkileşiminin doğrudan ve çalışan sesliliği üzerinden dolaylı etkileri olumlu yönde ve anlamlıdır. Buna göre çalışan sesliliği değişkeni, LÜE ile işle bütünleşme arasındaki ilişkiye anlamlı düzeyde aracılık etmektedir. Ayrıca öğretmenlerin LÜE düzeylerinin orta, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. LÜE ile çalışan sesliliği birlikte işle bütünleşmeyi anlamlı bir biçimde yordamaktadır. Bunlara ek olarak çalışan sesliliğine cinsiyet ve yaş, işle bütünleşmeye yaş ve eğitim durumu, LÜE'ye de cinsiyet değişkenlerinin etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Çalışan sesliliği, İşle bütünleşme, Okul, Öğretmen, Lider üye etkileşimi.

ABSTRACT

ANALYZING THE MEDIATING EFFECT OF EMPLOYEE VOICE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TEACHERS' LEADER-MEMBER EXCHANGE AND WORK ENGAGEMENT

Muhammed GÜRLER

Department of Educational Sciences

Program in Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Anadolu University, Graduate School of Educational Sciences, July 2018

Supervisor: Assist. Prof.Dr. Yücel ŞİMŞEK

The objective of this study is to analyze the mediating effect of employee voice in the relationship between the teachers' LMX and work engagement and also to reveal the effects of some demographic factors on the research variables. The sample of the study consisted of 750 teachers employed at 40 public schools from kindergarten to high school from Ayaş, Beypazarı, Güdül and Sincan districts of Ankara in 2015–2016 education year. Independent samples t-test, one way ANOVA and Tukey test were applied between the demographic factors and research variables. The relations between the variables were calculated by Pearson's r, hierarchical regression and path analysis within SEM. Sobel test was performed for the significance of the mediating effect. The construct validity and reliability of the scales were examined through EFA, CFA, Cronbach Alfa, CR, AVE values. The findings revealed that direct effects of employee voice on work engagement and direct and indirect effects of LMX through employee voice on work engagement were positive and significant. In other words, employee voice mediated the relationship between LMX and work engagement. The results of the study indicate that there were positive and significant relationships between all research variables. LMX and employee voice are significant predictors for work engagement. The findings of the study exhibit the level of teachers' leader member exchange is moderate degree and the level of teachers' employee voice and work engagement is high degree. Additionally, based on the findings about the demographic factors, gender and age on employee voice, age and education level on work engagement and gender on LMX have significant impacts.

Keywords: Employee voice, Leader member exchange, School, Teacher, Work engagement.

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim süresince bana her zaman destek olan, yardımını hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım, çok değerli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Yücel Şimşek’e çok teşekkür ederim.

Araştırmanın gerçekleşmesi sürecinde Tez İzleme Komitesi’nde yer alan, yaptıkları yapıcı eleştirilerle beni destekleyen, yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Esmahan Ağaoğlu’na ve Prof. Dr. İbrahim Cemil Ulukan’a teşekkür ederim.

Doktora eğitim fırsatını tanıyan Anadolu Üniversitesi’ne ve üzerimde emeği olan tüm değerli akademisyenlerine çok teşekkür ederim.

Araştırmanın veri toplama sürecinde yardımcı olan meslektaşlarıma ve okul yöneticilerine teşekkür ederim.

Gerek ders döneminde, gerek tez döneminde bana sağladığı desteği ve yardımı asla unutamayacağım doktora dönem arkadaşım Mehmet Kuruöz’e çok teşekkür ederim.

Bu süreçte hep yanımda olan, çok büyük fedakârlıklarda bulunan, bana sürekli sabır gösteren hayattaki en değerlilerim canım eşim, sevdiceğim Selma ve biricik oğlum kuzucuğum, küçük adamım Ahmet Utku’ya sonsuz teşekkür ederim.

Desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, sözleriyle motive eden sevgili kardeşlerim Esmâ, Selma, Pakize ablalarıma ve yeğenlerime çok teşekkür ederim.

Canım kardeşim, arkadaşım, dert ortağım, olmazsa olmazım Mustafa abime çok teşekkür ederim.

Evlatları olmaktan gurur duyduğum, hayatta her zaman yanımda olan, dualarıyla beni destekleyen, varlıklarıyla bana güç veren çok değerli canım anneciğim ve babacığım en içten duygularıyla sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak mensubu olmaktan gurur duyduğum Milletime, Ülkeme ve Devletime çok teşekkür ederim.

Muhammed GÜRLER

Eskişehir 2018

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.



Muhammed GÜRLER

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
KISALTMALAR DİZİNİ	xvi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	3
1.2. Amaç.....	4
1.3. Önem	5
1.4. Sınırlılıklar.....	7
1.5. Tanımlar.....	8
2. ALANYAZIN	9
2.1. Çalışan Sessliliği.....	9
2.1.1. Çalışan sessliliği kavramının gelişimi.....	9
2.1.2. Sesslilik davranışının dayandığı kuramlar	24
2.1.2.1. Sosyal mübadele kuramı.....	24
2.1.2.2. Vroom'un beklenti kuramı	25
2.1.2.3. Planlanmış davranış kuramı	25
2.1.2.4. Kaynakların korunması kuramı	26
2.1.3. Sesslilik davranışının öncülleri	27
2.1.3.1. Ruhsal durum.....	27
2.1.3.2. Bağlamsal durum.....	28
2.1.3.3. Liderin etkisi.....	28
2.1.4. Sesslilik davranışının sonuçları	28
2.1.5. Sesslilik davranışına benzeyen yapılar.....	29
2.1.6. Öğretmen sessliliği	30

2.1.6.1. Öğretmen sesliliğinin türleri.....	34
2.2. Lider Üye Etkileşimi	35
2.2.1. Lider üye etkileşimi teorisinin tanımı.....	35
2.2.2. Dikey ikili bağlantı modeli.....	37
2.2.3. Lider üye etkileşiminin oluşumu.....	38
2.2.4. Lider üye etkileşiminin teorik temelleri	39
2.2.4.1. Rol teorisi	39
2.2.4.2. Eşitlik teorisi.....	40
2.2.4.3. Sosyal etkileşim teorisi.....	41
2.2.4.4. Adalet yaklaşımı	43
2.2.4.4.1. İşlem (prosedür) adaleti	43
2.2.4.4.2. Dağıtım adaleti	44
2.2.4.4.3. Etkileşim adaleti	44
2.2.5. Lider üye etkileşiminin boyutları.....	45
2.2.5.1. Sadakat.....	46
2.2.5.2. Duygusal etkileşim	46
2.2.5.3. Katkıda bulunma.....	47
2.2.5.4. Mesleki saygı	47
2.2.6. Lider üye etkileşimi teorisinin gelişimi.....	48
2.2.7. Lider üye etkileşiminin gelişim süreci	49
2.2.7.1. Başlangıç etkileşimi	49
2.2.7.2. Liderin üyeyi yetkilendirmesi	50
2.2.7.2.1. Üyenin davranış ve çıkarımları.....	51
2.2.7.2.2. Liderin üyenin davranışlarına karşı çıkarımları	51
2.2.8. Lider üye etkileşiminin öncülleri ve sonuçları.....	52
2.2.8.1. Lider üye etkileşiminin öncülleri.....	52
2.2.8.1.1. Üyenin özellikleri.....	53
Beş faktör kuramına dayalı kişilik özellikleri.....	53
İçsel kontrol odağı	54
Pozitif duygusallık	54
Negatif duygusallık.....	55
2.2.8.1.2. Liderin Özellikleri	55

<i>Liderin koşullu ödüllendirme davranışı</i>	55
<i>Dönüşümcü liderlik</i>	56
<i>Lider tarafından üyenin başarısının beklenmesi</i>	56
<i>Liderin dışadönüklüğü ve uyumluluğu</i>	56
<i>Liderin uyumluluğu.....</i>	56
2.2.8.1.3. Kişilerarası ilişki değişkenleri.....	56
<i>Algılanan benzerlik.....</i>	57
<i>Duygulanım ya da hoşlanma</i>	57
<i>Kendini zorla kabul ettirme, kendi reklamını yapma ve iddiacılık</i>	57
<i>Liderin güveni.....</i>	58
2.2.8.3. Lider üye etkileşiminin bağlamsal değişkenleri.....	58
2.2.8.4. Lider üye etkileşiminin sonuçları.....	58
<i>2.2.8.4.1. Duygusal ve normatif bağlılık.....</i>	59
<i>2.2.8.4.2. Ücret memnuniyeti</i>	59
<i>2.2.8.4.3. İşlem ve dağıtım adaleti.....</i>	59
<i>2.2.8.4.4. Psikolojik güçlendirme.....</i>	60
<i>2.2.8.4.5. Politika algısı</i>	60
2.3. İşle Bütünleşme.....	61
2.3.1. İşle bütünleşme kavramı.....	61
2.3.2. İşle bütünleşmenin boyutları	64
<i>2.3.2.1. Zindelik.....</i>	64
<i>3.1.2.2. Adanma</i>	64
<i>2.3.2.3. Yoğunlaşma.....</i>	65
2.3.3. İşle bütünleşme ile karıştırılan kavramlar	65
<i>2.3.3.1. İşkoliklik.....</i>	65
<i>2.3.3.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı</i>	66
<i>2.3.3.3. Örgütsel bağlılık.....</i>	66
<i>2.3.3.4. İş memnuniyeti.....</i>	66
<i>2.3.3.5. İşe bağlılık</i>	67
<i>2.3.3.6. Akış/kendini kaptırma.....</i>	67
2.3.4. İşle bütünleşmenin sonuçları	67

2.4. Lider-Üye Etkileşimi İle İşle Bütünleşme İlişkisinde Çalışan Sessliliğinin Aracılık Etkisi	68
2.5. Lider-Üye Etkileşimi, Çalışan Sessliliği ve İşle Bütünleşme Değişkenlerine İlişkin Yapılan Çalışmalar	70
3. YÖNTEM	78
3.1. Araştırmanın Modeli	78
3.2. Evren ve Örneklem	79
3.3. Veri Toplama Araçları	84
3.3.1. Öğretmen sessliliği ölçeği.....	85
3.3.2. Lider üye etkileşimi ölçeği	85
3.3.3. İşle bütünleşme ölçeği.....	85
3.3.4. Ölçme araçlarının hedef dile uyarlanma süreci	86
3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları.....	88
3.4.1. Öğretmen sessliliği ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışmaları.....	88
3.4.2. Lider üye etkileşimi ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışmaları.....	93
3.4.3. İşle bütünleşme ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışmaları.....	97
3.4.4. Ölçme araçlarının iç tutarlılık güvenirliliği ve yapı geçerliliği.....	101
3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi	103
4. BULGULAR VE YORUM.....	106
4.1. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel İstatistiklere Yönelik Bulgular.....	106
4.1.1. Araştırmaya katılanların lider üye etkileşimine ilişkin görüşleri.....	107
4.1.2. Araştırmaya katılanların çalışan sessliliğine ilişkin görüşleri	109
4.1.3. Araştırmaya katılanların işle bütünleşmeye ilişkin görüşleri	112
4.2. Belirli Demografik Özelliklerle Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	113
4.2.1. Cinsiyet	114
4.2.2. Yaş.....	116
4.2.3. Görev	118
4.2.4. Eğitim durumu.....	119
4.2.5. Mesleki kıdem	121
4.2.6. Halen çalışmakta oldukları okuldaki geçen süre.....	123

4.3. Lider Üye Etkileşimi, Çalışan Sessliliği ve İşle Bütünleşme	
Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	124
4.4. Lider Üye Etkileşimi ve Çalışan Sessliliğinin İşle Bütünleşmeyi	
Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Bulguları.....	126
4.5. Öğretmenlerin Lider Üye Etkileşimi ve İşle Bütünleşme İlişkisinde	
Çalışan Sessliliğinin Aracılık Etkisine Yönelik Yol (Path) Analizi	
Bulguları	127
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	131
5.1. Sonuçlar	131
5.2. Öneriler	133
5.2.1. Uygulayıcılar için öneriler	133
5.2.2. Araştırmacılar için öneriler.....	135
KAYNAKÇA.....	137
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1. Çalışan sesliliği kavramının insan kaynakları yönetimi/iş ilişkileri ve örgütsel davranış alanlarına göre karşılaştırılması	24
Tablo 2.2. Seslilik davranışına benzeyen yapılar	29
Tablo 2.3. Work engagement kavramının Türkçe karşılıkları	62
Tablo 2.4. İşle bütünleşme kavramının tanımları.....	63
Tablo 3.1. Araştırma evrenini oluşturan öğretmenlerin ilçelere göre dağılımı.....	80
Tablo 3.2. Araştırma evrenindeki öğretmenlerin ilçelere göre görev dağılımı oranları	80
Tablo 3.3. % 95 Güven düzeyi ve çeşitli kesinlik (göz yumulabilir yanılğı) sınırları için örnek büyüklükleri.....	81
Tablo 3.4. Araştırma örneklemindeki öğretmenlerin ilçelere göre dağılımı.....	82
Tablo 3.5. Araştırma örneklemindeki öğretmenlerin çeşitli değişkenlere göre dağılımı	83
Tablo 3.6. Ölçme araçlarının puan aralıkları ve benimsenme düzeyleri.....	88
Tablo 3.7. Öğretmen sesliliği ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizlerine ilişkin değerler	89
Tablo 3.8. Uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyleri	91
Tablo 3.9. Öğretmen sesliliği ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum indeksleri.....	92
Tablo 3.10. Öğretmen sesliliği ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	93
Tablo 3.11. Lider üye etkileşimi ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizlerine ilişkin değerler	94
Tablo 3.12. Lider üye etkileşimi ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum indeksleri.....	95
Tablo 3.13. Lider üye etkileşimi ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	97
Tablo 3.14. İşle bütünleşme ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizlerine ilişkin değerler	98
Tablo 3.15. İşle bütünleşme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum indeksleri	99

Tablo 3.16. İşle bütünleşme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	100
Tablo 3.17. Öğretmen sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ölçeklerinin güvenirlik ve çıkarılan ortalama varyans değerleri	101
Tablo 3.18. Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları ve çıkarılan ortalama varyans değerlerinin karekökü.....	102
Tablo 4.1. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Yapılan Betimsel İstatistikler	106
Tablo 4.2. Lider üye etkileşimi ölçeğindeki maddelere ilişkin yüzdelik, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri	108
Tablo 4.3. Çalışan sesliliği ölçeğindeki maddelere ilişkin yüzdelik, frekans, ortalama ve standart sapma sapma değerleri.....	110
Tablo 4.4. İşle bütünleşme ölçeğindeki maddelere ilişkin yüzdelik, frekans, ortalama ve standart sapma sapma değerleri.....	112
Tablo 4.5. Öğretmenlerin çalışan sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları	114
Tablo 4.6. Öğretmenlerin çalışan sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerinin yaş değişkenine göre tek yönlü anova sonuçları	116
Tablo 4.7. Öğretmenlerin çalışan sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerinin görev değişkenine göre tek yönlü anova sonuçları	119
Tablo 4.8. Öğretmenlerin çalışan sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerinin eğitim değişkenine göre tek yönlü anova sonuçları	120
Tablo 4.9. Öğretmenlerin çalışan sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerinin mesleki değişkenine göre tek yönlü anova sonuçları	122
Tablo 4.10. Öğretmenlerin çalışan sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerinin halen çalışmakta oldukları okuldaki geçen süre değişkenine göre tek yönlü anova sonuçları.....	124
Tablo 4.11. Değişkenler arası ilişkilere yönelik pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları	125
Tablo 4.12. Lider üye etkileşimi ve çalışan sesliliği değişkenlerinin işle bütünleşmeyi yordamasına yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları	126

Tablo 4.13. Doğrulan modelle ilişkin uyum değerleri	127
Tablo 4.14. Öğretmenlerin lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracı etkisine yönelik yol analizi sonuçları	129
Tablo 4.15. Lider üye etkileşimi ve öğretmen sesliliği değişkenlerinin işle bütünleşmeye doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin standartlaştırılmış yol katsayıları.....	129



ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. Çalışanların işlerinde yaşadıkları memnuniyetsizliklere verdiği cevaplar	12
Şekil 2.2. Çalışan sesliliğinin sınırları	13
Şekil 2.3. Öğretmen sesliliğinin bölümleri	34
Şekil 2.4. Adams'ın (1965) eşitlik denklemi	41
Şekil 2.5. Lider üye etkileşiminin gelişim süreci	49
Şekil 2.6. Lider üye etkileşiminin öncül ve sonuçlarının teorik yapısı	52
Şekil 3.1. Değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik hipotez model	79
Şekil 3.2. Örneklem hesaplama formülü	81
Şekil 3.3. Öğretmen sesliliği ölçeği yamaç birikinti grafiği	90
Şekil 3.4. Öğretmen sesliliği ölçeği dfa yol diyagramı	92
Şekil 3.5. Lider üye etkileşimi yamaç birikinti grafiği	95
Şekil 3.6. Lider üye etkileşimi ölçeğinin dfa yol diyagramı	96
Şekil 3.7. İşle bütünleşme ölçeği yamaç birikinti grafiği	98
Şekil 3.8. İşle bütünleşme ölçeğinin dfa yol diyagramı	100
Şekil 4 1. Öğretmenlerin lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracı etkisine yönelik yol analizi sonuçları	128

KISALTMALAR DİZİNİ

AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
AVE	: Average Variance Explained (Çıkarılan Ortalama Varyans)
CFA	: Confirmatory Factor Analysis (Doğrulayıcı Faktör Analizi)
CR	: Composite Reliability (Bileşik Güvenirlilik)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
EFA	: Explanatory Factor Analysis (Açımlayıcı Faktör Analizi)
EVLN	: Exit, Voice, Loyalty and Neglect (Terk Ediş, Sessizlik, Sadakat ve İlgisiz Kalma)
LÜE	: Lider-Üye Etkileşimi
LMX	: Leader-Member Exchange (Lider-Üye Etkileşimi)
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SEM	: Structural Equation Modeling (Yapısal Eşitlik Modeli)
UWES	: Utrecht Work Engagement Scale (Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği)
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

1. GİRİŞ

İnsanoğlu tek başına üstesinden gelemeyeceği işleri başarmak ve isteklerini elde edebilmek için örgütlerle birlikte yaşamak zorundadır. Örgütler de varlıklarını devam ettirebilmek için insanlara ihtiyaç duymaktadır. Kısacası her ikisi de birbirlerine muhtaçtır (Bolman and Deal, 2003, s. 115). Eğitim kurumları, hastaneler, dini kurumlar, ticari örgütler, sanayi şirketleri, fabrikalar, kamu kurumları, polis, askeriye, cezaevleri, adliyeler gibi amaçları ve özellikleri birbirlerinden farklılaşan kurumlar hayatın içine yayılmış önemli roller üstlenmiş örgütlerdir (Hoyle, 1986, s.52).

Örgütlerin amaçlarına ulaşması ve başarılı olabilmesi için örgütte bulunan bireylerin birlikte ve uyum içinde işlerini yerine getirmesi gereklidir. Bu süreçte örgütsel faaliyetlerin etkili bir şekilde yürütülmesinde çalışanlara ihtiyaç olmasının yanı sıra işbirliğini ve koordinasyonu sağlayacak liderlere ve liderliğe de ihtiyaç vardır. Geleneksel liderlik teorilerinde örgüt üyelerinin nitelikleri ve performans düzeyleri aynı kabul edilerek lider ve üyeler arasında gerçekleşen etkileşim göz ardı edilirdi; oysa liderlik, liderin üyeyi etkileme çabasının yanında üyenin de lideri etkilemeye çalıştığı bir süreçtir (Bandura, 1977). Bu bakımdan lider ve üyeleri arasında farklı ikili ilişkilere dikkat çektiği ve liderin üyelerin her biriyle aynı türde ilişkilere sahip olmadığını ileri sürdüğü için lider üye etkileşimi teorisi çığır açan bir teoridir (Dulebohn vd., 2012, s. 1716).

Çağcıl örgütlerin başarılı olabilmeleri için etkili bir liderliğin yanında etkili bir yönetim anlayışına da sahip olması gereklidir. Ünlü yönetim kuramcılarından birisi olan Mary Parker Follett (1868–1933) 20. yüzyılın başlarında yönetimi, “insanlar aracılığıyla işlerin yapılması sanatı” olarak tanımlamıştır (Daft and Marcic, 2011, s. 8). Dolayısıyla insan davranışı tüm örgütsel çıktıları yönlendiren önemli bir değişkendir. Çalışanların duygu, düşünce ve eylemleri içinde bulundukları örgütleri etkilediği gibi örgütler de çalışanların duygu, düşünce ve eylemlerini etkiler. Bu açıdan örgütlerde yönetim uygulamaları, sistemleri ve süreçleri insan davranışı ile ilgili bilinmesi gereken temel esaslara göre düzenlenmelidir. Aksi takdirde etkili ve verimli çalışanların olacağı bir örgüt ortamı beklenmemelidir (Brief and Weiss, 2002; Daniels, 2009). Bu doğrultuda lider ya da yöneticilerin öncelikli görevi örgütlerin en değerli varlığı olan çalışanların işlerini özgürce yapmalarını sağlamak ve karşılaştıkları sorunlara yönelik onlara yardım etmek olmalıdır (Drucker vd., 2008, s. 19; Deming, 1986). Buna karşılık çalışanların işlerine yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergileyeceği ve işleriyle bütünleşeceği düşünülebilir. İşle bütünleşmiş çalışanlar da işlerini yerine getirirken akıl, kalp ve ellerini

işlerine verirler, kendi kaynaklarını ortaya çıkarırlar, daha iyi performans sergilerler, psikolojik sermayeleri fazladır ve daha mutlu olurlar (Ashforth and Humphrey, 1995; Bakker, Albrecht and Leiter, 2011, s. 4–28).

Günümüz örgütlerinde artık işlerin tepeden halledilmesi artık pek de mümkün değildir (Senge, 1990). Yöneticiler karmaşık ve hızlı değişen iş çevresinde bilgi işleme ve sorun çözme konularında giderek artan zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır (Hsiung, 2012). Dolayısıyla tepe yöneticileri dinamik iş koşullarına uygun bir şekilde yanıt vermek, doğru kararlar almak ve sorunların artmasına izin vermeden düzeltmek için çok değerli bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların örgütün işleyişi, verilerin ve bilgilerin doğruluğu konusunda en iyi kaynak olması sebebiyle yöneticiler başka türlü haberdar olamayacağı bu önemli bilgileri edinebilmek için daha alt kademedeki çalışanlara ihtiyaç duyarlar (Morrison, 2011, s. 374). Öyle ki örgütsel etkinliklerin her seviyesinde yer alan çalışanlar örgütsel davranışa rehberlik edebilecek etkiyi ortaya çıkarabilirler (Clapham and Cooper, 2005).

Morrison (2011) çalışanın içinde bulunduğu örgütün ya da birimin işleyişini daha iyi hale getirmek amacıyla işle ilgili sorunlar hakkındaki fikirlerini, duygularını, endişelerini ve önerilerini kendi isteğiyle ilgililere söylemesini çalışan sesliliği olarak tanımlamıştır. Morrison and Milliken (2000) çalışanların seslilik aracılığıyla kişisel fikirlerini açıklayarak örgütlerine karşı olumlu tutumlar geliştirebileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca seslilik çalışanların memnuniyet düzeylerini ve motivasyonlarını (Greenberger and Strasser, 1986; Parker, 1993) artırır. Van Dyne and LePine (1998) çalışanların seslilik davranışıyla örgütlerinde daha fazla ekstra rol icra edeceklerine değinmişlerdir. Detert and Burris (2007) çalışanların sözlerinin liderler tarafından önemsenip dinlenildiğinde sesliliğin artacağını aksi durumda ise sesliliğin azalacağını ve onlara zarar vereceğini iddia etmişlerdir. Van Dyne, Kamdar and Joineman (2008) lider üye etkileşiminin kalitesinin yüksek olmasının çalışan sesliliğini artırabileceğini aksine düşük seviyeli lider üye etkileşiminin de çalışan sesliliğini azaltabileceğini belirtmişlerdir.

Bunlara ilave olarak lider üye etkileşimi çalışanların memnuniyet ve işle bütünleşme düzeylerinin artmasını sağlayan en önemli etkenlerden birisidir (Radstaak and Hennes, 2017). Xu and Thomas (2011) liderlik davranışları ile çalışanların işle bütünleşme düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Truss vd., 'ye (2006) göre işle bütünleşmenin ana etkenlerinden birinin çalışanların görüşlerini

yöneticilerine aktarabileceği fırsatlara sahip olmasıdır. Purcell (2010) çalışanların işle bütünleşememesinin altında yatan nedenin kötü yönetim olduğu sonucuna varmış ve böyle bir örgütte çalışanların yöneticileriyle iletişim kurma fırsatını elde edemediğini ve onlardan bilgi alamadığını belirtmiştir. Ayrıca işle bütünleşmenin işteki iyi ilişkiler sonucu ortaya çıktığını vurgulamıştır.

Bu kapsamda öğretmenlerin lider üye etkileşimi, çalışan selsiliği ve işle bütünleşme düzeyleri arasında ilişkilerin olabileceği değerlendirilerek araştırma kapsamında bu kavramlar ve aralarındaki ilişkiler ayrıntılı bir biçimde tartışılacaktır.

1.1. Problem Durumu

Okul yöneticisi ile öğretmen arasında yaşanan etkileşimin türü eğitim sistemi için büyük önem taşımaktadır. Bu etkileşimin türünün düşük ya da yüksek nitelikte olması öğretmenin örgütsel davranışlarını ve dolayısıyla eğitim sisteminin çıktılarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir (Korkmaz, 2005). Okulun gelişmesi, iyileştirilmesi ve başarısı için öğretmenlerin düşüncelerinin, dolayısıyla selsiliğin de çok önemli ve değerli olduğu ifade edilmesine rağmen Hargreaves and Shirley (2011) eğitimle ilgili reformlarda öğretmenlerin sıklıkla en son duyan, en son öğrenen ve en son konuşan kişiler olduğunu vurgulamışlardır. Oysaki günümüzde çalışanların örgütlerinin performanslarını etkilediği, değişim, yaratıcılık ve ilerlemenin kaynağı olduğu kabul edilmektedir (Çakıcı, 2008).

Alanyazında lider üye etkileşimi ve çalışan selsiliği ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde bu iki kavramın birbirlerini etkilediği ileri sürülmektedir. Ashford, Sutcliffe and Christianson (2009) çalışanların selsiliği kullanıp kullanmama kararlarında liderlerin anahtar konumundaki kişi olduğunu; Burris, Detert, and Chiaburu (2008) lider üye etkileşiminin selsilik davranışını olumlu etkilediğini, aksine kötü davranan liderin de selsiliği olumsuz olarak etkilediğini (Frazier, 2009); Edmondson (2003) liderin üyelerine yönelik takındığı tutumunun selsiliğe önemli derecede etkisinin olduğunu, liderin üyeleriyle olan ilişkilerinde selsiliği engelleyecek nedenleri ortadan kaldırdığında ve üyelerini düşüncelerini söylemesi için teşvik ettiğinde selsilik davranışının artacağını belirtmişlerdir.

Bu çerçevede yüksek düzeyli lider üye etkileşimi ve çalışan selsiliğine sahip olan öğretmenlerin işlerine yönelik daha fazla olumlu tutum ve davranışlar sergileyeceği ve işleriyle bütünleşeceği varsayımında bulunulabilir. İşle bütünleşmiş öğretmenlerin de

işleriyle ilgili görevleri yerine getirirken yüksek düzeyde kendilerini işlerine vermesi beklenir (Christian, Garza and Slaughter 2011, s. 89). Fleck and İnceoğlu (2010) işle bütünleşmiş çalışanların işlerinden edindikleri memnuniyet düzeyinin daha yüksek olduğunu ve aynı iş yerinde daha fazla süre çalıştıklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar bu çalışanların işlerinde daha gayretli olduklarını, iş tanımlarının dışında ekstra roller yaptıklarını ve kurumlarını daha fazla savunduklarını belirtmişlerdir. Erim'e (2009) göre işle bütünleşmiş çalışanlar işlerine daha fazla sahip çıkarak yaptıkları işle gurur duyarlar. Çalışma arkadaşlarıyla örgütün başarısı için sorumluluklarını paylaşarak daha fazla gayret gösterirler.

Bu bakış açısından yola çıkarak işle bütünleşmiş öğretmenlerin daha etkili ve verimli çalışacağı, öğrencilerin ve okulun başarısı için elinden geleni yapacağı ifade edilebilir. Okullarda işleriyle bütünleşmiş, okulun eksikliklerini fark eden ve söyleyen, yeni proje fikirlerini ve düşüncelerini aktaran, yıkıcı olmaktan ziyade yapıcı olan, okul yönetimiyle güçlü bir sinerji oluşturan ve eğitimin amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşmak için birlikte hareket eden öğretmenlere ve yöneticilere ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Bu doğrultuda öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık (mediator) etkisinin olup olmadığının belirlenmesi bir problem durumu olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırma, bu ilişkilerin oluşturduğu kavramsal çerçeve içerisinde tasarlanmış bir çalışma olup söz konusu ilişkilerin okul süreçleri bağlamında analizinin yapılması ve öğretmenlerin görüşlerine göre lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık (mediator) etkisinin araştırılması ile var olan durum ortaya konulmuştur. Bu ilişkiyi ortaya koyabilmek için “Çalışan Sesliliği”, “Lider-Üye Etkileşimi” ve “İşle Bütünleşme” konularının ayrıntılı olarak ele alınmasında yarar görülmektedir.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin lider üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin belirlenmesi ile belirli demografik özelliklerin değişkenlere etkilerinin incelenmesidir. Bu amaçla ilgili olarak araştırmada aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır.

- 1) Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşmeye ilişkin algıları ne düzeydedir?

- 2) Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme algılarına ilişkin düzeyleri;
 - a) cinsiyet,
 - b) eğitim durumu,
 - c) mesleki kıdem,
 - d) görev,
 - e) halen çalışmakta oldukları okuldaki geçen süredeğişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 3) Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
- 4) Lider-üye etkileşimi ve çalışan sesliliği, öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin anlamlı birer yordayıcısı mıdır?
- 5) Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri üzerinde çalışan sesliliğinin doğrudan etkisi ile lider üye etkileşiminin doğrudan ve çalışan sesliliği üzerinden dolaylı etkisi anlamlı mıdır?

1.3. Önem

Okul, eğitim sistemi içerisinde temel bir sistem olarak son derece önemli ve en etkili olanıdır (Açıkalın, 1998). Eğitim sisteminde çok önemli bir yere sahip olan okulun başarısı, eğitim sisteminin de başarısı olarak görülebilir. Okulun üzerine düşen görevleri ve sorumlulukları yerine getirebilmesi için fedakârca çalışan, okulda sistemin aksayan yönlerini gören, korkusuzca kendi düşüncelerini açıklamaktan çekinmeyen, okulun iyileştirilmesi ve eğitim sisteminin geliştirilmesi için endişelerini açıklayan, eleştirel düşünebilen, öneriler sunan ve paylaşan, yenilikleri dile getiren, teşvik eden, sorumluluk alan, öz güveni ve öz saygısı yüksek öğretmenlere ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Bunlara ek olarak örgütlerde karşılaşılan sorunların gizlenmek istenmesi, ilgili kişi ya da kurumlarla paylaşılmaması, sorunlarla ilgili gerekli dönüt ve yardımların sağlanmaması, koşulları daha iyi hale getirecek yeni fikir ve projelerin sunulmaması gibi durumlar örgütleri olumsuz yönde etkile. Öte yandan yaşanan bu durumlar gerek çalışanların örgüte olan bağlılığını ve iş doyumunu azaltmakta gerekse örgütten ayrılma ve mensubiyet hissinde eksilme gibi çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturmaktadır (Morrison and Milliken, 2000). Bu kapsamda araştırmanın amaçlarından birisi öğretmenlerin seslilik düzeyinin belirlenmesidir. Araştırma sonucunda elde edilecek

bulguların öğretmenlerin sesliliğinin iyileştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik düzenlenecek çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

Okul yöneticileri zaman zaman bilinçli olarak veya olmayarak öğretmenlerin düşüncelerini açıklamalarını teşvik etmek yerine, onları engelleyerek ya da baskılayarak sessizliğe yol açabilirler. Bu bakımdan öğretmenlerin sesliliği veya sessizliğinin en büyük nedenlerinden birisi de okul yönetimlerinin olduğu ileri sürülebilir. İşte bu noktada okul yöneticisi ve öğretmen arasındaki etkileşimin niteliğinin öğretmenlerin seslilik ve sessizlik düzeyini artıran veya azaltan önemli etmenlerden birisi olduğu söylenebilir. Bu araştırmada okul yöneticisi ve öğretmenler arasındaki etkileşimin niteliğinin önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu sonuçların okul müdürlerinin yetiştirilmesi, atanması ve yetkinlik düzeylerinin artırılması gibi konularda ilgili kurumlara yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarının öğretmenlerin lider üye etkileşimine yönelik düzenlenecek çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

İşle bütünleşmiş öğretmenler işleriyle tek vücut haline gelirler ve yaptıkları iş onlar için temel dürtü kaynağı olur. Bu sebeplerden dolayı eğitim yöneticilerince öğretmenlerin okullarda işlerine karşı olumlu tutum geliştireceği, yoğun enerjiyle çalışacağı ve kendilerini işlerine adayacağı bir ortamın sağlanması gerekliliğine dikkat çekilmektedir. İşle bütünleşmiş çalışanlar daha fazla iş yapma gereksinimi gösterirler, diğer iş arkadaşlarından daha üretken iş görürler, işlerini yaptığı bireylerin ve kurumun beklentilerini yerine getirme hususunda daha başarılı kişiler olarak tanınırlar (Robert and Davenport, 2002, s. 21). Bu doğrultuda işle bütünleşmiş öğretmenlerin işlerine işlerinde daha azimli olduğu, işini severek ve isteyerek yaptığı, okulda ve öğrencilerin arasında bulunmaktan zevk aldığı belirtilebilir. Ayrıca işle bütünleşmiş öğretmenlerin diğer öğretmenlerden daha verimli çalışacağı, öğrencilerin ve okulunun başarısı için elinden geleni yapacağı sonucuna da varılabilir. Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerine yönelik yapılacak çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırma ile öğretmenlerin seslilik, işle bütünleşme, lider-üye etkileşim düzeylerinin değerlendirilmesi yapılarak, okulların etkililiğinin artırılması için gerekli iyileştirmelerin yapılmasında araştırma yapılan okullara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda yapılan çalışmayla giderek tanınan ve örgütsel psikoloji ve davranış alanlarında birçok araştırmaya konu olan lider üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme kavramlarının eğitim alanyazınına kazandırılması hedeflenmektedir.

Araştırma ile çalışan sesliliği, işle bütünleşme ve lider-üye etkileşimi kavramlarının öğretmenlerin belirli bazı demografik özellikleriyle ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarının öğretmenlerin, yöneticilerin, okulun ve eğitim sisteminin geliştirilmesinde fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

Eğitim alanında liderlikle ilgili yapılan çalışmaların büyük bir kısmının betimsel ve tek faktörlü korelasyonel desenlerde tasarlanmış olduğu dikkat çekmektedir. Öte yandan çoklu faktör (multiple factor) desenlerde tasarlanmış çalışmalara ise pek fazla karşılaşılmamaktadır. Hâlbuki eğitim alanında daha güçlü modellerin ve istatistiki yöntemlerin kullanıldığı liderlik araştırmaları yapılmalıdır (Hallinger, 2011). Bu çalışma çok faktörlü yapısıyla bu gereksinimi gidermeyi amaçlamaktadır.

Araştırma desenlenirken alanyazın taranmış, eğitim örgütlerinde lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme arasındaki ilişkide çalışan sesliliğinin aracılık etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Araştırmanın eğitim örgütlerinde çalışan sesliliği, işle bütünleşme ve lider-üye etkileşimi konularında alana katkı sağlayacağı beklenmektedir. Bu açıdan özgün bir konu olarak değerlendirilebilir. Araştırma alanyazındaki bu eksikliğin giderilmesi açısından değerli görülmektedir. Bununla birlikte araştırmanın bu konuda yapılacak yeni araştırmalara rehberlik yapabileceği ve alanyazında konunun tartışılmasına katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Araştırma sonuçlarının, eğitim öğretimin en hassas ve etkili unsurlarından birisi olan okulun gelişimi ve iyileştirilmesi bakımından hem teorik hem de pratik faydalar sağlayacağı belirtilebilir. Araştırmanın bu bakımdan da önemli olduğu değerlendirilmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmanın sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır. Araştırmada elde edilecek bulguların bu kapsam içinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

1. Bu araştırma 2015–2016 eğitim-öğretim yılı Ankara ili Ayaş, Beypazarı, Gündül ve Sincan ilçelerindeki resmi okullarda (anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise) görev yapan anaokulu, sınıf ve branş öğretmenlerine uygulanan veri formlarından elde edilen verilerle sınırlıdır.

2. Araştırma verileri sadece nicel veri toplama araçlarıyla elde edilmiştir. Aynı zamanda değişkenlere yönelik elde edilen katılımcı görüşleri, zamanın sadece belirli bir anına aittir. Zaman içinde katılımcı görüşlerinde oluşabilecek değişimler araştırmanın sınırları dışındadır.

1.5. Tanımlar

- *Çalışan Sessliliği*: Çalışanın içinde bulunduğu örgütün ya da birimin işleyişini daha iyi hale getirmek amacıyla; işle ilgili sorunlar hakkında fikirlerini, görüşlerini, endişelerini ve önerilerini kendi isteğiyle ilgililere söylemesidir (Morrison, 2011).
- *İşle Bütünleşme*: Zindelik, adanma ve yoğunlaşma bileşenleriyle nitelendirilen olumlu ve işe yönelik tatmin edici bir ruh hali olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002).
- *Lider*: Ankara ili Ayaş, Beypazarı, Güdül ve Sincan ilçelerindeki resmi okullarda görev yapan okul müdürleridir.
- *Lider Üye Etkileşimi*: Liderin örgütünde bulunan üyelerine yönelik farklı liderlik stilleri gösterdiği, her üyeyle farklı ikili ilişkiler geliştirdiği ve bu ilişkiler sonucu ortaya çıkan etkileşimin kalite düzeyini öne çıkaran bir liderlik şeklidir (Özutku, 2007, s. 80).
- *Okul*: Ankara ili Ayaş, Beypazarı, Güdül ve Sincan ilçelerindeki resmi okullardır.
- *Öğretmen*: Ankara ili Ayaş, Beypazarı, Güdül ve Sincan ilçelerindeki resmi okullarda görev yapan öğretmenlerdir.
- *Üye*: Ankara ili Ayaş, Beypazarı, Güdül ve Sincan ilçelerindeki resmi okullarda görev yapan öğretmenlerdir.

2. ALANYAZIN

Bu bölümde; çalışan sosliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleme ile ilgili alanyazın daha önce yapılan araştırmalar bağlamında incelenerek genel hatlarıyla tanıtılmaya çalışılmıştır. Böylelikle araştırma probleminin kuramsal temeli daha anlaşılır hale getirilmeye çalışılmıştır.

2.1. Çalışan Sosliliği

İngilizcede “ses” anlamına gelen iki kelime bulunmaktadır: Birincisi “voice”, ikincisi “sound” kelimesidir. İki kelime arasındaki fark “voice” kelimesinin yaşayan bir canlı tarafından şarkı söylerken ya da konuşurken çıkardığı ses ya da sesler olduğu, “sound” kelimesinin de kulağın duyduğu her şeye ait olabilecek titreşimler olduğudur (http-1).

Bu çalışmadaki “ses” kelimesi, “voice” kelimesinin karşılığıdır. Bir başka ifade ile kişiye ait olan ses kastedilmektedir. “Çalışan sosliliği” ise çalışanların sesli olma durumudur. Morrison (2011) alanyazında yer alan farklı pek çok tanımı bir araya getirerek çalışan sosliliğinin kısa bir tanımını yapmıştır. Bu tanıma göre çalışan sosliliği: Çalışanın içinde bulunduğu örgütün ya da birimin işleyişini daha iyi hale getirmek amacıyla işle ilgili sorunlar hakkında fikirlerini, görüşlerini, endişelerini ve önerilerini kendi isteğiyle ilgililere söylemesidir.

Bu bölümde araştırmanın temel konularından birisi olan çalışan sosliliği kavramının geçmişten günümüze teorik açıdan gelişimi açıklanmaya çalışılarak araştırmanın problem durumu daha anlaşılabilir kılınmaya çalışılmıştır.

2.1.1. Çalışan sosliliği kavramının gelişimi

İşçi ve işveren arasındaki ilişkilerde ele alınması gereken en önemli konulardan birisi de çalışan sosliliğidir. Dünya tarihinde kapitalizmin yükseliş ve ücretli işgücünün artması, kendi işini yapan çiftçi ve esnaf sayısının azalması, feodalizmin ve köleliğin sona ermesi, büyük ölçekli fabrika ve imalathane sayılarının artması, demiryolu ağlarının yaygınlaşması gibi nedenlerden dolayı işçi ve işveren arasındaki iş ilişkileri giderek daha önemli bir hale gelmiştir. Sanayi devriminin başlamasıyla işçi ve işveren arasındaki iş ilişkilerinin daha önemli hale gelmesi sonucunda çalışan sosliliği kavramı ortaya

çıkıştır. Böylece çalışan sosliliği kavramının köklerinin sanayi devriminin başlarına kadar uzanmaktadır (Kaufman, 2013, s. 2).

Çalışan sosliliği kavramını ilk defa kullananlar arasında ünlü iktisatçılar, sendikacılar, işletmeciler ve endüstriyel ilişkiler alanıyla ilgilenen bilim adamları vardır.  nl  iktisatçı Adam Smith “Ulusların Zenginliği (1776)” adlı eserinde işverenin bazı özel durumlar dışında çalışanın sesine kulak vermediğini ve itibar etmediğini ifade etmiştir. Diğer önemli bir iktisatçı olan Karl Marx “Das Kapital (1867)” adlı eserinde çalışan sosliliğinin işveren tarafından  nemslenmediğini ve bastırıldığını, hatta ihlal olarak değerlendirildiği uyarısında bulunmuştur. Amerikalı  nl  sendikacı ve uzun süre Amerikan İşçi Federasyonu Başkanlığı yapan Samuel Gompers’de sendikalı işletmeleri demokrasiye, sendikasız işletmeleri otokrasiye benzetmiştir. Sendikalı işçisi olan işyerinin sosliliğe sahip olduğunu ve orada çalışan işçinin  zg r olduğunu ileri sürmüş, sendikası olmayan bir işçinin sendikası olan bir işyerinde çalışmaya başlamasıyla ayrıcalıklı olacağını vurgulamıştır (Kaufman, 2013, s. 3–4).

Çalışan sosliliği kavramının köklerinin sanayi devrimine kadar uzandığı varsayılsa da ünlü iktisat bilimci Albert Hirschman’ın (1970) “Terk Ediş, Soslilik ve Sadakat (Exit, Voice, and Loyalty-EVL)” adlı klasik eserini yazdığı tarih çalışan sosliliği kavramının miladı olarak kabul edilmektedir (Brinsfield, 2009, s. 8). Hirschman (1970) Afrika’da Nijerya demiryolu taşımacılığını gözlemleyerek yazdığı kitabında Nijerya demiryolu taşımacılığının neden çok kötü durumda olduğunu açıklamaya çalışmıştır. Hirschman (1970)  rg tlerdeki bozulmaların ve örgütsel performanstaki düşüşlerin örgütlerin ürettiği ve sunduğu mal ve hizmetlerin kalitesini bozacağını ifade etmiştir. Böyle bir durum yaşandığında örgüt yönetimlerinin bu başarısızlıkları iki şekilde öğrenmek zorunda kalacağını belirtmiştir. Bu seçeneklere Hirschman (1970): “Terk Ediş” ve “Soslilik” adlarını vermiştir. İlk yöntem olan “Terk Ediş” seçeneğinde, örgütün ürettiği mal ve hizmetleri satın alan müşterilerin üretilen mal ya da hizmetleri satın almayı keseceklerini ya da örgüt için çalışan üyelerin örgütten ayrılacaklarını iddia etmiştir. Hirschman (1970) ikinci yönteme de “Soslilik” adını vermiştir. Sosliliği, müşterilerin ya da çalışanların  rg t  ilgilendiren konular hakkındaki memnuniyetsizliklerini yönetime veya daha yetkili bir otoriteye hatta bunlar dışında tepkilerini dinlemeye istekli üçüncü kişilere iletmesi durumu olarak değerlendirmiştir. Böylece yapılan eylemler sonucunda yönetimler bu memnuniyetsizliklerin nedenlerini ve muhtemel çarelerini araştırmak zorunda kalacaklardır (Hirschman, 1970, s. 4). Yani sosliliği örgütsel tatminsizliğe bir

tepki olarak değerlendirmiştir. Ayrıca terk ediş ve seslilik arasındaki mücadelede sadakatin (loyalty) önemli bir kavram olduğu belirtmiştir. Sadakatli üyelerin örgütlerinde daha fazla kalacağını, örgütlerini terk etmeden sesliliği büyük bir azimle ve beceriyle kullanacaklarına dikkat çekmiştir. Buna karşılık sadakatsiz (disloyal) üyelerin de örgütlerini terk edeceklerini vurgulamıştır. Sadakatin terk edişleri erteleyeceğini ve yavaşlatacağını iddia etmiştir (Hirschman, 1970, s. 82).

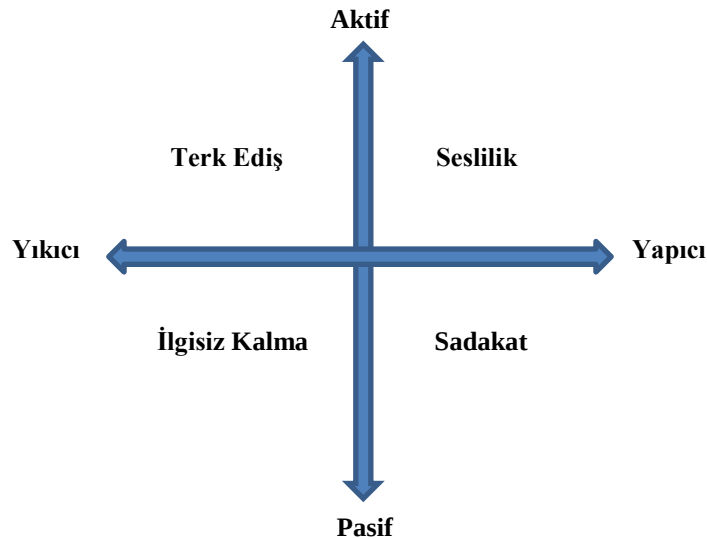
Hirschman'ın kuramsal düşüncelerini işgücü piyasasındaki çalışanlara ilk kez uygulayan kişiler Freeman and Medoff'tur (Kaufman, 2013, s. 2). Sesslilik kavramı Freeman and Medoff (1984)'un çalışmalarıyla bir adım daha ileriye taşınmıştır. Freeman and Medoff (1984), "Terk Ediş karşı Sesslilik (Exit versus Voice)" adlı yeni bir görüşü ileri sürdüler. Sessliliğin çalışanlar kadar işverenlerin de lehine olmasının yanında örgütün üretkenliğini ve kalitesini de artıracaklarını savunmuşlardır, hatta sessliliğin çalışanlar ve işveren arasında tartışma konusu olan sorunlarla ilgili muhtemel kavgaları engelleyecek bir mekanizma olduğunu anlatmışlardır. Ayrıca çalışan ve işveren arasında iletilen ses adıyla "Sesslilik Mekanizması" adlı tanımı da çalışan sessliliği alanyazınına eklemişlerdir. Freeman and Medoff (1984) çalışanların işyerlerinde düşüncelerini ve memnuniyetsizliklerini ifade etmelerinin sendikalaşmadan mümkün olmadığını ifade etmişlerdir. Çalışanlar amirlerinin onlara karşılık vermesinden yani misillemesinden korkarlar. Bu nedenle çalışanların duygu ve düşüncelerini açıklayabileceği sendika gibi resmi bir kurumun gerekliliğinden bahsetmişlerdir. Çalışanlar işlerinde memnun olmadıkları durumlarla karşılaştıklarında işlerini terk etmek yerine üyesi oldukları sendika aracılığıyla toplu sözleşmelerle, müzakerelerle ya da grevlerle çalışma koşullarını etkileyebilirler. Bir başka ifadeyle sendikalı çalışanlar memnun olmadıkları çalışma koşullarını protesto edip işten ayrılmak yerine kalıp mücadele ederek seslerini duyurmaya çalışırlar. Yani araştırmacılar sendikaların varlığının sessliliği kolaylaştırdığını belirtmişlerdir (Freeman and Medoff, 1984).

Hirschman'ın (1970) çalışmasından yola çıkarak Rusbult, Zembrodt and Gun (1982) "Romantik İlişkilerde Memnuniyetsizliğe Tepkiler: Terk Ediş, Sesslilik, Sadakat ve İlgisiz Kalma (Exit, Voice, Loyalty and Neglect-EVLN)" adlı bir çalışma yürüttüler. Böylece memnuniyetsizliğe tepki olarak dördüncü bir boyut olan "ilgisiz kalma- (neglect)" boyutunu eklediler. Çalışmalarında çiftlerin yaşadığı romantik ilişkilerde karşılaştığı sorunlara nasıl tepki verdiklerini incelemişlerdir. "Terk ediş" boyutunda çiftler arasındaki ilişki ayrılma, evden taşınma, boşanma ya da arkadaş kalma aşamasına

kadar ilerleyebilir. “Seslilik” boyutunda çiftler sorunları tartışma, uzlaşma, psikolog ya da din adamından yardım isteme, çözüm için öneriler sunma, karşı tarafı nelerin rahatsız ettiğini bulma gibi seçeneklere yönelirler. “Sadakat” boyutunda çiftler işlerin yoluna gireceğini umut ederek beklemeye devam ederler ve karşı tarafa zaman verirler. “İlgisiz kalma” boyutunda ise çiftler karşı tarafı umursamama, onunla daha az vakit geçirme, sorunları tartışmaktan kaçma, eşine duygusal ve fiziksel olarak kötü davranma, gerçek sorunlarla alakası olmayan konularla ilgili eşini ciddi bir şekilde eleştirme ve birbirlerini aldatmaya başlama gibi tutum ve davranışlar sergilerler.

Farrell (1983) “EVLN” adlı teoriyi çalışanların işlerinde yaşadıkları memnuniyetsizlikleri analiz etmede kullanılabilecek faydalı bir kavramsal çerçeve olarak tanımlamıştır. Farrell (1983), Hirschman’ın (1970) teorisine ek olarak kullandığı ilgisiz kalma boyutunu, “çalışanın laçka ve umursamaz davranışlara sahip olması” durumu olarak tanımlamıştır. “İlgisiz kalma” boyutunda, çalışan minimum seviyede işine katkı sağlayarak işten kovulmaktan ya da işverenden azar işitmekten kurtulabilir. Bu nedenle Farrell and Rusbult’a (1992, s. 10) göre seslilik aktif ve yapıcıdır, tersine ilgisiz kalma ise pasif ve yıkıcıdır.

Şekil 2.1.’de çalışanların işlerinde yaşadıkları memnuniyetsizliklere karşı verdikleri cevaplar gösterilmiştir.

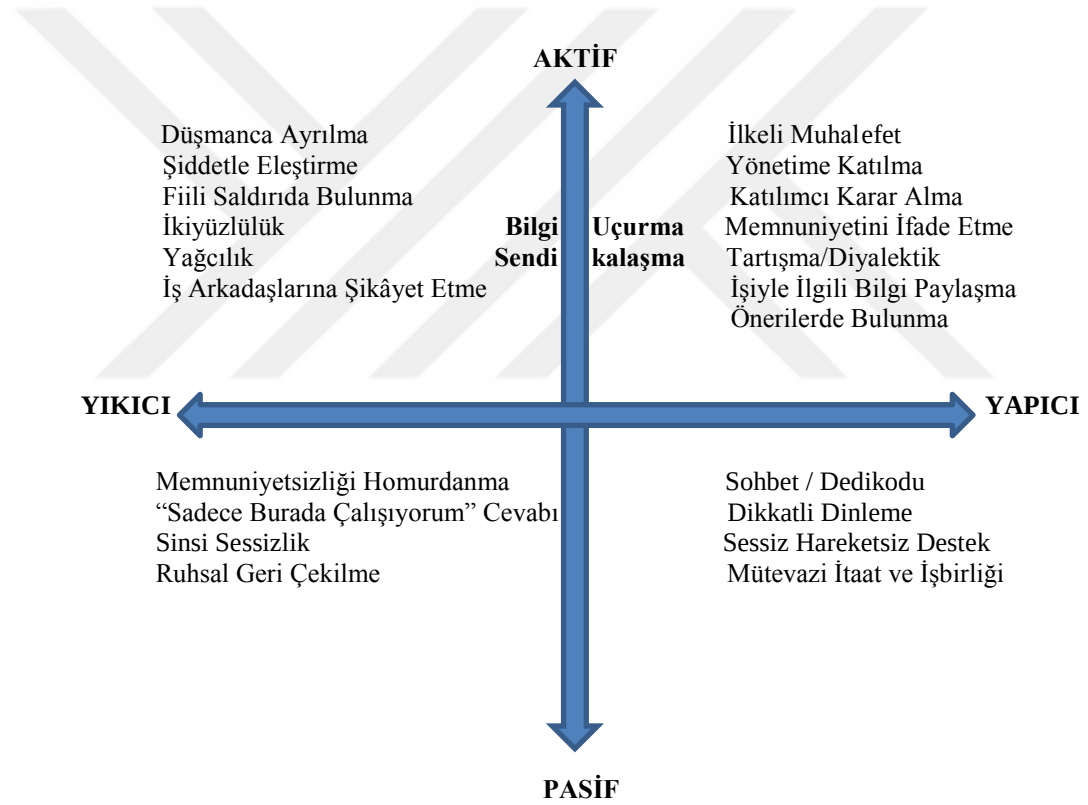


Şekil 2.1. Çalışanların işlerinde yaşadıkları memnuniyetsizliklere verdiği cevaplar (Farrell and Rusbult, 1992, s. 203)

Rusbult vd., (1988) yaptıkları çalışmada sesliliğin anlamını daha da genişletmişlerdir. Sesliliği; işle ilgili sorunların çözümünde çaba harcayarak, etkin ve

yapıcı bir biçimde rol alarak, çalışma arkadaşları ya da amirlerle tartışma, çalışma koşullarının iyileştirilmesi için öneriler ve çözümler sunma, sendika gibi işyeri dışındaki bir kuruluştan yardım talebinde bulunma ya da “bilgi uçuşma (whistleblowing)” olarak tanımlanmışlardır. Sessizliğin sadece sorunların çözümünü dile getirmek olmadığını, aynı zamanda sorunların çözümü için tek taraflı eyleme geçmek olduğunu da ifade etmişlerdir (Rusbult vd., 1988, s. 601-602).

Gorden (1988) örgütlerde sessizliğin sadece çalışanların işlerinde memnun olmadığı durumlar için tanımlandığını, hâlbuki çok çeşitli sessizlik davranışının olduğu iddiasında bulunmuş ve bir model sunmuştur. Bu modelde, sessizliğin “aktif/pasif” ve “yapıcı/yıkıcı” eksenleri olduğunu ileri sürmüştür. Bu model Şekil 2.2.’de gösterilmektedir.



Şekil 2.2. Çalışan sessizliğinin sınırları (Gorden, 1988, s. 286)

Withey and Cooper (1989) “EVLN teorisine” dayanarak çalışma koşullarından memnun olmayan çalışanların ne zaman, hangi tepkiyi vereceklerini amaçlayan bir çalışma yürütmüşlerdir. Bir başka ifadeyle araştırmacılar sessizliğin öncüllerini tespit etmek için bazı varsayımlarda bulunmuşlardır. Araştırmalarında çalışanların memnun olmadıkları zaman ne yapacaklarına karar verirken üç konuda hassas olduklarını tespit etmişlerdir. İlk olarak çalışanların yapacakları eylemin maliyetinin yüksek ya da düşük

olması, ikinci olarak yapacakları eylemin etkisi ve son olarak eylemin hayata geçirildiğinde ortaya çıkacak durumun çekiciliği olduğunu ifade etmişlerdir. Özetle sesliliğin sonucunda ortaya çıkan durumun maliyeti, çalıştığı kurumdan aldığı memnuniyet, örgütsel adanmışlığın yüksek ya da düşük olması, alternatif bir işin kendisi için hazır olup olmaması, sesliliği kullandığında örgütte iyileşme ihtimalinin olabileceği inancını taşıyıp taşıyamaması ve bireysel kontrol odağının içsel olup olmaması gibi durumların sesliliğin öncülleri olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Ancak araştırma sonuçları araştırmacıların beklediği gibi olmamıştır. Sesliliğin pek çok alt bileşenden oluşan geniş ve karmaşık bir yapıda olması nedeniyle sonuçları etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Ayrıca üstlerin çalışanların seslilik davranışlarına karşı takınacağı istekliliğin ve verecekleri yanıtların seslilik davranışını kolaylaştıracağını ya da engelleyeceğini söylemişlerdir.

Saunders vd., (1992) çalışanların seslerini amirlerine duyurmaları ile amirlerin çalışanlar tarafından sesliliği yöneten kişiler olarak algılanması arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Böylece Hirschman'ın (1970) modelinde eksik olan çalışanların ne zaman seslilik davranışını sergileyeceklerine yanıt aramışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda araştırmacılar Hirschman'ın (1970) modeline iki faktörün eklenmesini önerdiler. Bunlardan birisi “ulaşılabilirlik”, diğeri de “cevap verebilirliktir”. Araştırmacılar, çalışanların amirlerini ulaşılabilir ve cevap vermeye istekli olarak değerlendirdiklerinde sesliliği daha fazla kullanacaklarını belirtmişlerdir. Aksi durumda çalışanlar amirlerine yaklaşma konusunda tereddüt yaşıyorlarsa ve amirlerinin sesliliğe nasıl tepki vereceğini bilmiyorlarsa sesliliği kullanma konusunda isteksiz olacaklarını ya da sesliliği daha az kullanacakları uyarısında bulunmuşlardır.

McCabe and Levin (1992) çalışan sesliliğini insan kaynakları yönetimi açısından incelemişlerdir. Sendikası olmayan işletmelerin yöneticilerinin çalışan sesliliğinin gerekliliğine ve önemine dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Bunu yaparak “insan kaynağının işletmeler için en değerli varlık olduğu” ifadesinin anlam kazanacağını iddia etmişlerdir. Ayrıca çalışan sesliliğinin iki unsurlu bir yapı olduğunu vurgulamışlardır. Bunlardan ilki çalışanların iş ortamında yaşadıkları sorunları ya da şikâyetleri yönetime iletmesi, diğeri de yönetimle birlikte karar alma süreçlerine katılım olduğunu söylemişlerdir.

Van Dyne, Cummings and Mclean (1995) sesliliğin çalışanların işlerinde sergiledikleri ekstra bir rol ya da zorunlu olmayan ilave bir görev olduğunu iddia

etmişlerdir. Ekstra rol davranışını, çalışanların örgütlerinde kendilerinden beklenen rollerin ötesinde kendi istekleriyle örgütün menfaatine fazladan görevler yerine getirme davranışı olarak tanımlamışlardır. Bir başka ifadeyle ekstra rol davranışına görev olarak tanımlanmamış rol davranışı da denilebilir. Ayrıca bir davranışın ekstra rol olarak tanımlanabilmesi için gönüllü olarak yapılması, davranışı sergileyen kişinin kendi isteğiyle yapması, sergilenecek olan davranışın olumlu olması, örgüt içinde öyle algılanması ve son olarak ta karşılıksız olması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar örgütleri destekleyen ve zorlayan ekstra rol davranışlarının ileriye etki edecek şekilde mevcut statükoya meydan okuduğunu ve değişim için yapıcı tavsiyeler sunduğuna değinmişlerdir.

Boroff and Levin (1997) büyük bir firmada sendikalı olarak çalışan ve işyeri koşullarının adil olmadığını düşünen çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada Hirschman'ın (1970) modelindeki sadık üyelerin daha fazla seslilik davranışı sergileyecekleri tezine aykırı bulgular elde etmişlerdir. Çalışmada sadakatin arttığında sesliliğin artmadığını, aralarında negatif bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Sadık üyelerin sesliliği kullanmak yerine, sessiz kalarak kendi içlerinde acı çektiklerini ileri sürmüşlerdir. Bu sonuçtan yola çıkarak çalışan sadakatinin “sessizlik” olarak nitelendirilebileceğini ifade etmişlerdir.

Janssen, De Vries and Cozijnsen, (1998) Kirton'un (1976) “Uyumcu/Yenilikçi (Adaptor/Innovator)” adlı zihin teorisine dayanarak çalışanların “uyumcu ya da yenilikçi (adaptive/innovative)” olmalarının sesliliği nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Teoriye göre uyumcu kişiler geleneksel ve bilinen alanlarda yaratıcılık gösterirler, yenilikçi kişiler ise farklı yöntemler geliştirerek yeni bir şeyler keşfetmeye çalışırlar. Araştırma sonucunda yenilikçi çalışanların işyerindeki sorunları çözmede sesliliği kullanırken daha yenilikçi fikirler sunduğu, uyumcu çalışanların da daha sıradan ve alışılmış fikirler sunduğu tespit edilmiştir.

Van Dyne and LePine (1998, s. 109) sesliliği, eleştiriden daha çok yapıcı bir şekilde mevcut durumu iyileştirmek ve geliştirmek amacıyla çalışanın işi ya da örgütüyle ilgili düşüncelerini aktarması şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca sesliliği, başkaları karşı çıksa dahi örgüt içinde değişim amacıyla veya hâlihazırda alışılmış uygulamaların daha iyi bir duruma getirilmesi için yenilikçi önerilerde bulunma hali olarak tanımlamışlardır.

LePine and Van Dyne (1998) sesliliğin öncüllerini tespit etmek amacıyla başka bir çalışma daha gerçekleştirmişlerdir. Sesliliğin öncüllerini “kişisel ve durumsal faktörler”

olmak üzere iki grupta toplamışlardır. Kişisel faktörleri, kişinin içinde bulunduğu iş grubundan duyduğu memnuniyet ve kendine karşı hissettiği genel benlik saygısı; durumsal faktörleri de iş grubunun büyüklüğü ve örgütün yönetiliş tarzı (geleneksel-öz yönetim) olarak açıklamışlardır. Kısacası içinde bulunduğu iş grubundan duyduğu memnuniyeti ve kendine karşı hissettiği genel benlik saygısı (kişinin kendini değerli, etkili, yeterli, başarılı hissetmesi, kendini sevmesi ve kabul etmesi) yüksek olan çalışanların sesliliği kullanmaya daha istekli olacağı iddiasında bulunmuşlardır. Ayrıca daha az bireylerden oluşan küçük iş gruplarının sesliliği daha çok ve sık kullanacağı, tersine büyük gruplarda sesliliğin azalacağı ve çalışanların çoğunluğa uyma eğiliminde olacağını vurgulamışlardır. Yine organizasyonun yönetim şeklinin çalışanlar tarafından sesliliği kullanıp kullanmamada belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların geleneksel yönetiliş biçiminden daha çok kendi kendini yöneten (öz yönetim) biçiminde olan örgütlerde sesliliği daha fazla kullanacaklarını tespit etmişlerdir.

Borman, Motowidlo and Schmit (1997) çalışanların sergiledikleri bireysel performansı iki kategoriye ayırmışlardır. Bunlardan ilki “görev performansı”, diğeri de “bağlamsal performanstır”. Görev performansı, resmi iş sözleşmesinde açıklanan işlerin yerine getirilmesi ile ilgili olan performanstır. Bağlamsal performans ise iş tanımında yer almayan faaliyetlerin yapılmasını destekleyen, organizasyon içindeki tüm işlere katkı sağlayabilen, örgütün toplumsal ve ruhsal ortamına fayda sağlayan isteğe bağlı eylemlerdir. Bu çerçevede LePine and Van Dyne (2001) yaptıkları çalışmada sesliliğin bu performans türlerinden bağlamsal performansın bir biçimi olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte Stamper and Van Dyne (2001) çalışanların iş yerlerindeki çalışma konumlarına göre seslilik davranışlarını kullanma durumunu inceledikleri araştırmada tam zamanlı çalışanların seslilik davranışlarının, yarı zamanlı çalışanlardan daha fazla olduğu bulgusunu saptamışlardır.

Bowen and Blackmon (2003) bireylerin örgütleri ya da işleriyle ilgili sorunlar hakkındaki düşüncelerini ne zaman ifade edeceklerini ya da ne zaman sessiz kalacaklarını araştırmışlardır. Sessiz kalmanın bireylerin içinde bulunduğu grubun tutumlarından edindiği algılardan etkilendiğini ileri sürmüşlerdir. Noelle-Neuman’ın (1974) “Sessizlik Sarmalı” adlı çalışmasına dayanarak yaptıkları bu çalışmada çoğunluğun düşüncelerinin zaman içinde azınlığın fikirleri üzerinde hâkimiyet kuracağını, bu durumun da örgütün ilerleyişine yönelik ihtiyaç duyduğu açık yürekli ve içten konuşmaları engelleyeceği uyarısında bulunmuşlardır. İnsanların toplum içinde dışlanmaktan korktukları için

düşüncelerini samimi ve dürüst bir biçimde ifade edemediklerini vurgulamışlardır. Ancak çalışanların kendi düşüncelerinin toplum içinde desteklendiğini ya da baskın olduğunu hissettiklerinde de düşüncelerini açıklamaktan geri durmayacaklarını, sesliliği kullanacaklarını belirtmişlerdir.

Van Dyne, Ang and Botero (2003) sesliliği, çalışanların işleriyle ilişkili ortaya çıkması beklenen olası gelişmelerle ilgili sahip olduğu bilgi ya da düşünceleri saklamak yerine gönüllü bir şekilde ifade etmeleri olarak açıklamışlardır. Ayrıca araştırmacılar sesliliğin çok boyutlu bir yapı olduğunu belirterek sesliliğin üç farklı türü olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar sırasıyla; “uysal seslilik”, “savunmaya geçen seslilik” ve “olumlu sosyal davranış olan seslilik”.

a) *Uysal seslilik*; çalışanın teslimiyet ya da boyun eğme duygusuyla işleriyle ilgili düşüncelerini, birikimlerini ve endişelerini sözlü olarak ifade etmesi halidir. Böyle bir durumda çalışan sözleriyle bir fark yaratamayacağı hissini taşır. Çalışan anlamlı bir değişiklik yapmak için yetersiz ve etkisiz olduğunu bildiğinden dolayı başkalarının görüşlerine uyar ve onları destekler. Bu durum sosyal psikoloji ve işletme alanı açısından değerlendirildiğinde iki örnekle açıklanabilir.

Birincisi, “*Abilene Paradoksu*’dur” (Harvey, 1988). Abilene Paradoksu, yönetim alanına ilk kez John Harvey tarafından “Yönetimin Ağızbirliği” adlı çalışmasıyla dâhil olmuştur. Harvey, bu paradoksu açıklamak için kısa bir hikâye anlatır. Hikâye şöyledir:

Temmuz sıcaklığında Texas’ın Coleman isimli bir kasabasında karı, koca, kayınvalide ve kayınpeder domino oynuyorlardı. Birden kayınpeder: “Hadi Abilene’ye gidelim. Hem biraz gezmiş oluruz hem de bir şeyler yeriz.” dedi. Genç adam içinden “Abilene’ye gitmek mi, hem de bu sıcakta 53 mil uzaklığa, 1958 model klimasız bir araçla, ne işimiz var o çöl ortasındaki kasabada?” dedi. Bu esnada karısı “Harika bir fikir, öyle değil mi?” şeklinde eşine seslendi. Genç adam ise karısını kırmak istemediğinden “Bana uyar.” diye cevap verdi. Ardından genç adam “Peki annen ne düşünüyor?” diye sordu. Kayınvalide ise “Tabii ya, uzun zamandır Abilene’ye gitmemiştim.” dedi. Karı, koca, kayınvalide ve kayınpeder kavurucu sıcakta yola çıktılar. Coleman-Abilene arası gidiş dönüş mesafesi yaklaşık 170 kilometre idi. Orada akşam yemeklerini de yedikten sonra çok yorulmuş bir şekilde Coleman’a geri geldiler. Uzunca bir süre sessizce klimanın karşısında serinlemeye koyuldular. Daha sonra genç koca “Ne iyi oldu değil mi Abilene’ye gittiğimiz.” diyerek sessizliği bozdu. Kimse cevap vermemişti. Ancak kayınvalide kızgın bir şekilde cevap verdi. “Açıkçası, ben burada kalmayı tercih ederdim.” dedi. Ne yazık ki

siz içinüz üzülmeyin diye sesimi çıkartmadım.” dedi. Genç adam “Ne demek siz içinüz!” diyerek karşılık verdi. “Ben sadece sizlerin keyfini bozmak istemedim, suçlu sizsiniz, hepsi bu!” dedi. Genç kadın ise “ Çok saçma! Annem, babam ve sen o kadar istekliydiniz ki bana size uyum sağlamak düştü, yoksa bu sıcakta oraya gitmek için çıldırmış olmalıyım.” diye yakındı. Beklenmedik bir şekilde, evin yaşlı babası, “Hey, burada sıkıldığınızı, Abilene’ye gitmenin sizin için değişiklik olacağını düşünmüştüm. Ben hiç oraya gitmeyi istemedim ki. Burada oturup oyun oynamayı, soğuk bir şeyler içmeyi tercih ediyordum aslında.” diyerek devam etti. Sonuçta dördü de rahatça evlerinde oturmayı istemelerine rağmen, Abilene adındaki çöldeki o kasabaya gitmişlerdi. Gerçekte hiçbirisi de bu durumdan hoşnut değildi. Bu durum daha sonra yönetim alanyazınına Abilene paradoksu olarak geçmiştir.

İkincisi; “*çoğulcu cehalet*” (Katz and Allport, 1931). Topluluk içindeki bireylerin kişisel olarak bir kuralı yok sayarak kabullenmemesi durumudur. Ancak aynı bireyler toplum içindeki herkesin bu kuralı onayladığını düşünmektedirler. Dolayısıyla bu bireyler bu kuralın yanlış olduğunu bilmelerine rağmen uyma mecburiyeti hissederler. Bir başka ifadeyle hiç kimsenin inanmadığı, ama herkesin birbirinin inandığını sanması durumudur. “kral çıplak” masalı örnek olarak gösterilebilir.

- b) “*Savunmaya geçen seslilikte*” amaç ise çalışanın kendini korumasıdır. Yani işleriyle ilgili düşüncelerini, birikimlerini ve endişelerini korkuya bağlı olarak veya istenilmeyen sonuçlardan kendini korumak amacıyla ifade edilmesidir. Örneğin insanları başka konulara odaklayacak fikirler ileriye sürerek ya da dikkatleri başka insanlar üzerine çevirerek kendini olası tehditlerden ve tehlikelerden koruma halidir.
- c) “*Olumlu sosyal davranış olarak seslilikte*” amaç ise işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin işbirliği arzusuyla ifade edilmesidir. Sessliliğin amacı ileriye yönelik etkili, başkalarına yararlı ve kasıtlı olarak yapılmasıdır. Öncelikli amaç başkalarının yararınıdır. Örneğin örgütün yararına istekli olarak yapılan bir davranıştır. Başkaları yararlansın diye sorunlara çözümler önerilir. Değişim için yaratıcı fikirler ve seçenekler ileriye sürülür.

Edmondson (2003) liderin astlarına karşı takındığı tutumunun sessliliğe önemli derecede etkisinin olduğunu vurgulamıştır. Liderin astlarıyla olan ilişkilerinde sessliliğe engel olacak nedenleri ortadan kaldırdığında ve astlarını düşüncelerini söylemesi için teşvik ettiğinde sesslilik davranışının artacağını belirtmiştir. Böylece çalışanlar kendilerini psikolojik olarak güvende hissedecekler ve işle ilgili gözlemlerini, kaygılarını, kafalarını

kurcalayan soruları ve sıradanlaşmış çalışma yöntemlerinin değişimi için fikirlerini rahat bir şekilde ifade edeceklerdir.

Premaux and Bedeian (2003) sesliliği, çalışanın işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerini açık açık dile getirmesi olarak tanımlamıştır. Bu konuşulan sorunlar, diğerlerinin görüş ve eylemleri hakkında olabileceği gibi önerilmesi gerekli olan değişiklikler, alternatif yaklaşımlar ya da işle ilgili farklı gerekçeler de olabilir. Ayrıca araştırmacılar, “kendi davranışlarını kontrol altına alma (self-monitoring)” kavramının çalışan sesliliğinin anlaşılabilmesi için önemli bir değişken olduğunu iddia etmişlerdir. Bireyin kendi davranışlarını kontrol altına alması kavramını ise bireyin kendi hareket ve davranışlarını gözlemleyerek içinde bulunduğu duruma uyması olarak açıklamışlardır. Bir başka ifadeyle çalışanın çalıştığı örgüte, çalışma arkadaşlarına ve normlara uyum sağlaması durumudur.

Premaux and Bedeian (2003) yaptıkları çalışmada bireyin kendi davranışlarını kontrol altına alması ile çeşitli bireysel ve bağlamsal değişkenlerin etkileştiklerini ve sonucunda da çalışanın seslilik derecesinin düşük ya da yüksek dereceli olarak tespit edilebileceğini belirtmişlerdir. Bireysel değişkenleri, kişinin denetim odağının içsel ya da dışsal olması ve kişinin benlik saygısı; bağlamsal değişkenleri, tepe yönetimin açıklığı ve yöneticiye güven olarak ayırmışlardır. Araştırma sonucunda içsel kontrol odağı ve benlik saygısının seslilik ile pozitif bir ilişkisinin olduğunu ifade ederek bu kişilerin kendi davranışlarını düşük seviyede kontrol altına alan kişilerden oluştuğunu tespit etmişlerdir. Aksine kendi davranışlarını yüksek seviyede kontrol altına alan kişilerle de negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca tepe yönetimin açıklığı ve yöneticiye güven değişkenlerinin seslilik ile pozitif ilişkisi olduğunu belirterek bu kişilerin de kendi davranışlarını düşük seviyede kontrol altına alan kişilerden oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun yanı sıra kendi davranışlarını yüksek seviyede kontrol altına alan kişilerle de negatif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Dundon vd., (2004) sesliliğin anlamını ve amacını araştıran bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışmanın temelleri insan kaynakları yönetimi ve endüstriyel ilişkiler alanına dayanarak yapılmıştır. Bu çalışmada araştırmacılar çalışan sesliliği kavramının farklı anlamlarını, amaçlarını ve uygulamalarını inceleyerek analitik bir çerçeve çizmeye çalışmışlardır. Çalışmalarında araştırmacılar sesliliği, dört farklı kategoriye ayırmışlardır. İlk olarak, sesliliği “*bireysel memnuniyetsizlik*” olarak dile getirmişlerdir. Burada amaç yönetimle olan bir sorunun çözülmesi veya yönetimle olan ilişkilerin kötüye gidişine

engel olmaktır. Bu durum Hirschman’ın (1970) seslilik görüşüyle örtüşmektedir. İkincisi, “*kolektif örgütlenmenin*” ifadesidir. Yönetimin gücüne sendikacılık ve toplu sözleşmeler aracılığıyla eşit bir güç kaynağı sağlayarak denge kurmaktır. Bu durum Freeman and Medoff’un (1984) seslilik görüşüyle örtüşmektedir. Üçüncüsü, “*Yönetimin karar almasına katkı sağlamaktır.*” Burada amaç, örgütün gelişmesi ve verimliliğin sağlanmasının çoğunlukla kalite çemberleri ya da takım çalışmaları şeklinde yerine getirilmesidir. Bir başka deyişle kalite, verimlilik ve gelişmeleri araştırmaktır. Bu bakış açısı alanyazında yüksek katılım ve yüksek bağlılık olarak değerlendirilebilir. Dördüncü ve son olarak seslilik, “*karşılıklılık*” durumu olarak görülmektedir. Amaç, çalışanların ve organizasyonun birlikte sağladığı ortaklık sayesinde uzun dönemli yaşayabilirliğini temin etmektir. Bu açıklamalara rağmen araştırmacılar sesliliğin kesin bir tanımını yapmanın tartışmaya açık olduğunu ve yapılacak tanımında ekonomik, ahlaki ve pragmatik zeminlere göre değişebileceğini belirtmişlerdir.

İslam and Zyphur (2005) sesliliğin öncüllerini tespit etmek için bir araştırma yürütmüşlerdir. Bu çalışmada, “*güç*” kavramının sesliliğin kullanımında önemli bir öncül olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar güç kavramından kastedilen anlamın organizasyon içinde konum olarak güçlü olan, kaynaklara erişebilen kişi olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma sonucunda yüksek güce sahip olan çalışanların, düşük güce sahip olan çalışanlardan daha fazla sesliliği kullandığını tespit etmişlerdir.

Detert and Burris (2007) sesliliğin tanımını, isteğe bağlı olarak yetkili kişi ya da kişilere örgütün işleyişinin gelişimi amacıyla bilgi sağlama işi olduğunu söylemişlerdir, hatta edinilen bu bilgilerle örgüt içinde var olan statükoya karşı meydan okunabileceğini ve dolayısıyla örgüt içinde gücü elinde tutan kişilerin keyiflerinin kaçacağını belirtmişlerdir. Ayrıca sesliliğin örgütün refahı için kritik öneme sahip olduğunu, ama çalışanlar tarafından riskli bir davranış olarak algılanmasından dolayı yeterince yapılamadığını ifade etmişlerdir. Bunların yanı sıra Detert and Burris (2007) liderlik davranışlarının çalışan sesliliği üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, çalışanların sözlerinin liderler tarafından önemsenip, dinlenildiğinde sesliliğin artacağını; aksi durumda çalışanların sözlerinin liderler tarafından umursanmadığı durumlarda ise sesliliğin azalacağını ve onlara zarar vereceğini iddia etmişlerdir. Seslilik bazı şeylerin farklı yapılması için önerileri içerdiğinden dolayı değişim için liderlerin davranışlarıyla çalışanları harekete geçirmesi ve çalışanların bu davranışlarını takdir etmesi sesliliğin kullanılmasında oldukça önemli bir tutum olduğu belirtilmiştir.

Tangirala and Ramanujam (2008) sesliliğin tanımını, çalışanların işle ilgili yapıcı olan görüşlerini, endişelerini ve fikirlerini karşı tarafı sorgularcasına söylemesi olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar çalışmalarında sesliliğin önemli bir öncülü olan “*kişisel kontrolü*” incelemişlerdir. Kişisel kontrolden kastedilen çalışanların işlerinde sahip oldukları özerkliğin yapmış oldukları işlerin sonuçlarına etkileridir. Araştırmacılar kişisel kontrolün sesliliğe etkisinde iki bakış açısının bir araya getirilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar sırasıyla “memnuniyetsizlik temelli bakış açısı” ve “beklenti temelli bakış açılarıdır.” İlk bakış açısı olan çalışanların işlerinde düşük memnuniyetsizliğe sahip olması ile düşük kişisel kontrolün birleşmesinin sesliliğe neden olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kişisel kontrol düşük olduğu zaman statükoya karşı memnuniyetsizlik, sesliliği kullanmak için güçlü bir teşvik edici olabilir. İkinci bakış açısı olan beklenti bakış açısında çalışanların organizasyonla ilgili sonuçlara başarılı bir şekilde etki edebileceği beklentisi çalışanlar tarafından sesliliğin kullanılması için önemli bir teşvik edicidir. Araştırma sonunda kişisel kontrol ve seslilik ilişkisinin “U-Şekilli” bir yapıda olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuç doğrultusunda araştırmacılar seslilik ve öncülleri arasındaki doğrusal olmayan ilişkileri keşfetmenin önemini vurgulamışlardır. Böylece daha önce yapılan seslilikle ilgili araştırmaların sonuçlarının tutarsız olma nedeni olarak sesliliğin öncülleriyle olan doğrusal olmayan ilişkilerinin yeterince düşünülmemesinden kaynaklandığını iddia etmişlerdir.

Van Dyne, Kamdar and Joineman (2008) sesliliğin çalışanların liderleriyle etkileşiminin yüksek olduğu zaman arttığını tespit etmişlerdir. Diğer bir deyişle lider üye etkileşiminin kalitesinin yüksek olmasının çalışan sesliliğine neden olduğunu bulgusuna erişmişlerdir. Buna karşılık düşük seviyeli lider üye etkileşiminin de sesliliği azalttığını ileri sürmüşlerdir.

Ashford, Sutcliffe and Christianson (2009) çalışan sesliliği üzerinde liderin rolünü incelemişlerdir. Liderlerin çalışanların işle ilgili sorunları ifade edebilmesi ve bir konu ortaya atabilmesi için çalışanın psikolojisini ve kararlarını etkileyen anahtar konumundaki kişi olarak tanımlandığı ileri sürmüşlerdir. Çalışmalarında liderin psikolojisini ve bu psikolojinin liderin sesliliğe karşı tepkilerini nasıl etkilediğini bulmaya çalışmışlardır. Ayrıca liderlerin sesliliği yatay biçimde kendi gibi diğer liderleri, aşağıya doğru astlarını, dışarda ise sanayi ve müşteri paydaşlarını etkilemek amacıyla kullandıklarını belirtmişlerdir.

Botero and Van Dyne (2009) sesliliğin öncüllerini araştırmak için bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırmacılar, lider üye etkileşiminin ve güç mesafesinin sesliliğin öncülü olup olmadığını incelemişlerdir. Lider üye etkileşimi ile seslilik arasında pozitif bir ilişkinin olacağını, tersine güç mesafesi ile seslilik arasında negatif bir ilişkinin olacağını ileri sürmüşlerdir.

Brinsfield, Edwards and Greenberg (2009) organizasyonlarda sesliliğin ve sessizliğin tarihsel gelişimini inceleyerek tarihsel süreci özetlemeye çalışmışlardır. Seslilik ve sessizliğin tarihi ilerleyişini üç ana başlık altında açıklamışlardır. Bu başlıklar; 1970 ve 1980 yılları arasında seslilik ve sessizlikle ilgili yapılan araştırmaları içeren ve “*birinci dalga*” ismi verilen dönemdir. İkinci başlık ise 1980 ve 2000 yılları arasında yer alan ve “*ikinci dalga*” ismi verilen dönemdir. Son başlık ise 2000 yılından araştırmanın yapıldığı döneme kadar (2009) yapılan çalışmaların ele alındığı “*güncel dalga*” ismi verilen dönemdir. Ayrıca araştırmacılar seslilik ve sessizliğe benzeyen kavramları da inceleyerek kısaca özetlemişlerdir.

Morrison (2011) örgütsel davranış alanına göre mevcut çalışan sesliliği alanını gözden geçirmek ve gelecekte yapılacak araştırmalara doğru yön vermek amacıyla detaylı bir çalışmada bulunmuştur. Araştırmacı seslilik alanında çok büyük boşluklar olduğunu ve henüz çözülmemiş pek çok konunun olduğunu vurgulamıştır. Çalışan sesliliği kavramının yönetim alanında yeni bir terim olmamasına rağmen alanyazında seslilik kavramının farklı kullanımlarının olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, iş ilişkileri, endüstriyel ilişkiler ve örgütsel adalet alanlarında sesliliğin farklı tanımlarının kullanıldığına dikkat çekmiştir. Dolayısıyla bu alanda çalışacakların kafa karışıklığı yaşamalarının muhtemel olduğunu belirtmiştir. Genel olarak örgütsel davranış alanı dışında seslilik kavramının üç farklı şekilde kullanımının olduğuna değinmiştir. Sesliliğin ilk kullanımı olarak Hirschman’ın (1970) “Terk Ediş, Seslilik ve Sadakat” (Exit, Voice, and Loyalty-EVL)” adlı modeline dayanarak firmaların bozulan performanslarına karşılık müşteri tepkilerinin incelenerek çalışanlara uyarlanmasıyla, çalışanların işleriyle ilgili memnuniyetsizliklerinin ifadesi olarak kullanılmıştır. İkinci olarak, insan kaynakları yönetimi ve endüstriyel iş ilişkileri alanında kullanılmıştır. Bu alanlarda çalışan araştırmacılar sesliliği, çalışan davranışı olarak değil de çalışanlardan bireysel ve toplu olarak sorun giderme süreçleri, öneri sistemleri, kamu denetçisi hizmetleri, çalışan-yönetim toplantıları, yönetici olmayan çalışma kolları, kalite çemberleri, iş kurulları ve katılımcı yönetim gibi konularda

Çalışanlardan daha resmi bir şekilde bilgiler alma süreci olarak değerlendirmiştir. nc ve son olarak seslilik kavramı, örgütsel adalet alanında önemli bir rol üstlenerek çalışanların karar süreçlerinde fikirlerini açıklamalarına olanak sağlayan bir fırsat olarak düşünülmüştür. Morrison (2011) yukarda üç farklı alanda kullanılan seslilik kavramının günümüzde kullanılan seslilik kavramından farklı olduğunu ileri sürerek alanyazında geçen değişik pek çok tanımdan yola çıkarak çalışan sesliliğinin kısa bir tanımını yapmıştır. Sesliliği, çalışanın içinde bulunduğu örgütün ya da birimin işleyişini daha iyi hale getirmek amacıyla işle ilgili sorunlar hakkında fikirlerini, görüşlerini, endişelerini ve önerilerini kendi isteğiyle ilgililere söylemesi olarak tanımlamıştır. Bunun yanı sıra çalışmasında örgütsel davranış alanında kullanılan seslilik tanımı hariç farklı kullanımları dışlamıştır.

Klaas, Buchanan and Ward (2012) alışan sesliliğini belirleyen etkenlerin neler olduğu araştırmışlardır. alışan sesliliği ile ilgili farklı alanlardan yararlanarak pek çok belirleyici etkenin varlığını tespit etmişlerdir. alışan sesliliğinin yapılış ve amacının sesliliğin “biçimine, tanınabilirliğine ve odağına” göre eşitlenebileceğini iddia etmişlerdir.

Morrison (2014) sesliliği, çalışanların değişim ve gelişim amacıyla işlerini ilgilendiren konular hakkındaki görüşleri, karşılaştıkları sorunlarla alakalı fikirleri, nerileri, bilgileri gayri resmi bir şekilde ve isteğe bağlı olarak uygun adımlar atabilecek kişilere aktarması olarak tanımlamıştır. Sesliliğin, alışanlar tarafından “ekstra bir rol davranış” olarak yapıcı bir şekilde statükoya meydan okuma ve statükoyu değişime zorlayan yukarıya dönük bir iletişim şekli olduğunu vurgulamıştır.

Mowbray, Wilkinson and Tse (2015) alışan sesliliği konusunu hakkında farklı disiplinlerden pek çok çalışmanın yapıldığını, ama yine de ortaya farklı kavramsallaştırmaların çıktığını ve bu durumun da çalışan sesliliği üzerine bütünleyici kuram ve yapıların yoksunluğuna neden olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yaptıkları çalışmanın amacını, çalışan sesliliği üzerine yapılan akademik çalışmaları çok disiplinli bir şekilde yeniden inceleyerek çalışan sesliliği kavramını ortak bir zemin üzerine oturtmaya çalışmak olduğunu ifade etmişlerdir. Yaptıkları çalışmada insan kaynakları yönetimi/iş ilişkileri ve örgütsel davranış alanlarının çalışan sesliliği ile ilgili kavramsallaştırmaları inceleyip, bu disiplinlerin birbirlerinden hangi noktalarda ayrıştıkları tespit etmeye çalışmışlardır. Tablo 2.1’de sesliliğin gerekçesi, yöntemi, hedefi

ve yönetimine dayanılarak bu alanlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 2.1. Çalışan sesliliği kavramının insan kaynakları yönetimi/iş ilişkileri ve örgütsel davranış alanlarına göre karşılaştırılması (Mowbray, Wilkinson and Tse, 2015, s. 385)

Konsept	İnsan Kaynakları Yönetimi / İş İlişkileri	Örgütsel Davranış
Biçim	Sistem	Davranış
Gerekçe	Memnuniyetsizlik Olumlu Sosyal Davranış	Olumlu Sosyal Davranış Adalet Memnuniyetsizlik
Beklenti	Görevin Gereği Rol Ekstra rol	Ekstra rol Görevin Gereği Rol
Yararlanan	Çalışan Örgüt	Örgüt
Yöntem	Resmi	Gayri resmi
İçerik ve Türleri	Görev tabanlı katılım Yukarıya dönük problem çözme Sorun giderme süreci	Değişim ve gelişim için önerilerde bulunma Örgüte zarar verebilecek konular hakkında endişelerin ifade edilmesi Farklı bakış açılarının iletişim kurması
Odak	Karar alma sürecine katılım	Örgütsel ya da birim işlevselliğini geliştirme

2.1.2. Seslilik davranışının dayandığı kuramlar

Çalışmanın bu kısmında seslilik davranışının; Sosyal Mübadele Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramı, Planlanmış Davranış Kuramı ve Kaynakların Korunması Kuramıyla olan ilişkileri araştırılmıştır.

2.1.2.1. Sosyal mübadele kuramı

Sosyal mübadele kuramı bireyler arasında oluşan etkileşimlerin gerekçesini, kaynakların karşılıklı değişimi olarak gören bir kuramdır. Teorinin temel varsayımı tarafların ödüllendirilme beklentisi içinde birbirleriyle ilişki kurmaları ve ilişkilerini devam ettirmeleridir (Homans, 1958). Sosyal mübadele ilişkisinin temelinde karşılıklılık ilkesi vardır (Gouldner, 1960). Sosyal mübadeleye konu olan değişimlerin ne olduğu belli değildir. Kendiliğinden bir taraf diğer tarafa maddi bir ürün verebilir, hizmet sağlayabilir, iyilik ya da jestte bulunabilir, saygı, takdir ya da destek gösterebilir. Böyle bir hediye

alan kişi muhtemelen karşılık vermek ve borcunu geri ödeyebilmek için kendisini zorunlu hissedecektir. Böylece karşılıklı zorunluluk hissiyle sosyal mübadele sıklığı artacaktır.

Örgütlerde alışanlar ücret karşılığı belirli bir zaman dhilinde bazı işleri yapmakla mükellef olmalarına rağmen çalışanlar, amirler, müşteriler ve yöneticiler arasında da sosyal mübadele gelişebilir. Kısaca taraflardan birisi iş tanımında olmayan ya da yapması gerekmeyen bir işi yaparak karşı tarafa bir fayda sağlarsa diğer tarafta borçluluk duygusuyla yine iş tanımında olmayan, yapması gerekmeyen bir işi yaparak karşı tarafa bir fayda sağlayabilir (Organ, Podsakoff and MacKenzie, 2006, s. 54–55). Sosyal mübadele kuramına göre örgütlerde taraflar arasında gelişen iyi sosyal ilişkilerin sesliliği artırdığı tespit edilmiştir (Pauksztat, Steglich and Wittek, 2007).

2.1.2.2. Vroom'un beklenti kuramı

Vroom (1964) bireyin bir davranış ortaya koymak için o davranışın sonuçlarını düşünerek hareket ettiğini ileri sürmüştür. Özünde davranışı ortaya çıkaran güdülenme sonucun arzu edilmesi ya da arzu edilmemesi durumuna bağlıdır. Beklenti kuramı bireysel seçimlerin nasıl bir süreçte gerçekleştiğini açıklayan seçim veya semeyle ilgili zihinsel süreçler hakkında bir söylemdir (lker, 2014). Bu kuram kişinin ulaşmak istediği hedefi daha kolay ve hızlı bir şekilde elde etme ihtimalini artıran rasyonalist davranışlar sergilemesidir (Baysal ve Tekaslan, 1996). Beklenti kuramında kişiyi motive edecek temel iki esas bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla belli bir uğraşın sonucunda beklenen sonuca ulaşılması umudu ve bu uğraş nedeniyle elde edilecek sonuca bireyin atfettiği anlamdır (Vroom, 1964'den aktaran Saraç ve Kırmızı, 2011). Vroom'un Beklenti Kuramına göre birey seslilik sonucu olumlu dönütler alacağını umuyorsa sesliliği kullanma sıklığı ve ihtimalinin artacağı umulmaktadır. Aksine sergilenen seslilik davranışı sonucu, olumsuz dönütler alırsa sesliliği kullanmayı bırakıp sessizleşmeye başlayacağı belirtilmiştir (Premeaux, 2001, s. 9-14).

2.1.2.3. Planlanmış davranış kuramı

Planlanmış davranış kuramına göre kişilerin sosyal davranışları bazı etmenlerin denetiminde olup, belli sebeplerden meydana gelmekte ve planlı bir biçimde açığa çıkmaktadır. Kurama göre kişilerdeki bir davranışın meydana gelebilmesi için başlangıçta o davranışa dönük niyetin ortaya konması gerekir. Davranışa dönük ortaya konulan

niyetin güçlülüğü davranışın meydana gelme ihtimalini artırır (Frey and Gollwitzer, 1993'den aktaran Tekkaya, Kılıç ve Şahin, 2011, s. 640). Ajzen (1991) niyeti, kişinin bir davranışı hayata geçirmek için hissettiği isteklilik durumu ve gerçekleştirmeyi planladığı gayretin şiddeti olarak değerlendirmiştir (Şahin, Söylemez ve Koç, 2016).

Planlanmış davranış teorisine göre niyetin kişisel, sosyal ve kontrol konularıyla ilgili üç temel belirleyici faktörü vardır. Kişisel faktör bireylerin davranışa yönelik tutumlarıdır. Kişinin ilgi duyduğu özel bir davranış ile ilgili olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmesi o kişinin tutumudur. Niyetin ikinci belirleyicisi sosyal etkiyi yansıtan öznel normdur. Öznel norm sosyal baskının kişi tarafından algılanmasıdır. Niyeti belirleyen üçüncü faktör algılanan davranış kontrolü adı verilen davranışı gerçekleştirmek için bireyin yeterlilik algısı ya da yeteneğidir. Birey bir davranışı yapabileceğine inanıyorsa, yapmak için fırsatı olduğunu düşünüyorsa, davranışı yapması için sosyal baskı hissediyorsa ve söz konusu davranışı olumlu olarak değerlendiriyorsa, bu durumda bireyin o davranışa yönelik niyetinin olduğu söylenir (Ajzen, 2005, s. 119'dan aktaran Tırakoğlu, 2016).

Seslilik gönüllü yapılan bir örgütsel vatandaşlık biçimidir. Formel iş gereksinimlerinde kolaylıkla tasarlanamaz ve büyük ölçüde çalışanın kişisel girişimine bağlıdır. Sessizlik davranışı aynı zamanda kaygıların dile getirilmesi ve önerilerin ifade edilmesini teşvik etmek için yapılan kişilerarası çabaları da kapsar. Sessliliği icra etme davranışı için niyetin oluşmasının yanında örgüt üyeleri üzerinde güçlü kişisel etkileme algısını da gerektirir. Bu yüzden planlanmış davranış teorisi sessizlik davranışını analiz etmek için uygun bir modeldir (Liang, 2007).

2.1.2.4. Kaynakların korunması kuramı

Kaynakların korunması kuramı insanların değerli kaynaklarını elde tutmak, korumak ve inşa etmek için çabaladığı düşüncesini savunmaktadır. Kaynaklar sırasıyla maddi kaynaklar (ev, köşk), kişisel kaynaklar (bireyin strese karşı dayanıklılığı, kişilik özellikleri ve yetenekleri), durumsal kaynaklar (evlilik, kıdem, kadrolu olmak) ve enerji kaynakları (zaman, para, bilgi) olmak üzere dört kategoriye ayrılmıştır (Hobfoll, 1989, s. 513–524).

Kurama göre aşağıda bahsedilen üç durumdan herhangi birinin yaşanması halinde kişilerde stres meydana gelmektedir: (1) Kişi, sahip olduğu mevcut kaynakların risk altında olduğunu hissettiğinde, (2) kaynaklarını hakikaten yitirdiğinde (3) mevcut

kaynaklarını tüketmesine karşılık, uygun ve istediği kadar kaynak sağlayamadığı durumlarda kişilerde stres hali ortaya çıkmaktadır. Hobfoll (2001, s. 347) kurama katkı sağlayan üçüncü durumun yaşanması halinde kişilerde tükenmişlik halinin ortaya çıkacağını belirtmektedir. Özetle kişi aşırı zaman ve enerji harcayıp ailesiyle beraber geçirebileceği vaktinden fedakârlık yaparak yeni kaynaklar elde edebileceğini düşüncesiyle işlerini yerine getirir. Ancak beklediği gibi olmayıp, bu kaynaklara ulaşamaz ve hatta mevcut kaynaklarını da kaybetmeye başlarsa tükenmişlik hali yaşayabilir (Yürür, 2011).

Kaynakların korunması ilkesine göre bireyler stres altındayken kaynakları kaybetme korkusuyla sessliliği daha az kullanırlar. Bireyler fazladan zaman ve enerji harcamak istemezler. Diğer taraftan kaynakların elde edilmesi ilkesine göre bireyler stres altındayken kaynakları elde etmek ve muhafaza etmek için büyük bir olasılıkla sessliliği strese karşı bir tampon olarak daha fazla kullanırlar. Amirleriyle ya da birim arkadaşlarıyla konuşarak sorunların giderilmesi için fazladan kaynak almaya çalışırlar (Ng and Feldman, 2012).

2.1.3. Sesslilik davranışının öncülleri

Alanyazında yapılan araştırmaların çoğunda sesslilik davranışı sonuç değişkeni olarak incelenmiştir. Bu nedenle sessliliğin öncüllerini araştıran pek çok çalışma bulunmaktadır. Yapılan çalışmalara göre sesslilik davranışının öncülleri üç ana kategoride toplanabilir. Bunlar sırasıyla “ruhsal durum, bağlamsal durum ve liderin etkisidir.”

2.1.3.1. Ruhsal durum

Çalışanın içinde bulunduğu gruptan duyduğu memnuniyet düzeyi (LePine and Van Dyne, 1998), yapıcı değişiklikler için taşıdığı sorumluluk duygusu (Fuller, Marler, and Hester 2006), çalışanın kendisini psikolojik açıdan güvende hissetmesi (Detert and Burris, 2007), örgütünü psikolojik olarak sahiplenmesi (O’Driscoll, Pierce and Coughlin, 2006), yaptığı işin önemi ve anlamı, adalet duygusu (Graham and Van Dyne, 2006), örgütsel özdeşleşme düzeyi (Fuller vd., 2006) ve örgütlerde kalınan süre (Joireman vd., 2006) sessliliğin ruhsal durum öncüllerinden bazılarıdır (Frazier, 2009).

2.1.3.2. Bağlamsal durum

LePine and Van Dyne (1998) ve Islam and Zyphur (2005) seslilik davranışının küçük gruplarda daha fazla ortaya çıkacağı tespit etmişlerdir. De Dreu and Van Vianen (2001) grup büyüklüğünün seslilik davranışı etkileyeceğini ve daha büyük gruplarda seslilik davranışının azalacağını ileri sürmüşlerdir. LePine and Van Dyne (1998) kendini yöneten grupların ise daha fazla seslilik davranışı sergileyeceğini iddia etmişlerdir.

2.1.3.3. Liderin etkisi

Detert and Burris (2007) yöneticinin iletişime açıklığı ve dönüşümcü lider olmasının seslilik davranışının öncüllerinden olduğunu ifade etmişlerdir. Burris, Detert, and Chiaburu (2008) lider üye etkileşiminin seslilik davranışını olumlu etkilediğini, aksine kötü davranan liderin de sesliliği olumsuz olarak etkilediğini tespit etmişlerdir (Frazier, 2009).

2.1.4. Seslilik davranışının sonuçları

Seslilik davranışının örgütler için pek çok faydası olduğu öncelikle belirtilmelidir. Morrison and Milliken (2000) sesliliğin daha iyi örgütsel kararların alınmasında ve örgüte ait sorunların tespitinde yararlı olacağını belirtmişlerdir. Bununla birlikte Argyris and Schon (1978) sesliliğin örgütsel öğrenmeyi, Nemeth (1985) örgütsel yenileşmeyi artıracığını belirtmişlerdir.

Seslilik davranışı, iş gruplarına ve üyelerine pek çok fayda sağlamaktadır. LePine and Van Dyne (1998) grup üyelerinden birisinin düşüncesini seslilik aracılığıyla diğerleriyle paylaşmasının grubun karar alma başarısını artırdığına işaret etmişlerdir. Edmondson (2003) çalışanların sesliliği kullanarak işlerindeki yeni ve farklı uygulamalara daha çabuk uyum sağlayacaklarını ifade etmiştir. Morrison (2011) sesliliğin örgüt için yapıcı ve olumlu fikirler sağlayacağını, günlük çalışma koşullarını daha iyi hale getireceğini ve görev etkililiğini artıracığını belirtmiştir.

Seslilik davranışı, sesliliği savunanlara da pek çok fayda sağlamaktadır. Morrison and Milliken (2000) çalışanların seslilik aracılığıyla kişisel fikirlerini açıklayarak örgütlerine karşı olumlu tutumlar geliştirebileceğini ifade etmişlerdir. Sesliliğin çalışanların memnuniyet düzeylerini ve motivasyonlarını (Greenberger and Strasser, 1986; Parker, 1993) artıracığına dikkat çekilmiştir. Ayrıca Van Dyne and LePine (1998)

çalışanların seslilik davranışıyla örgütlerinde daha fazla ekstra rol icra edeceklerine değinmişlerdi.

Sesliliğin olumlu sonuçlarına rağmen bazı olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Seslilik davranışıyla fikirlerini sunan kişilere karşı örgüt üyelerinin direnç göstermesi strese neden olabilmektedir (Van Dyne vd., 1995). Milliken, Morrison and Hewlin, (2003) seslilik davranışıyla fikirlerini sunan kişilerin imajlarının zarar görebileceğini, sorun çıkaran kişiler olarak algılanabileceğini ifade etmişlerdir. Seslilik sonucu çalışanların daha düşük performans değerlendirme notu alabileceğini (Pinder and Harlos, 2001), terfisinin ve maaş zammının gecikebileceğine (Siebert, Kraimer and Crant, 2001) işaret edilmiştir.

2.1.5. Seslilik davranışına benzeyen yapılar

Seslilik davranışına benzeyen seslilikle karıştırılan benzer yapılar bulunmaktadır. Tablo 2.2.'de bu yapıların özellikleri ve seslilikle olan ilişkileri gösterilmiştir.

Tablo 2.2. *Seslilik davranışına benzeyen yapılar (Morrison, 2011, s.378–379)*

Yapının adı	Tanımı	Seslilikle İlişkisi
Gündeme Getirme (Ashford vd., 1998; Dutton and Ashford, 1993; Dutton vd., 2001)	Örgütün dikkatini; örgütsel performansa etki edecek durumlara, gelişmelere ve güncel konulara çekme girişimleridir.	Sesliliğin alt kümesidir. Özellikle, örgütü ilgilendiren stratejik konular ve fırsatlarla ilgili bilgilere odaklanır.
Bilgi Uçurma (Miceli and Near, 1992; Miceli, Near and Dworkin, 2008)	Eski ya da mevcut örgüt üyelerin, işverenlerinin kontrolü altında yapılan yasadışı, ahlaksız, gayri meşru uygulamaları ifşa ederek kişileri ya da kurumları harekete geçirmesidir.	Örgüt içi iletişimin yanı sıra örgüt dışındaki iletişime de önem verdiği için seslilikten daha kapsamlıdır. Sadece uygun olmayan eylemlere odaklandığı için seslilikten daha kısıtlıdır.
Yukarıya Doğru İletişim (Athanassiades, 1973; Glauser, 1984; Roberts and O'Reilly, 1974)	Örgütsel hiyerarşi içinde alt kademedeki üyelerden üst kademedeki üyelere bilginin transferidir.	Ast ve üst arasında gerçekleşen bütün iletişimlere içerdiği için seslilikten daha kapsamlıdır. Örneğin göreve dayalı iletişimlere ve talep edilen bilgiler gibi.
Memnuniyetsizliğe Yanıt Olarak Seslilik (Rusbult vd., 1988; Withey and Cooper, 1989)	Hoş olmayan işlerden kaçmak yerine onları değiştirmek için yapılan girişimlerdir. Hoş olmayan durumları aktif ve yapıcı bir şekilde düzeltmeye çalışmaktır.	Sadece hoş olmayan durumlara odaklandığı için seslilikten daha kısıtlıdır, ama endişe konusu olan durumlara yönelik yapılan bütün çabaları içerdiği için seslilikten daha kapsamlıdır (Sadece seslilik değildir.)

[Tablo 2.2. (Devam) Sessizlik davranışına benzeyen yapılar]

Yapının adı	Tanımı	Sessizlikle İlişkisi
Olumlu Sosyal Örgütsel Davranış (Brief and Motowidlo, 1986)	Örgüt üyesinin örgütsel rolünü gerçekleştirirken etkileşime geçtiği birey, grup ya da örgütün refahını artırma amacıyla yaptığı davranıştır.	Tespit edilen on üç tane Olumlu Sosyal Örgütsel Davranış türünden iki tanesi sessizlik davranışını yansıtır. a)Yöntemsel, yönetsel ya da örgütsel gelişmelerle ilgili önerilerde bulunma b) Uygun olmayan talimat, yöntem ya da politikalara itiraz etme.
İnsan kaynakları yönetimi ve endüstriyel iş ilişkileri alanında kullanılan sessizlik (Dundon vd., 2004; Spencer, 1986; Wood and Wall, 2007)	Çalışanların bireysel ya da toplu olarak çeşitli yollarla memnuniyetsizliklerini ifade etmesi, problemleri durumu düzeltmeye çalışması ya da örgütsel kararların alınmasına katılmasıdır (Şikâyet başvurusu, toplu sözleşme, öneri sistemleri, iş konseyleri).	Sessizlikten daha kapsamlı ve çok boyutludur. Sessizlik davranışının kendisinden ziyade sessizliğe imkân tanıyan biçimsel mekanizmalara odaklanır.
Yöntemsel adaletin bir bileşeni olarak sessizlik (Bies and Shapiro, 1988; Tyler, Rasinski and Spodick, 1985)	Karardan etkilenenlerin kararın alınması aşamasında, kararın nasıl alınması gerektiğiyle ilgili düşüncelerini ifade etmesi fırsattır.	Karar süreçlerine etki eden sessizlik fırsattır. Çalışanların sessizlik davranışını kullanmalarının, bu fırsattan yararlandığı anlamına gelmeyeceği ifade edilebilir
Sessizlik (Morrison and Milliken, 2000; Pinder and Harlos, 2001)	Potansiyel olarak işi ya da örgütü ilgilendiren önemli konular hakkında bilgi, öneri, fikir, soru ya da endişelerin bilinçli bir şekilde bu konulara yönelik eyleme geçebilecek kişilerden saklanmasıdır.	Potansiyel olarak önemli ve değerli bilgileri paylaşmak yerine sessizliği tercih etmeyip sessiz kalmaktır.

2.1.6. Öğretmen sessizliği

Eğitim sisteminin en önemli yapı taşlarından birisi öğretmenlerdir. Öğretmenler eğitimi ilgilendiren tartışmaların pek çoğunda okulların karşılaştığı sorunların çaresi ya da sebebi olarak görülmektedir. Eğitim politikalarının düzenlenmesi ve karar alma aşamasında öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin yeterli düzeyde olmadığını savunan pek çok eğitim araştırmacısı bulunmaktadır. Bu araştırmacılar özellikle eğitimle ilgili kararların alınması aşamasında öğretmen sessizliğinin yoksunluğundan bahsetmişlerdir (Gyurko, 2012). Ingersoll (2003) öğretmenlerin işleri üzerinde güç ve kontrollerinin çok düşük seviyede olduğunu, ama sorumluluklarının fazla olduğunu; Llorens (1994) tarih boyunca öğretmenlerin eğitimi ilgilendiren değişiklikler hakkında önemli bir bilgi kaynağı olmadığını ileri sürmüştür. Heneveld (2007) öğretmenlerin eğitimle ilgili

yapılacak değişikliklerde etkisinin en güçlü olabilecek kişiler olmasına rağmen karar alma aşamasında hiç başvurulmayan kişiler olduğunu ifade etmiştir. Hargreaves and Shirley (2011) eğitimle ilgili reformlarda öğretmenlerin sıklıkla en son duyan, en son öğrenen ve en son konuşan kişiler olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca öğretmenlerin eğitim reformlarında bir nesne olarak görüldüğünü, reformların hazırlanması ve uygulanmasında pay sahibi olamadıklarını iddia etmişlerdir. Bu konu ile alakalı olarak Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre öğretmenlerin % 69’luk kısmının eğitim üzerine yapılan tartışmalarda yeterli sesliliğe sahip olmadıkları tespit edilmiştir (Markow and Pieters, 2010).

Ingersoll’a (2007) göre eğitimle ilgili ortaya çıkan pek çok sorunun kaynağı olarak okullarda görev yapan öğretmenler görülmektedir. Gerekçe olarak da öğretmenlerin yüksek nitelikli olmamasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Öğretmenlerin kapalı sınıf kapısının ardında istediklerini yaptıklarını ve sonucunda da performansı düşük, yetersiz öğrenci ve öğretmenlerin ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Öğretmenlerin derslere hazırlık, mesleki bilgisi, işe adanmışlık, bütünleşme, çaba ve yetenek gibi sahip olmaları gereken özelliklerinin yetersiz olması, onların yüksek nitelikli olmalarını engelleyen nedenler olarak görülmektedir. Bu sorunlara panzehir olarak öğretmenlerin kalitesinin artırılması ve daha fazla sorumlu tutulması önerilmektedir. Ancak öğretmenlerin okulda alınan kararlar, müfredat, müfredata ilişkin değişiklikler, ders kitabı seçimi, ders programı, sınıf mevcutları, öğretmenler odası, zümre odası, sınıf içi materyaller için maddi kaynak kullanımı gibi pek çok önemli konu üzerinde etkisinin çok az olduğu bilinmektedir. Ayrıca öğretmenlerin okul içinde disiplin ve davranış sorunlarına neden olan öğrenciler üzerinde de fazla bir yetki ve yaptırımları yoktur.

Bir yandan öğretmenlere gelecek nesilleri hazırlama, eğitme ve yetiştirme gibi karmaşık ve çok önemli bir misyon verilirken; diğer yandan bu önemli misyonu yerine getiren öğretmenlere işleriyle ilgili alması gereken kararlarda çok fazla kontrol ve güç yetkisi verilmemektedir. Bu açıdan Freidson (1986) çalışanların işleriyle alakalı alınan kararlar üzerinde sahip oldukları güç ve kontrolün yaptıkları işte profesyonelleşmelerinin ve statülerinin en önemli göstergesi olduğuna dikkat çekmiştir.

Seslilik özellikle eğitim dışındaki alanlarda çoğunlukla işletmelerde çalışılmaktadır. Sözlü olması, istendik bir davranış olması ve amacı itibarıyla yapıcı olması gibi nedenlerden dolayı eğitim alanındaki kullanılan seslilik ile yönetim alanında kullanılan seslilik arasında ortak özellikler bulunmaktadır (Gozali, 2017). Öğretmen

sesliliği, öğretmenlerin okulda ya da topluma açık alanlarda eğitimin süreçleri ve sonuçları üzerinde geniş etkisi olan konuların tartışılmasında işleriyle ilgili bilgi ve görüşleri ifade etmesidir. Bu durum sıradan bir sohbet değildir. Ayrıca öğretmenin bir öğrencisiyle ya da velisiyle yaptığı işiyle ilgili olmayan özel sohbetler de değildir. Topluma ait sorunlar hakkında konuşmaktır (Gyurko, 2012). Öğretmen selsiliği, öğretmenlerin eğitim politikaları ve uygulamaları üzerine deneyim, görüş ve bakış açılarını açık ve güçlü bir şekilde ifade etmesi olarak tanımlanmıştır (Frost, 2008). Hargreaves (1996) öğretmenlerin okulu yeniden düzenlemek ve iyileştirmek için sergiledikleri rolü öğretmen selsiliği olarak belirtmiştir. Ayrıca Gozali vd., (2017) selsiliğin düşüncelerin pasif bir şekilde ifade edilmesi durumu olmadığını ileri sürerek gerçek sonuçları olan gerçek eylemler olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğretmenler günlük yaşamlarında öğrencileriyle, meslektaşlarıyla ya da öğrenci velileriyle işleriyle alakalı konular hakkında konuşmalarına rağmen bu durum öğretmen selsiliğinin olduğu anlamına gelmeyebilir. Bu konuşmalar toplumu ilgilendiren sorunlar ya da eğitim üzerine kapsamlı etkiye sahip olmaması nedeniyle öğretmen selsiliği sayılmayabilir. Ne zaman öğretmenler toplumu ilgilendiren sorunlar ya da eğitim gibi tartışmaya açık olan konular üzerine çalışma arkadaşlarıyla, yöneticilerle veya politika yapıcılarla konuşursa öğretmen selsiliğinin varlığından bahsedilebilir. Bu durum sadece yüz yüze konuşmayla sınırlandırılmaz. Sosyal medya veya diğer çevrim içi iletişim yöntemleri ve araçları da öğretmenlerin amaçlarına ulaşmasına yardım edebilir (Gyurko, 2012).

Öğretmenler, selsiliği bireysel ya da toplu olarak ifade edebilirler. Öğretmenler karar alıcılarla ya da diğer eğitimcilerle bireysel olarak konuşabilirler, ama toplu sözleşmeler ve sendikacılık gibi konularla ilgili toplu bir şekilde konuşma tercih edilir. Toplu bir şekilde yapılan öğretmen selsiliğinin, bireysel olarak yapılan öğretmen selsiliğinden daha etkili olduğu değerlendirilmektedir. Sonuç olarak öğretmen selsiliği eğitim, iş ve politika alanlarında kullanılan, bireysel ya da toplu bir şekilde yapılan, günlük konuşmaların aksine eğitim sorunları hakkında toplumsal tartışmaların anlamlı bir şekilde farklı aktörlerle ya da aktörlerin gruplarıyla yürütülmesiyle değişik seviyelerde ortaya çıkmaktadır (Gyurko, 2012, s. 6-7).

Albert Hirschman'ın (1970) "Terk Ediş ya da Selsilik" adlı eserine göre insanlar memnun olmadıkları zamanlarda ya içinde bulunduğu yeri, ortamı bırakıp terk ederler ya da selsiliği kullanarak memnuniyetsizliğini gidermeye, düzeltmeye veya değiştirmeye

çalışırlar. Bireyler memnuniyetsizliklerini ifade ederek kullandıkları ürünleri, edindikleri hizmetleri ya da kazandıkları deneyimleri daha iyi hale getirmeyi isterler. Örneğin bir öğrenci velisi çocuğunun eğitiminin ve deneyimlerinin gelişimi için öğretmenleriyle ya da okul müdürüyle konuşarak gördüğü aksaklıkların daha iyi hale getirilmesini sağlayabilir. Terk ediş seçeneğinde ise insanlar içinde bulunduğu ortamdan kurtulmak için orayı terk eder. Örneğin bir öğretmen çalışma koşullarından memnun değilse muhtemelen farklı bir okulda çalışmayı araştıracaktır. Okul çağında çocukları olan aileler muhtemelen daha iyi okulların olduğu yerlere taşınacaktır. Ayrıca Hirschman’a (1970) göre “sadakat” boyutu kişilerin terk etme ya da seslilik tercihlerini etkileyecektir. Sadık öğretmenler zor koşullarda dahi çalışmaya devam ederler ve muhtemel ortaya çıkabilecek olumsuzluklara rağmen seslilik ya da okulu terk etme seçeneklerini değerlendirmezler. Yine terk etmenin maliyetinin seslilikten daha fazla olduğu durumlarda seslilik daha cazip hale gelecektir. Tersî durumda ise terk etmek daha cazip olacaktır. Yani öğretmenlerin içinde bulunduğu bağlamı anlamak, onların terk etmeyi mi yoksa sesliliği mi tercih edeceklerini anlamaya yardımcı olabilir. Öğretmen sesliliğinin ortaya çıkışını ve gelişimini anlayabilmek için bu bağlamın ya da şartların anlaşılması gereklidir. Bir başka deyişle şartların değişmesiyle ortaya çıkabilecek tepkilerde değişebilecektir (Gyurko, 2012, s. 15-17). Özetle Hirschman’a (1970, s. 16) göre seslilik mükemmel bir politik eylemdir.

Öğretmenler okula ve sınıfa en yakın yetişkin kişi olarak eğitimle ilgili tartışılan pek çok konuyla ilgili kritik bilgi ve deneyimlere sahiptirler (Lefstein and Perath, 2014). Çoğu kez reformlara karşıt olarak bilinen öğretmenlerin sesliliğinin artırılmasıyla değişime karşı dirençleri azalır ve bu değişimlere olan inançları artar (Hargreaves and Shirley, 2011). Öğretmen sesliliği, öğretmenler arasında güçlü bir mesleki dayanışma ve işbirliği ortaya çıkarır. Öğretmenlerin okul yöneticileri ile olan ortaklığını geliştirir. Öğretmenlerin eğitimi ilgilendiren gelişmelere daha fazla katılmasını ve adanmışlığını artırır. Böylelikle öğretmenler mesleki gelişim fırsatlarıyla daha fazla memnuniyet elde ederler. Öğretmenlerin iş gücü devir hızı azalır. Öğrenci başarısının artması ve sorun çıkartan öğrenci sayısının azalmasına neden olur. Kısaca eğitim reformlarına öğretmenlerin katılımı ile istenilen reformların uygulanması ve olumlu sonuçlarının oluşması çok büyük olasılıkla gerçekleşir (Ingersoll, 2007; Roberts and Dungan, 1993; Gyurko, 2012; Kahlenberg and Potter, 2015’den aktaran Gozali, 2017, s. 34).

2.1.6.1. Öğretmen sesliliğinin türleri

Gyurko (2012) öğretmen sesliliğini üç gruba ayırmıştır. Bunlar sırasıyla; eğitimle ilgili seslilik, iş sesliliği ve politika sesliliğidir.

Şekil 2.3.'te öğretmen sesliliğinin türleri gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Öğretmen sesliliğinin bölümleri (Gyurko, 2012)

Eğitim Sesliliği: Eğitimbilim, müfredat, ders planları, konular, öğrencilerin gelişimi, değerlendirilmesi ve başarısı, sınıf yönetimi, mesleki gelişim ve okuldaki bir günü etkileyen idari sorunlar hakkında öğretmenin sesliliğidir (Gyurko, 2012).

İş Sesliliği: Tazminat ve sosyal yardımlar, çalışma koşulları, hastalık izinleri ve özel izinler, iş sorumlulukları, program ve görevlendirmeler, sınıfın dışında olan görevler ve işle ilgili değerlendirmeler gibi konular hakkında öğretmenin sesliliğidir. İş sesliliği ile ilgili konular genellikle öğretmenlerin toplu olarak seslendirdiği konulardır. Amerika Birleşik Devletleri'nde öğretmenler yetersiz haklar, zorlu çalışma koşulları ve düşük ücretler konularında sendikaların öncülüğünde toplu görüşmeler aracılığıyla işle ilgili seslerini duyururlar (Gyurko, 2012).

Politika Sesliliği: Genellikle okulun dışında kararlaştırılan konular olan okul sisteminin yapısı ve yönetimi, yerel ve devlet finansmanları, yerel ve devlet standartları, finansman sağlama üzerine ya da ücret, değerlendirme ve yasal haklar gibi konuları etkileyen eğitimle ilgili kanunlar hakkında öğretmenin sesliliğidir. Politika sesliliği başlangıçta hem iş hem de eğitim sesliliğine etkilese de daha sonra onlardan farklılaşır (Gyurko, 2012, s. 5). Öğretmenlerin çoğu eğitimle ilgili politikaların oluşturulmasında seslerini yeterince duyuramadıklarını düşünmektedir (Bangs and Frost, 2012). Hargreaves and Shirley (2011) öğretmenlerin eğitimle ilgili reformlarda en son danışılan kişiler olduğunu ifade etmişlerdir. Reformları hayata geçirecek olan kişiler öğretmenler

olmasına rağmen reformların ilerletilmesi, uygulanması ve geliştirilmesi konularında öğretmenlerin “ötekileştirildiği” görülmektedir (Gratch, 2000).

2.2. Lider Üye Etkileşimi

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın temel değişkenlerinden birisi olan lider üye etkileşiminin (LÜE) tanımı, kavramsal çerçevesi, teorik temelleri, evrimi, aşamaları, boyutları, öncülleri ve örgütsel sonuçları ele alınmaktadır.

2.2.1. Lider üye etkileşimi teorisinin tanımı

Liderlik örgütün başarısı ve etkinliğine katkıda bulunabilecek üyeleri etkileme ve güdüleme yeteneğidir (House vd., 2004, s. 15). Liderlik, herhangi bir işi başkalarına kabul ettirerek yerine getirilmesi gücünü taşıyan lider ile üyeleri arasında belli koşullarda meydana gelen ve etkileşim biçiminde ortaya çıkan iki taraflı ilişkilerin toplamıdır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 1998, s. 138).

Liderlik teorileriyle ilgili geçmişten günümüze pek çok araştırma yapılmıştır. Bu teoriler “geleneksel liderlik teorileri” ve “modern liderlik teorileri” olmak üzere iki alt başlıkta toplanabilir. Geleneksel liderlik kavramı; belli bir topluluğu, belli hedefler çerçevesinde bir araya getirebilmek ve bu hedefleri hayata geçirmek için onları eyleme geçirmeye yönelik lüzumlu olan nitelik, beceri ve deneyime sahip olmakla ilgili özelliklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Bayrak, 1997, s. 356). Geleneksel liderlik teorileri; “özellikler, davranışsal ve durumsallık liderlik teorileri” olarak sayılabilir. Özellikler teorisinde liderlik değişkenine önem verilmekte, liderlik kavramı üzerinde durulmakta ve sahip olunan liderlik özelliklerinin süreci etkileyen en önemli etmen olduğu kabul edilmektedir (Keçecioğlu, 1998, s. 26). Davranışsal teorisinin amacı, bireyin davranışlarının etkin liderlikle nasıl bütünleştirilebileceğini belirlemek ve liderin etkin olabilmesi için nasıl davranması gerektiği sorusuna yanıt verebilmektir (Keçecioğlu, 2003, s. 157). Durumsallık teorisinde ise en iyi liderlik davranışının koşullara göre değişebileceği ileri sürülmektedir (Zel, 2001, s. 139).

Liderlikle ilgili teorilerin pek çoğunda lider üyelerinin toplamına belirli bir liderlik biçimi sunmakta ve tüm çalışanlarla ilgili alışılmış bir sezgiye sahip olmaktadır. Ancak liderlik biçimlerinin tanımlanmasında ikili ya da karşılıklı ilişkilere değinilmemektedir. Oysaki örgütsel etkinlikler esas olarak insan etmen üzerine kurulu olduğundan dolayı

örgüt içinde bulunan çalışanlar ile liderler (liderlik kavramının gerektirdiği sorumluluklar sebebiyle) birbirinden ayrı değerlendirilemezler. Bununla birlikte örgüt içinde iletişim ve etkileşim ise önlenemez bir sonuçtur (Çekmecioğlu ve Ülker, 2014).

Yönetim alanyazınında hâlihazırda yapılan çalışmalar liderlik biçimlerindeki geleneksel kuramların yetersiz olduğu sonucunu göstermişler ve yeni liderlik kuramlarının gelişmesini sağlamışlardır. Güncel ve çağdaş kuramlar önceden hakkında çok konuşulmayan liderlik işleminin değişik boyutlarını ortaya çıkarmışlardır. Ön plana çıkan en önemli değişiklik ise lider ile üye arasındaki ilişkinin yönü araştırmaların odak noktası haline gelmiştir (Bozkurt ve Güral, 2014). Bu bakımdan ilk liderlik teorilerinde örgüt üyelerinin algıları, yorumları ve tepkilerinin homojen olduğu düşünülürdü ve liderin her üyeye aynı şekilde davrandığı varsayıldı (Danserau, Graen and Haga, 1975, s. 47). Hâlbuki liderlik, liderin üyeyi etkileme çabasının yanında üyenin de lideri etkilemeye çalıştığı bir süreçtir (Bandura, 1977). Bu süreç lider ve üyelerinin eşleşmesiyle ortaya çıkar (Yammarino ve Danserau, 2008, s. 137). Graen and Uhl-Bien'e (1995) göre liderlik; lider, takipçisi ve aralarındaki ikili ilişkiden oluşan karmaşık bir yapıdır. Bu yüzden araştırmacıların liderlik çalışmalarında bu üç öğeye önem vermeleri gerektiği belirtilerek lider ve üye arasındaki ilişkiyi vurgulayan lider-üye etkileşimi teorisine dikkat çekilmiştir.

Scandura, Graen and Novak (1986) lider üye etkileşim teorisinin detaylı bir tanımını yapmışlardır. Bu tanım şöyledir:

- a) Lider üye etkileşim teorisi, parçaların ve bu parçaların ilişkilerinin oluşturduğu bir sistemdir.
- b) Karşılıklıdır. Her iki tarafın üyelerini kapsar.
- c) Her iki tarafın davranış şekilleri birbirine bağlıdır.
- d) Her iki taraf sonuçlara beraber katlanır. Birlikte kazanır ya da kaybederler.
- e) İkili tarafından farklı durumları anlama yöntemleri geliştirme, çeşitli anlaşılamayan konulara çözümler bulma, çok değerli ürünler ve hizmetler edinme gibi sonuçlar meydana getirilir.

Modern liderlik kuramlarından birisi olan lider-üye etkileşimi teorisi etkili liderlik araştırmalarının omurgasını oluşturmaktadır (Tabak, 2005). Lider üye etkileşim kuramı, liderin sahip olduğu konumun kuvvetini çeşitli üyeler ile iş ilişkilerini artırmada nasıl kullandığını açıklar. Bu yeni kurama göre liderin iş ünitesinde ya da ekibindeki bütün üyelere dönük tek bir liderlik biçimi göstermediğini; çeşitli üyelere, çeşitli biçimlerde

davrandığı düşünülerek liderin kendisini takip eden üyelerin her biri ile nasıl bire bir çeşitli ilişkiler şekillendirdiğine yönelik ortaya çıkan bir liderlik kuramıdır (Özutku, 2007, s. 80). Bu ilişkiler sadece görevin gereği olan iş ilişkileri düzeyinden yani düşük lider üye etkileşiminden başlayarak karşılıklı güven, sempati ve etkileşim yani yüksek düzeyli lider üye etkileşimine kadar uzanır (Danserau, Graen and Haga, 1975, s. 43).

Lider üye etkileşim teorisi, lider ve üyelerin karşılıklı ilişkilerini öne çıkarması bakımından geleneksel liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. Bunun yanı sıra geleneksel liderlik teorilerinde göz ardı edilen lider ve üyelerin etkileşimi ve bu esnada oluşan ikili ilişkilerde yaşanan farklılıklar bu teorinin özünü meydana getirmektedir (Baş, Keskin, Mert, 2010). Ayrıca liderlerin üyeleri ile çeşitli, samimi özellikli ilişkiler ortaya çıkaracağına dikkat çeken ve lider ile üye arasındaki ilişkiyi inceleyen tek teori olma özelliğinden dolayı diğer geleneksel model ve kuramlardan ayrılmaktadır (Ayyıldız, 2008). Bunlara ek olarak liderler ve izleyicileri arasında farklı ikili ilişkilere dikkat çektiği ve liderlerin izleyicilerin her biriyle aynı türde ilişkilere sahip olmadığını ileri sürdüğü için lider üye etkileşimi teorisi çığır açan bir teoridir (Dulebohn vd., 2012, s. 1716).

2.2.2. Dikey ikili bağlantı modeli

Danserau, Graen and Haga (1975) lider ile her bir üye (dikey ikili, ast-üst) arasında oluşan etkileşim sonucu ortaya çıkan ikili ilişkilere odaklanan bir liderlik teorisi geliştirmişlerdir. Yazarların “Dikey İkili Bağlantı” kuramı ismiyle adlandırdığı bu yaklaşım; liderin (üstlerin), üyelere (astlara) dönük belli bir liderlik biçimi sergilemediğini, farklı üyelerle farklı ilişkiler yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Başka bir deyişle örgütlerde lider, her bir üye ile ayrı ve eşsiz bir şekilde liderlik sürdürmektedir. Örneğin ilk karşılaşma ve etkileşim tarafların birbirlerine tanımalarına mümkün kılar. Başlangıçta lider ve üye arasında oluşan etkileşimin kalitesi yüksek yani olumlu olursa lider üyeye arka çıkarak daha iyi görevler verir. Bir araya gelen tüm bu etmenlerse ikili arasındaki ilişkiyi etkiler (Ayyıldız, 2008).

Danserau, Graen and Haga’ya (1975) göre lider ve üye arasındaki ilişkiler örgütteki informal ilişkiler aracılığıyla “iç grup (in-group)” ve “dış grup (out-group)” şeklinde oluşmaktadır. Buna göre üye, lideri ile ortak menfaatlerin bölüşümü konusunda nitelikli sayılabilecek bir ilişkiye sahipse lider tarafından “iç grup üyesi” şeklinde değerlendirilecektir. Ayrıca örgütlerde iç grup üye hem bilgi alışverişi hem de yardımlaşma açısından liderin informal ekibinin bir elemanı olacaktır. Diğer yandan

lideri ile düşük nitelikli uyum ve bölüşüme sahip olan ve büyük ihtimalle bu sebepten dolayı iç grup üyelerce hoş karşılanmayan ilişkiye sahip olduğu düşünülen üye de “dış grup üye” olarak kabul edilecektir (Kılınç, 1995).

İç grup üyeler Liden and Graen’e (1980) göre beceri, kabiliyet, güvenilirlik ve sorumluluk üstlenme güdülerine göre liderler tarafından seçilir. İç grup üyeler içinde bulunduğu birimin başarısı için resmi görevlerinin dışında sorumluluklar üstlenerek kritik öneme sahip işlerin tamamlanmasına katkıda bulunurlar. Karşılığında ise liderden daha fazla ilgi, destek ve duyarlılık görürler. Lider tarafından seçilmeyen dış grup üyeler de içinde bulunduğu birimin sıradan ve olağan işleriyle daha fazla uğraşırlar. Liderle etkileşimleri daha resmi bir şekilde devam eder. Zaman içerisinde “Dikey İkili Bağlantı Teorisi” ilerleme kaydettikçe ismi “Lider Üye Etkileşimi” haline dönüşmüştür. Üyelerin grup-içi ya da grup-dışı olarak sınıflandırılması yerine lider-üye arasındaki etkileşimin kalitesine (düşük-yüksek) odaklanılmıştır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin öncülleri ve örgütsel sonuçları üzerinde durulmuştur (Liden and Graen, 1980)

2.2.3. Lider üye etkileşiminin oluşumu

Graen and Uhl-Bien (1991) örgüt içinde yüksek kaliteli ilişkiler üretebilmenin önemini anlatabilmek ve bu sürecin uygulamada nasıl gerçekleştirilebileceğini tarif etmek için “liderlik oluşturma modeli” adı verilen bir model geliştirmişlerdir. Bu modele de “liderliğin oluşum yaşam döngüsü” adını vermişlerdir. Bu modele göre liderliğin oluşum sürecinin ilk aşaması, “*yabancılar*” adı verilen evredir. Bu evrede bireyler ilk defa birbirine bağlı olan örgütsel rollere sahip “*yabancılar*” olarak biraya gelirler. Bu evrede üyeler arası etkileşimler daha resmi bir biçimde “parasını ödersen, karşılığını alırsın” şeklinde ekonomik etkileşim şeklinde devam etmektedir. Bu ilişkide etkileşimler sadece sözleşmeye dayalıdır. Liderler üyelere işlerini yapabilmeleri için neye ihtiyaçları varsa onu temin eder, üyelere işleri neyse sadece olması gerektiği kadar yaparlar. Bu evreden sonra kariyer odaklı sosyal etkileşim aracılığıyla iş ilişkilerini artırmak amacıyla bir teklif yapılmalı ve kabul edilmelidir. Bu teklifi her ikisi de (lider-üye) yapabilir. Bu durum gerçekleştikten sonra lider-üye ilişki gelişiminin ikinci aşamasına geçilebilir. Bu aşamanın adı, “*tanışıklık*” aşamasıdır. Bu aşamada, üyeler arasında sosyal etkileşim artmaya başlar. Artık etkileşimler sadece sözleşmelerden dolayı olmaz. Bu etkileşimler sınırlı olsa da iki taraf birbirini tartma evresindedir. Yapılan iyiliklere karşılık, adil bir şekilde karşılık vardır. Bu etkileşimler sınırlı bir süre içinde meydana gelir. Gelecek seviye

için bu ilişkiler geliştiğinde, artık bu etkileşime “*olgunlaşmış ortaklık*” adı verilir. Bu aşamada üyeler arası etkileşimler oldukça yüksektir. Etkileşime konu olan şeyler, para dışındaki maddi her şeydir ve uzun süre karşılıklılık çerçevesinde bu ilişki sürebilir. Bireyler birbirlerine bağlılık duygusu ve yardımlaşma biçiminde güven duyarlar. Karşılıklı ilişkiler davranışsal olmasının yanında duygularla oluşan etkileşimlerdir. Karşılıklı saygı, güven ve yükümlülük bu süreçte gelişir. Bu evre artan etkileme düzeyidir ve lider-üye etkileşim son derece yüksektir (Graen and Uhl-Bien, 1995, s. 236).

2.2.4. Lider üye etkileşiminin teorik temelleri

Lider üye etkileşimi teorisinin gelişiminde farklı teorilerden faydalanılmıştır. Bu teoriler; rol teorisi, eşitlik teorisi, sosyal etkileşim teorisi ve eşitlik teorisidir. Bu teoriler aşağıda sırasıyla kısaca açıklanacaktır.

2.2.4.1. Rol teorisi

Lider üye etkileşimi zaman içerisinde lider ve üye arasındaki farklılaşan ve gelişen görevler, ikili ilişkiler ya da etkileşimlerdir (Bauer and Graen, 1996). Lider üye etkileşimi teorisinin temeli rol teorisinin üzerine inşa edilmiştir (Graen, 1976). Rol teorisine göre üyeler işlerini rolleri aracılığıyla başarmaktadırlar. Rol teorisinin odaklandığı konular sosyal sistemler içinde bireylerin önceden planlanmış, görev temelli ve hiyerarşik düzende olan rolleridir. Roller örgütsel amaçların başarılmasında hayati önem taşır (Biddle, 1986). Katz and Kahn (1978) rolleri, standartlaşmış ya da kurumsallaşmış belirli davranış biçimleri olarak tanımlamışlardır. Katz and Kahn (1966) çalışanların belirli iş ve görevleri etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için işle ilgili rollerine uygun davranmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Graen vd., (1977) örgütlerde üyelerin yapması gereken rollerin yalnızca yazılı ya da işin gereği roller olmadığını ifade ederek zaman içinde üyelerin “rol oluşturma” adı verilen işlem aracılığıyla kendi rollerini oluşturduklarının belirtmişlerdir. Bu yaklaşıma göre liderler, astlarını çeşitli rolleri yerine getirmeleri için görevler vererek sınarlar. Astların bu görevleri yerine getirme dereceleri onların güvene layık biri olup olmadıklarını göstererek lider ve üye arasındaki etkileşimin niteliğini de belirleyecektir. Böylelikle lider üye etkileşiminin niteliğine göre lider işle ilgili kaynakları (bilgi, zorlayıcı iş görevlendirmeleri ve özerklik) çalışanlarına karşılık olarak verecektir (Graen

and Scandura, 1987). Astların işle ilgili sergilediği davranışlara karşılık liderin onlara sağladığı kaynaklar ast ve üst arasındaki “etkileşimin” göstergesidir (Liden and Maslyn, 1998, s. 44). Bir başka deyişle liderler üyelere rollerini ve yapmaları gerekenleri anlatır. Liderler de üyelerin bu rolleri istediği şekilde yerine getirmelerine karşılık olarak onlara soyut ve somut ödüller verir. Üyeler de bu rolleri yerine getirme karşılığında neler elde edeceğini düşünür. Üyeler pasif bir şekilde liderin dediklerini yapmak zorunda değildirler. Gerekirse beklenen rolleri yerine getirmeyi kabul etmeyebilir ya da tekrar müzakere ederler. Lider üye etkileşimi esnasında her iki taraf etkileşim için birbirlerine farklı kaynaklar sunarlar (Graen, 1976; Graen and Uhl-Bien, 1995).

2.2.4.2. Eşitlik teorisi

Adams’ın (1965) eşitlik teorisinin temeli bireylerin başkalarının kendilerine adaletli olunmasını bekllemeleridir. Eşitlik teorisinin odak noktasında “algılanan adillik” yer almaktadır (Deluga, 1994). Eşitlik teorisi üzerine yapılan araştırmaların çoğu iş ortamında eşitlik sağlama isteğini açıklamaya yöneliktir. Eşitlik teorisinde çalışanlar emeklerini ve karşılığında edindikleri kazanımları devamlı bir şekilde kendisiyle aynı seviyede olan diğer çalışanlarla kıyas ederek eşit olup olmadığını kontrol ederler. Bu teoriye göre çalışanlar kazançlarını işlerinden ya da örgütlerinden elde ettiği varlıklar olarak düşünürler. Çalışanlar emeğinin karşılığını ücret olarak beklemektedirler. Örneğin iyi bir maaş, güzel bir ofis, özel araç tahsisi gibi kazanımlar bunlara örnek olarak verilebilir. Emekleri de kişinin işiyle ilişkili yaptıklarıdır. Örneğin kişisel çaba, eğitim süresi ve şekli, önceki iş tecrübeleri, staj, kurs gibi şeylerdir (Vecchio, 1991). Eşitlik teorisinin temelinde değiş-tokuş (exchange) esası vardır. Bireylere ödül dağıtımı yapılırken örgüte ve işlerine harcadıkları emek göz önüne alınırsa o zaman eşitlikten bahsedilebilir (Hooper and Martin, 2008). Can’a göre (1999, s. 183-184) eşitlik teorisi dört temel kavrama dayanmaktadır:

- 1) Kişi; eşitliğe veya eşitsizliğe maruz kalan kişi,
- 2) Başkalarıyla kıyas etme; yapılan işler karşılığında elde edebileceği hediyeleri çevresindeki başka bireyler veya gruplarla kıyaslaması,
- 3) Girdiler; bireyin işinde kullandığı kişisel özellikler. Örneğin; yetenek, tecrübe, yaş, cinsiyet vb. gibi,
- 4) Çıktılar ya da sonuçlar; Bireyin işi sayesinde kazandığı hediyeler, tanınma, ücret, yan gelirler gibi.

Adams (1965) adalete ilişkin tespitlerini “eşitlik denklemi” ismini taktığı bir eşitlikle dile getirmiştir. Bu denklemde, kişi ve diğer kişi olmak üzere karşılıklı taraflar bulunmaktadır. Kullanılan oran ise “kazanım: katkı” oranıdır. Adams’ın (1965) eşitliği ifade etmek için kullandığı denklem Şekil 2.4.’te gösterilmiştir (İşbaşı, 2000, s. 45):

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Şekil 2.4. Adams’ın (1965) eşitlik denklemi (İşbaşı, 2000, s. 45)

Bu formülde meydana gelecek bir eşitsizlik, adaletsiz bir durumu göstermekte ve bir tarafın öteki tarafa göre üstün bir konumda bulunduğunu açığa çıkartmaktadır. Birey, kendi işiyle ilgili algıladığı oranı başkalarınıninkiyile kıyasladığında eşit olarak algılamadığı takdirde ya da aynı seviyedeki iş arkadaşlarının elde ettikleriyle, kendi elde ettikleri arasında bir eşitsizlik algıladığında eşitsizliği gidermek için bir takım davranışlar sergilemeye başlayacaktır (Yüksel, 1998, s. 137). Çalışanın kıyaslama yaparken dikkate aldığı iki değişken bulunmaktadır. Birincisi; girdi olarak yeteneği, özellikleri, bilgi ve deneyimi; ikincisi de çıktı olarak, örgütün çalışanın emeği karşılığında sağladığı ücret, statü, ikramiye, prim ve benzeri sosyal yardımlardır. Çalışan, iş tatmini için bu iki değişken arasında bir denge oluşturmalıdır (Mirze, 2009). Eşitlik teorisinde en önemli görev yöneticiye düşmektedir. Her şeyden önemlisi yöneticiler değerlendirmelerinde tarafsız olmalı ve eşit işe, eşit ücret ve ödül bilinci taşımalıdır (Efil, 2006, s. 157).

2.2.4.3. Sosyal etkileşim teorisi

Sosyal etkileşim teorisi, sosyal davranış alanındaki en eski teorilerden birisidir. Homans (1958, s. 597) bireyler arasında kaynakların değişimi için kurulan her ilişkinin sosyal etkileşim olduğunu belirtmiştir. Değişime konu olan kaynaklar para ve eşya gibi somut varlıklar olabileceği gibi nezaket ve dostluk gibi soyut kavramlar olabilir. Sosyal etkileşim teorisinin temel dayanağı tarafların ödüllendirileceği beklentisi içerisinde birbirleriyle ilişki kurmaları ve devam ettirmeleridir (Blau, 1968; Homans, 1958). Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962), Homans (1958), Thibaut and Kelley (1959) gibi sosyal psikologlar Sosyal Etkileşim Teorisinin gelişiminde çok önemli katkılarda bulunmuşlardır. Homans (1958) karşılıklı etkileşime dayalı sosyal davranış üzerine ilk sistematik teoriyi geliştirmiştir.

Blau (1964) bireyler arasında var olan karşılıklı sosyal ilişkilerin bir etkileşim süreci olduğunu ifade ederek bu süreci kavramsallaştırmıştır. Bu kavrama da “Sosyal Etkileşim Teorisi” adını veren ilk araştırmacı olmuştur. Thibaut and Kelley (1959) “Karşılaştırma Düzeyi” ve “Alternatiflerin Karşılaştırma Düzeyi” adlı kavramlarla tarafların ilişkilerine bağlılıklarını tespit edebilmek için etkileşimin faydalarını nasıl ölçtüklerini açıklamaya çalışmışlardır. “Karşılaştırma Düzeyi” bireyin belirli durumlarda hangi ödülleri beklediğidir. Birey bir ilişkiyi sürdürebilmesi ya da bitirebilmesi için de “Alternatiflerin Karşılaştırma Düzeyini” bilmelidir. Emerson (1962) sosyal etkileşim esnasında taraflar arasında güç dengesizliklerinin olması halinin ilişkilerde istikrarsızlığa neden olduğunu dolayısıyla sosyal etkileşimin sürdürülebilirliği için karşılıklı bağımlılığın çok önemli olduğunu vurgulamıştır (Lambe, Whittmann and Spekman, 1997, s. 4).

Searle (2000, s. 139) çalışmasında, sosyal etkileşim teorisinin esaslarını kısaca açıklamıştır. Bunlar sırasıyla şunlardır:

- a) Bireyler, ilişkilerini ödül elde etme amacıyla kurarlar.
- b) Ödüller değerli ve zaman içinde geliyorsa ilişkiler devam edecektir.
- c) Bireyler, karşı tarafla olan ilişkilerine diğer taraf karşılık verdiği ve uygun ödülleri sağladığı sürece devam edecektir.
- d) Kurulan ilişkinin maliyeti, faydasından fazla olamaz.
- e) İstenilen ödülleri elde etme ihtimali yüksektir.
- f) Sosyal etkileşim teorisinde şöyle bir doktrin söz konusudur: Eğer bir taraf, diğer tarafın gücüne bağımlıysa burada sürdürülebilir bir ilişkiden söz edilemez.

Sosyal etkileşim teorisine göre insanlar kendilerine farklı seçenekler içinden en iyisini ve en tatminkâr olanı tercih ederler ve zarardan kaçınırlar. En az kayıpla başka seçenekleri ararlar. Teoriye göre diğer önemli bir husus ise bireylerin sosyal ilişkilerinde azalan marjinal fayda yasasının (bir maldan tüketilen miktarın artmasıyla son birim tüketimden alınan faydanın azalması) geçerli olmasıdır. Son olarak sosyal etkileşim teorisinde bireyler ilişkilerinde diğer kişilere verdikleri ile aldıkları arasında adil bir denge ararlar. Bu hususta dengesizlik oluşursa bireyler ilişkilerinde mutlu olamaz ve ilişkilerini sonlandırırlar (Özkalp, 2002).

Lider üye etkileşim teorisine göre liderler üyeleriyle aralarında oluşan etkileşimin kalitesine göre (düşük-yüksek) farklı ilişkiler ve yönetim tarzları geliştirirler. Sosyal etkileşim teorisine göre yüksek kaliteli lider üye etkileşiminin varlığında lider ve üyeler

arasında daha fazla güven ortaya çıkar ve liderler üyelerin öncelikli olarak sosyal ihtiyaçlarına yönelik girişimde bulunurlar (Graen and Uhl-Bien, 1995). Bu esnada üyeler liderden aldığı destek ve güvene karşılık kendi görevlerinin ötesinde daha fazla çaba göstererek karşılılık verirler (Wang, Chu and Ni, 2010, s. 151). Çalışanların örgütlerinde istekli bir biçimde sergiledikleri davranışların esas dayanağının sosyal etkileşim teorisi olduğu söylenebilir (Akdoğan ve Köksal, 2014, s. 26)

2.2.4.4. Adalet yaklaşımı

Örgüt içinde adalet algısını etkileyen nedenlerden birisi de lider üye etkileşiminin kalitesidir. Yüksek lider üye etkileşimine sahip yani “iç grup” üyeler, düşük lider üye etkileşimine sahip “dış grup” üyelerden daha fazla olumlu ödüller elde ederler. Daha fazla ödül alan üyeler kendilerine daha adil davranıldığını düşünürler. Böyle bir durum örgüt içinde dağıtımsal adalet algısını büyük bir şekilde etkileyecektir. Ayrıca lider ile üye arasında güven duygusu fazlaysa yüksek lider üye etkileşimine sahip üyelerin işlemsel adalet algılarının da yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet alanyazınında “iletişimin” çalışanların işlemsel adalet algısını şekillendirmede önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Üyelere sağlanan olanakların karar alma süreçlerinde kullanılması lider üye etkileşiminin kalitesiyle ilişkilidir. Lider üye etkileşimi yüksek üyelerin daha fazla karar alma süreçlerine katıldığı ve bu olanaklardan faydalandığı söylenebilir. Lider üye etkileşiminin temel varsayımı, liderlerin kaynaklarının sınırlı olduğu ve bu kaynakları üyelerine dağıtırken üyeleri arasından seçim yaparak dağıttığıdır. Liderlerin üyelere sergilediği bu farklı davranışlar, örgüt içinde “düşük-yüksek” kaliteli lider üye etkileşimine neden olmaktadır (Lee, 2001, s. 577). Bu nedenle araştırmalar sosyal etkileşim esnasında çalışanların liderlerini adil olarak algılamasının önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Çalışanlar, liderlerini adil ve iyi niyetli biri olarak algıladıklarında lider üye etkileşiminin kalitesinin yükseldiği görülmektedir (Erdogan, Liden and Kraimer, 2006, s. 396). Aşağıda lider üye etkileşim teorisi ile ilişkili olduğu düşünülen örgütsel adaletin üç temel boyutu: “işlem, dağıtım ve etkileşim adaleti” kısaca açıklanacaktır.

2.2.4.4.1. İşlem (prosedür) adaleti

İşlem adaleti, örgütlerde planlama ve karar alma süreçlerinde adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili bir kavramdır. İşlem adaleti örgütsel etkinliklerin yanı sıra

performans değerlendirme, kariyer planlama ve yönetimi ile ilişkili alınan kararların adil olup olmadığını gözler önüne seren bir kavram olarak görülmektedir (Eren, 2012, s. 552).

Levental'a göre (1980, s. 42–48) örgütlerde adalet duygusuna doğrudan etki edecek altı esas bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla şöyledir:

- a) Tutarlılık kuralı: Örgütlerde paylaşıma ilişkin alınacak kararlarda tutarlı olmak,
- b) Önyargılı olmamak kuralı: Örgütsel paylaşım ve süreçlerde çalışanlara önyargılı olmamak,
- c) Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğru olması,
- d) Düzeltibilme kuralı: Çalışanların alınan bazı kararlara karşı çıkabilmeleri ya da bu kararların değiştirilip kabul edilebilir olabilmesine yönelik haklarının olması,
- e) Temsilcilik kuralları: Önemli kararların alınması esnasında çalışanlara sorulması ve onları temsil edecek delegelerin seçilmesi,
- f) Etik kural: Alınacak kararların, özellikle örgütsel paylaşım ve süreçlerle ilişkili, iş ahlakına uygun olmasına dönük kuraldır (Özdevecioğlu 2003, s. 79).

2.2.4.4.2. Dağıtım adaleti

Kişiler örgütlerinde işleri karşılığında elde ettikleri kazançları (getiri, ikramiye, terfi, sosyal haklar gibi) adil ya da adil olmayan şeklinde algılayabilir. Çalışanlar elde ettikleri kazanımları, diğerlerinin kazanımlarını karşılaştırırlar. Bu değerlendirme sonucunda kendilerine adaletsiz davranıldığını değerlendirebilirler. Bu değerlendirme onların tutumlarını etkileyebilir ve kişilerin davranışlarını, tutumları yönünde değiştirebilir. Dağıtım adaletinde asıl amaç, kişilerin dağıtılan kaynaklardan adaletli bir şekilde pay aldığı inancını taşımasıdır (Özdevecioğlu 2003, s. 78). Bireyler örgütlerinde ödüllerin nasıl dağıtıldığını, dağıtım esnasında hangi esasların uygulandığını öğrenmek isterler. Dağıtımın kurallara göre ve açık bir şekilde yapılması insanlara huzur vermektedir. Aksine dağıtımın nasıl yapıldığının bilinmediği ve şeffaflıktan daha çok gizliliğin öne çıktığı koşullarda kişilerin sahip oldukları şüpheler adalet duygusunu güçsüz kılmaktadır (Özdevecioğlu, Sucan ve Akın 2014, s. 139).

2.2.4.4.3. Etkileşim adaleti

Bies and Moag (1986) etkileşim adaleti kavramını ilk kez kullanmışlardır. Etkileşim adaleti öncelikle örgüt içinde insanlar arasındaki etkileşim yolları ve algılanan

adaletle ilgilenmiştir. Örgütlerde yapılan işlemlerle ilgili süreçlerde uygulayıcıların tutum ve davranışlarına karşı çalışanların adalet algısıdır.

Bies and Moag (1986) etkileşim adaletinin özelliklerini tanımlamak için dört ölçüt belirlemişlerdir. Bunlar sırasıyla şunlardır:

- a) Saygı: Kaba olmak yerine nazik olma.
- b) Edep: Uygunsuz sorular sormaktan ve önyargılı yorumlar yapmaktan sakınma.
- c) Doğruluk: İletişimlerinde aldatan olmaktansa, dürüst olma.
- d) Gerekçe: Karar için açık ve yeterli açıklamalarda bulunma.

Collie, Bradley and Sparks (2002) etkileşim adaletini, karşılıklı etkileşime geçen kişilerin takındığı tutum ve davranışlar olarak tanımlamışlardır. Ando and Matsuda (2010) etkileşim adaletini, işlemlerle ilgili süreçlerde çalışanlara karşı yapılan davranışlar karşısında çalışanların hissettikleri olduğunu belirterek liderlerin çalışanlarına adil bir şekilde davrandıklarında çalışanların daha istekli ve moralli olacaklarını ifade etmişlerdir.

2.2.5. Lider üye etkileşiminin boyutları

Lider Üye Etkileşimi teorisinin tek boyutlu olduğunu ileri süren araştırmacılar olduğu gibi çok boyutlu olduğunu ileri süren araştırmacılarda bulunmaktadır. Tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu mu olup olmadığıyla ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Schriesheim, Castro and Coglisier (1999) yapılan ilk lider üye etkileşimi çalışmalarından başlayarak (1972–1998 yılları arası) 147 adet araştırmayı detaylı bir şekilde incelemişlerdir. Araştırmalarında lider üye etkileşiminin teorik içeriğinin ve boyutlarının yıllar içerisinde önemli bir şekilde değişikliğe uğradığını tespit etmişlerdir. 1980’li yıllarda lider üye etkileşimiyle ilgili yapılan 37 adet çalışmadan elde ettikleri sonuca göre lider üye etkileşimi teorisinin 11 farklı tanımı ve 35 farklı alt boyutunu tespit etmişlerdir. 1990’lı yıllarda yapılan 82 adet çalışmayı incelediklerinde ise lider üye etkileşiminin boyutlarıyla ilgili yine tutarsızlığın var olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bu tutarsızlıklara rağmen incelenen çalışmaların çoğunda araştırmacılar teorisinin lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesini gösterdiği hususunda fikir birliğine varmışlardır.

Lider üye etkileşimi teorisinin tek boyutlu olduğuna inananlarla beraber bazı araştırmacılar çok boyutlu olmasının daha uygun olacağını düşünmektedirler. Lider Üye Etkileşimi teorisinin boyutlarını araştıran Dienesch and Liden (1986) lider üye etkileşimin boyutlarını, “sadakat”, “duygusal etkileşim” ve “katkıda bulunma” olarak nitelemişlerdir. Liden and Maslyn (1998) ise daha sonra yaptıkları çalışmada bu boyutlara

ek olarak “mesleki saygı” adlı boyutunu eklemişlerdir. Aşağıda Liden and Maslyn’in (1998) lider-üye etkileşim kalitesini ölçmede kullandığı “sadakat”, “duygusal etkileşim”, “katkıda bulunma” ve “mesleki saygı” adlı boyutları incelenecektir.

2.2.5.1. Sadakat

Sadakat, lider ve üyenin toplum içinde birbirlerinin amaçlarını ve kişilik özelliklerini desteklemeleridir. Sadakat öncelikle lider ve üyenin hazır bulundukları çevrede dış güçlerden birbirlerini korumalarıdır (Dienesch and Liden, 1986, s. 625). Sadakat, ortamına göre değişmeden karşı tarafa vefalı olmaktır (Liden and Maslyn, 1998, s. 50). Sadakat, lider üye etkileşimi kalitesinin yükselmesi ve kalıcı hale getirilmesine önemli bir katkı sağlamaktadır. Liderler öncelikli olarak bağımsız karar alma ve sorumluluk gerektiren işlerde sadık çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Uğurluoğlu, Şantaş ve Demirgil, 2013, s. 3). Üye ne kadar liderine sadık olursa karşılık olarak liderde üyeye daha fazla otonom görevler ve sorumluluk sağlayacaktır (Liden and Graen, 1980; Scandura, Graen and Novak, 1986). Bunlara ek olarak sadakat, ataerkil toplumlarda toplum içinde sözlü olarak desteklemenin ötesine geçer. Ataerkil iş çevrelerinde lidere koşulsuz itaat ve bağlılık lider üye etkileşiminin olmazsa olmazıdır (Pellegrini and Scandura, 2006).

2.2.5.2. Duygusal etkileşim

Dienesch and Liden’in (1986) duygusal etkileşim boyutu, lider ve üyenin öncelikle mesleki değerlerden ziyade karşılıklı olarak birbirlerine sempati duymasına dayanır. Böyle bir duygusal etkileşim kişiyi ödüllendiren bileşenlere ve çıktılara (arkadaşlık gibi) sahip olan bir ilişkinin arzulanması ya da oluşumuyla dışa vurulabilir. Duygusal etkileşim boyutunda lider ve üyenin birbirini sevmesi, iyi bir arkadaş olarak görmesi ve beraber iş yapmaktan keyif alması gibi haller meydana gelir (Aydıntan ve Göksel, 2012, s. 250). Duygusal etkileşim boyutu, lider ve üye arasındaki etkileşimlerin niceliğini ve üslubunu daha samimi ve dostça bir atmosfer oluşturarak ciddi derecede etkiler. Aynı zamanda lider veya üye iş ortamına etki edebilecek işle ilgili olmayan sorunlar ya da krizlerle ilgili duygusal etkileşim aracılığıyla daha yumuşak ve duygusal bir destek bekleyecektir (Dienesch and Liden, 1986, s. 625).

2.2.5.3. *Katkıda bulunma*

Dienesch and Liden'in (1986) katkıda bulunma boyutu, lider ve üyenin açık ya da gizli ortak amaçlarına yönelik her bir üyenin ortaya koyduğu hâlihazırda işe yönelik eylemlerdir. Üyenin iş tanımında veya sözleşmesinde yazan görevlerin ötesinde sorumluluk alarak eyleme geçmesinin yanı sıra liderin de üyeye kaynaklar ve olanaklar sağlaması oldukça önemlidir. Aydınlan ve Göksel'e (2012, s. 250) göre katkıda bulunma boyutu; ikili ilişkiler biçimde, müşterek amaçları hayata geçirmek amacıyla işe dönük etkinliklerin sayısının, yönünün ve niteliğinin kavranmasını kapsar. Tanımlanmış veya kapsamı belli olan işler haricinde de çalışmak, ekstradan görev yapmak, lider ile üyenin hedeflerini hayata geçirebilmek amacıyla birbirine destek olmak, birbirleri için daha fazla ve yoğun bir biçimde iş yapmak gibi durumlar katkıda bulunma boyutunun etmenleridir. Sosyal etkileşim teorisi bağlamında katkıda bulunma boyutu ilişkisel kalitenin kurulmasında oldukça önemlidir. Liderin üyenin katkılarını değerlendirmesi doğrudan ilerde verilecek değerli iş görevlendirmeleri ve kaynaklara yetkilendirilme konularını etkileyecektir. Bu noktada eylemlerde karşılıklılık ortaya çıkar ve sonucunda böyle kaynaklar ve teklifler alan üye de karşılığında muhtemelen daha fazla katkıda bulunacaktır (Sullivan, Mitchell and Uhl-Bien, 2003, s. 191).

2.2.5.4. *Mesleki saygı*

Mesleki saygı boyutu, üyelerin liderlerinin işlerini kusursuz olarak yaptığını değerlendirerek ona karşı hissettikleri beğeni durumudur. Ayrıca liderin iş tecrübesine ve becerilerine karşı duyulan inanç seviyesi olarak da ele alınmaktadır (Aydınlan ve Göksel, 2012, s. 250). Mesleki saygı, lider ve üyenin işlerini çok iyi yapmalarından dolayı örgüt içerisinde veya dışarısında elde etmiş oldukları itibardır. Mesleki saygı boyutu bireyle ilgili geçmiş verilere dayanır. Örneğin bireyle ilgili kişisel deneyim, örgüt içerisinde veya dışarısında insanların birey hakkında yaptığı yorumlar, kazanılan ödüller veya mesleki tanınırlık gibi şeylerdir. Mesleki saygı boyutu, kişiyle çalışmaya ya da tanışmaya gerek kalmadan gelişebilir (Liden and Maslyn, 1998, s. 50). Bu yüzden herhangi bir etkileşime girmeden mesleki saygı gelişebilir.

Liden and Maslyn (1998) mesleki saygıyı, lider ve üye arasındaki ilişkinin uzman gücü olarak tanımlar. Güç, liderlik ve sosyal etkileşim için önemli bir unsurdur. Bu nedenle lider üye etkileşiminin unsurları olan lider-üye ikilisi güce sahip olan kişilerle daha fazla etkileşim kurma arzusu duyacaktır. Ayrıca liderlerinin mesleki anlamda

saygıdeğer birisi olduğuna inanan üyelerin işe katkısı ve performanslarının da o kadar fazla olması beklenmektedir. Mesleki anlamda saygısı fazla olan birisinin hem örgüt içinde hem de örgüt dışında çok iyi bağlantıları olabilir. Böyle bir kişiyle etkileşimin devam ettirilmesi kişinin örgüt içinde ve dışında etkili kişilerle görünürlüğü ve bağlantı kurması gibi kazançlar sağlayabilir. Ayrıca mesleki saygısı yüksek olan biriyle yakın etkileşim kurmak kişinin bilgi ve becerilerini de geliştirir. Mesleki saygı algısının sürdürülmesi ve korunması etkileşimler aracılığıyla pekiştirilmelidir (Sullivan, Mitchell and Uhl-Bien, 2003, s. 192).

2.2.6. Lider üye etkileşimi teorisinin gelişimi

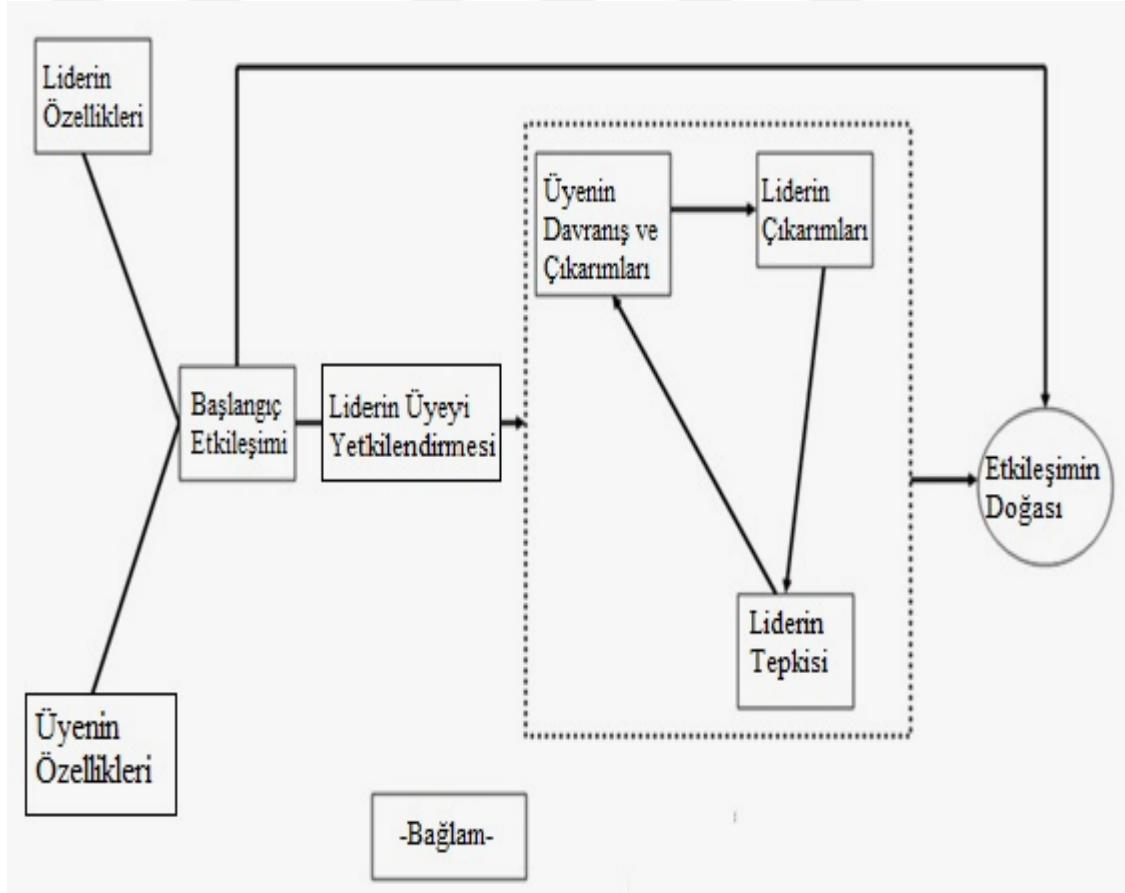
Graen and Uhl-Bien (1995, s. 225–235) lider üye etkileşimi teorisinin gelişimi dört aşamayla sınıflandırmaktadır:

- a) *Farklılaştırılmış İkili İlişkilerin Keşfi (Dikey İkili Bağlantı Teorisi)*: Liderlerin her bir üyeye aynı şekilde davrandığını kabul eden ortalama liderlik tarzının aksine liderlerin her bir üyeye farklı şekilde etkileşime geçtiğini kabul eden bir yaklaşımdır. Örgüt içinde lider ile üye arasında oluşan ilişkiler sonucunda iç grup-dış grup adlı gruplar oluşur. İç grup üyeler lidere yakın, belirli ayrıcalıklara sahip üyelerdir. Dış grup üyeler ise iç grubun dışında kalan kişilerin oluşturduğu gruptur.
- b) *İlişkilere ve Sonuçlarına Odaklanma*: “Dikey İkili Bağlantı Teorisi” isminin “Lider Üye Etkileşimi” olarak değişimi bu aşamada olmuştur. Bu aşamada lider üye etkileşimi ilişkilerinin özelliklerinin değerlendirmesi ve lider üye etkileşimi ile örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi yapılmıştır.
- c) *İkili Ortaklık Kurmanın Tanımı*: Dış grup-iç grup sınıflandırmasının ötesinde daha etkili liderlik süreçleriyle ilgili çalışmalar yapılmıştır. Bu aşamada lider üye etkileşim teorisi üyeleri ayırtıran liderlik yerine her bir üyeye ortaklığın geliştirilmesi için neler yapılması gerektiğiyle ilgilenen liderliği vurgulamaktadır. Klasik “ast-üst” ilişkisinin yerine “ortaklık” ilişkisine dikkat çekilmiştir.
- d) *İlişkilerin İkili Ortaklıktan Grup ve Ağ Seviyelerine Genişletilmesi*: Bu aşamaya kadar lider üye etkileşimi çalışmalarının odak noktası bağımsız ikili ilişkiler ve grup içindeki ikili ilişkiler olmuştur. Ancak karmaşık yapıli örgütlerde bu durum biraz farklıdır. Bu örgütlerde lider pek çok üye ile bir şekilde toplu olarak etkileşime geçmektedir. Bu örgütlerde lider üye etkileşimi ilişkileri bağımsız

ikililer şeklinde değil de birbirine bağlı ikili ilişkiler sistemi ya da ağ meclisleri olarak gerçekleşmektedir. Sistem seviyesinde bir bakış açısı benimsenerek, farklı ilişkiler birleştirilerek daha büyük ağ sistemlerinin kurulacağı düşünülmektedir (Graen and Uhl-Bien, 1995).

2.2.7. Lider üye etkileşiminin gelişim süreci

Dienesch and Liden (1986) lider üye etkileşiminin gelişim sürecinin sağlam teorik temeller üzerine oturtulması gerektiğini söyleyerek yükleme/atfetme teorisi, rol teorisi, liderlik, sosyal etkileşim ve yukarıya yönelik (üyeden-lidere doğru) etki gibi teorileri karşılıklı nedensellik çerçevesinde ele alarak lider üye etkileşiminin gelişim sürecine yönelik bir model önermişlerdir. Bu model Şekil 2.5.'te gösterilmiştir.



Şekil 2.5. Lider üye etkileşiminin gelişim süreci (Dienesch and Liden, 1986, s. 627)

2.2.7.1. Başlangıç etkileşimi

Lider ve üye mevcut pozisyonlarında birbirleriyle ilk kez etkileşime geçerler. Bu karşılaşmaya her iki taraf fiziksel özelliklerini, tutumlarını, görünüşlerini, yeteneklerini,

kişiliklerini, deneyimlerini, yaş ve geçmiş yaşantılarını getirir. İşe yeni başlayan kişiler eski çalışanlara nazaran daha farklı tepki verirler. Bu kişiler yeni bir lider üye etkileşimi sürecine başlamanın yanı sıra örgütün içinde sosyalleşme işiyle de uğraşmaktadırlar. Aynı zamanda örgütün anlayışını, uygulamalarını, kurallarını, kültürünü, normlarını anlamaya çalışmaları da gerekmektedir ve aynı zamanda bilgiye ihtiyaçları vardır. Bilginin kaynağı da liderdir. İşe yeni başlayan bu kişiler iki işle meşguldürler. İlki örgüt içinde sosyalleşme işi, diğeri de yeni bir amirle lider üye etkileşimini geliştirme işidir (Dienesch and Liden, 1986, s.627).

Modelde görüldüğü üzere “başlangıç etkileşimi” aşamasından “etkileşimin doğası” aşamasına doğrudan aradaki süreçler devre dışı bırakılarak atlanabilir. Bu durum genellikle üyenin özelliklerinin oldukça dikkat çekici olduğu hallerde meydana gelir ve lider ani bir karar vererek aradaki süreçleri devre dışı bırakabilir. Örneğin ırkçı bir lider, siyahi birine önyargılı davranarak lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesini değiştirebilir. Böyle bir durum yaşandığında lider üye etkileşimi sadece üyenin özelliklerine odaklıdır ve üyenin davranışlarının bir anlamı yoktur. Ayrıca lider, üyenin yeteneklerinden, deneyimlerinden ve geçmiş birikiminden çok etkilenir ve yine üyenin bir ya da iki özelliğine bakarak lider üye etkileşimini belirleyebilir. Ancak kişilik özelliklerine göre lider üye etkileşiminin belirlenmesi durumları istisnadır (Dienesch and Liden, 1986, s. 628).

Nedensel çıkarımlara dayalı adımları devre dışı bırakmanın gerekçesi bilişsel süreçler olabilir. İnsanlar bazen düşünmeden hareket edebilirler. İnsanlar çok az bir belirtiyle otomatik olarak düşünmeden uyarıları belirli sınıflara ayırırlar. Bu yüzden liderler bu şekilde otomatik olarak karar verdikleri zamanlarda yukarıda gösterilen modelin arada bulunan basamaklarının bir anlamı kalmayacaktır. İnsanlar nedensel çıkarım yaparken genellikle beklenilmeyen sonuçlar, başarısızlıklar gibi olumsuz olay ya da durumların nedenini anlamaya çalışırlar. Lider üye etkileşim süreci de genellikle sorunlu bir süreçtir. Bu nedenle modeldeki davranış ve çıkarımlara dayalı basamakların uygulanacağı beklenmektedir (Dienesch and Liden, 1986, s. 628).

2.2.7.2. Liderin üyeyi yetkilendirmesi

Modelin ikinci adımı, liderin üyeye deneme olarak görevler vererek yetkilendirmesidir. Bu görevlendirmeler üyenin örgüt içindeki pozisyonu düşünülerek ve liderin üyeyi test etmesi için özellikle seçilir (Dienesch and Liden, 1986, s. 629).

2.2.7.2.1. Üyenin davranış ve çıkarımları

Üçüncü adım, liderin vermiş olduğu görev ve sorumluluklara karşılık üyenin vereceği tepkidir. Bu davranışlar lider üye etkileşimi ve liderin davranışları ile çıkarımları için üye tarafından sağlanan önemli girdilerdir. Burada üyenin davranışı görev performansından çok daha fazla şeylere neden olur. Üye sadece görev performansı ile değil davranışlarıyla veya taktikleriyle de lideri etkilemeye çalışır.

İlk olarak üyenin başlangıçtaki davranışları yeni bir iş veya durum karşısında lideri etkilemek için bir araç olarak kullanılabilir. İkinci olarak etkileşim esnasında algılanan eşitlik algısı üyenin davranışını belirler. Lider eşit bir şekilde üyenin çaba ve davranışlarına kaynaklar sağlayıp etkili bir şekilde üyenin amaçlarına ulaşması için yardım ederek dönütler vermelidir. Son olarak ise üyenin liderin vermiş olduğu görev ve sorumluluklara karşı çıkarımlarıdır. Bu aşamada üye “kullanılıyorum” veya “lider mesleki olarak benim gelişmemi istiyor.” gibi çıkarımlarda bulunur (Dienesch and Liden, 1986,s. 629).

2.2.7.2.2. Liderin üyenin davranışlarına karşı çıkarımları

Liderin, üyenin davranışlarını anlamaya ve yorumlamaya çalışmasıdır. Üyenin davranışlarını yorumlayan lider, üyeye olan etkileşimini artırmaya ya da düşürmeye yönelik eylemler sergiler. Liderin üyenin performansına yönelik çıkarımları üyenin yetenek ve motivasyonunun (içsel çıkarım) yeterli olup olmadığıyla ya da gözlenebilen bir davranıştan (dışsal çıkarım) kaynaklanıp kaynaklanmadığıyla ilgilidir. Genellikle içsel çıkarımlar sonucu lider, üyeye yönelik koçluk ya da verdiği yetkilerin değiştirilmesi gibi davranışlara yönelir.

Dışsal çıkarımlar sonucunda ise üyeye daha fazla kaynak sağlama veya üyenin görevinin değişimi gibi eylemler sergiler (Martin vd., 2010, s. 68). Yukarıya yönelik etkileme (üyenin lideri etkilemesi) liderin üye hakkında çıkarımlarına etki edebilir. Kipnis, Schmidt and Wilkinson (1980, s. 445) 165 alt kademe yöneticisiyle birlikte örnek olay incelemesi yapmışlardır. Bu çalışmada kişilerin belli olayların çözümü için yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ya da çalışanlarına karşı hangi davranış ve tutumları sergileyeceklerini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, katılımcıların % 62'sinin üstlerini etkileyebilmek için 370 adet farklı taktik denediklerini tespit etmişlerdir.

2.2.8. Lider üye etkileşiminin öncülleri ve sonuçları

Dulebohn vd., (2012) lider üye etkileşimi teorisinin neredeyse 40 yıldır var olduğunu, ancak teorisinin öncüllerinin ve sonuçlarının henüz neler olduğunu açıklamamış olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda araştırmacılar 290 örnek içeren 247 çalışmayı inceleyerek lider üye etkileşimi kalitesinin 21 adet öncülünü ve 16 adet sonucunu tespit etmişlerdir. Bu bölümde lider üye etkileşimi kalitesinin öncülleri ve sonuçları sırasıyla açıklanacaktır.

Lider üye etkileşimi kalitesinin öncülleri ve sonuçları Şekil 2.6.'da gösterilmektedir.



Şekil 2.6. Lider üye etkileşiminin öncül ve sonuçlarının teorik yapısı (Dulebohn vd., S.1717)

2.2.8.1. Lider üye etkileşiminin öncülleri

Bu bölümde lider üye etkileşimi teorisinin Dulebohn vd., (2012) tarafından tespit edilen öncüllerinden kısaca bahsedilecektir.

2.2.8.1.1. Üyenin özellikleri

Lider ile üye arasında şekillenen etkileşimin türü başlangıçta bireylerin özelliklerine göre oluşur. Ortaya çıkan etkileşimin kalitesi üyelerin fiziksel ve kişilik özelliklerine dayanır. Zaman içinde ikili arasında gelişen davranışlar ilişkisinin gelişimini belirler. Meydana çıkan etkileşimin türüne göre liderler; becerikli, yetenekli ve sorumluluk sahibi üyelerle yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ilişkisi kurarlar. Ayrıca liderler üyelere verecekleri görevleri belirleyebilmek için onların yeteneklerini sınavarak değerlendirirler. Üyelerin verilen ilk görevlerinde sergileyecekleri tutum ve davranışlar lider tarafından gözlemlenerek değerlendirilir. Görevinin gerektirdiği rolleri yerine getiren üyeler liderleriyle yüksek kaliteli ilişki kurarlar, aksi durumda bu rolleri yerine getirmekte yetersiz olan üyelerde liderleriyle daha düşük kaliteli ilişkiler kurarlar (Dulebohn vd.,2012).

Beş faktör kuramına dayalı kişilik özellikleri

Beş faktör kuramında kişiliğin temel özellikleri bazı sıfatlarla temsil edilerek kişilikle ilgili bir sınıflandırma yapılmaya çalışılmıştır. Bunlar sırasıyla sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık ve nevrotikliklerdir. Araştırmacılar tarafından bu beş kişilik özelliğinin lider üye etkileşiminin öncülleri olduğu belirtilerek lider üye etkileşimi ile olan ilişkileri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- **Sorumluluk:** Sorumluluk sahibi bireylerin düzenli ve çalışkan olma gibi özellikleri vardır (Chamorro-Premuzic, Furnham and Lewis, 2007, s. 242). Lider üye etkileşimi kalitesi üyelerin yeteneklerinin yanında üyelerin sorumlu bireyler olup olmamasına da bağlıdır (Dulebohn vd.,2012).
- **Dışadönüklük:** Dışadönükler sosyal, neşeli ve aktiftirler (Chamorro-Premuzic, Furnham and Lewis, 2007, s. 242). Sosyal ve girişken olduklarından dolayı dışadönük insanlar içe kapanık insanlara göre başkalarıyla daha çok etkileşim ve ilişki kurmak isterler. Dışadönük kişiler liderleriyle daha fazla etkileşime girerek liderleriyle yüksek etkileşim ilişkisine sahip olurlar (Dulebohn vd.,2012).
- **Uyumluluk:** Uyumlu bireyler merhametli, güvenilir ve empatiktirler (Chamorro-Premuzic, Furnham and Lewis, 2007, s. 242). Uyumlu bireylerin işbirliğine yatkın olduğu, yardımsever olduğu ve diğer sosyal davranışları yapmaya gönüllü olduğu görülür. Uyumluluk özelliği sosyal etkileşim ve lider üye etkileşim

teorisinin odağında olan karşılıklılık yani mübadele davranışıyla da pozitif olarak ilişkilidir (Dulebohn vd.,2012).

- *Deneyime Açıklık:* Deneyime açık bireyler, hayalperestliğin yanı sıra sanatsal duyarlığa ve entelektüel meraka sahip olma gibi özelliklere sahiptirler (Chamorro-Premuzic, Furnham and Lewis, 2007, s. 242). Yaratıcı, zeki ve geniş fikirlidirler. Eski kafalı çalışanların aksine deneyime açık üyeler daha fazla sosyal etkileşime sahip olmak amacıyla iş sözleşmelerinde yazan görev tanımlarının ötesinde roller isteyerek kabul ederler (Dulebohn vd., 2012).
- *Nevrotiklik:* Nevrotikler duygusal olarak dengesiz, endişeli ve kötümserdirler (Chamorro-Premuzic, Furnham and Lewis, 2007, s. 242). Öfkeli, endişeli, morali bozuk, utanmış, kendine güveni olmama gibi kişilik özellikleriyle tarif edilmektedirler. Nevrotik bireylerin bağlılık, güven ve sosyal beceri gerektiren uzun dönemli ilişkilere daha az yatkın oldukları tespit edilmiştir (Dulebohn vd.,2012)

İçsel kontrol odağı

“İçsel kontrol odağı” kişinin etrafında gelişen durumları veya gelişmeleri kendi hareketlerinden, gösterdiği çalışmalardan ya da beceri gibi devamlılık gösteren bireysel özelliklerinden oluştuğuna dönük düşüncesidir. “Dışsal kontrol odağı” ise kişinin etrafında gelişen durumları veya gelişmeleri şans, görevin zorluğu ya da diğer kişilerin hareketleri gibi kendisinin kontrol etmesinin güç olduğu durumlar yüzünden oluştuğuna dönük düşüncesidir (Akın, 2010, s. 2). İçsel kontrol odağına sahip olan bireylerin iş ortamlarını kontrol edebilme ve diğer üyelerle var olan etkileşimlerine etkileyebilmeye olan inançları dışsal kontrol odağına sahip bireylerden daha fazladır. Bu kontrol duygusu bireylerin çevreyle rahatça bütünleşmesini kolaylaştırır. Bu nedenle içsel kontrol odağına sahip olan bireyler uysal bir şekilde hiçbir şey yapmadan beklemektense çevrede olup bitene karşı kayıtsız kalmayarak girişken bir şekilde durumu kontrol altına almaya çalışırlar. Böylelikle örgüt içindeki rolleriyle ilgili daha fazla müzakerede bulunarak liderle olan etkileşimin kalitesini daha yukarıya taşırlar (Dulebohn vd., 2012).

Pozitif duygusallık

Pozitif duygusallık yaşamı kuvvetli bir şekilde olumlu değerlendirmektir (Paradowski, 2000). Pozitif duygusallığı yüksek olan kişiler mutlu, istekli, canlı, keyifli,

kendileri hakkında pozitif düşünen, çabuk odaklanan, hareketli ve heyecanlı bir yaşayış sürdüren bireylerdir (Casciaro, 1999). Liderler de hoş giden işleri pozitif duygusallığı yüksek olan bireylere vererek onlarla yüksek kaliteli ilişkiler kurmak isterler (Dulebohn vd., 2012).

Negatif duygusallık

Negatif duygusallık dünyaya ve olaylara olumsuz gözle bakmaktır (Johnson, 2000). Korku, endişe, asabiyet, düşmanlık, yorgunluk ve uyuşukluk gibi duygular içerir. Negatif Duygusallığı yüksek olan bireyler olayları, insanları ve durumları negatif biçimde görmeye çalışırlar. Bu nedenle bu bireyler çok büyük olasılıkla liderlerini ve liderleriyle olan karşılıklı ilişkilerini negatif bir şekilde algırlar. Bu bireyler kolay kolay etkili iş ilişkileri kuramazlar. Bu kişiler korkmaya meyilli oldukları için karşılıklı güven ve hoşlanmaya dayalı olan yüksek kaliteli ilişkiler kurmakta zorlanacaklardır. Ayrıca bu kişiler etraflarında pek istenilen bir kişi olmadığından dolayı lider üye etkileşim düzeylerinin de düşük olması beklenir (Dulebohn vd., 2012).

2.2.8.1.2. Liderin Özellikleri

Lider üye etkileşiminin öncülleri arasında liderin davranışları, algılamaları ve kişilik özellikleri sayılabilir. Liderin davranışlarının lider üye etkileşimin kalitesini belirleyen öncüllerden olduğu değerlendirilmektedir. Liderin davranışları üyelerin algılarını ve lidere karşı tepkilerini etkiler. Mevcut alanyazında en fazla dikkat çeken lider davranışı “liderin koşullu ödüllendirme davranışı” ve “dönüşümcü liderliktir” (Dulebohn vd., 2012).

Liderin koşullu ödüllendirme davranışı

Lider üye etkileşimi dönütler, ödüller ve başarıları onaylama gibi liderin koşullu ödüllendirme davranışlarından etkilenir. Bu davranışlar açıkça üyelere nelerin beklendiğini ve liderlerinin beklentilerini karşıladıklarında nasıl ödüllendirileceklerini açıklamaktadır. Yüksek lider üye etkileşiminin kalitesi güven, saygı ve karşılıklı zorunluluk esaslarına dayanır. Liderinden dönüt, açıklama, tanınırlık ve övgü alan üye liderine karşı bir zorunluluk duygusu hissedecektir. Bunun sonucunda da lider ve üye arasında büyük bir olasılıkla yüksek kaliteli lider üye etkileşimi meydana gelecektir (Dulebohn vd., 2012).

Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik sayesinde yüksek kaliteli lider üye etkileşiminin ortaya çıktığı bir çevre oluşturulabilir. Üyeler kendilerine ilham veren ve onları motive eden liderlerine olumlu bir şekilde karşılık verirler. Bu olumlu karşılık üyelerin liderleriyle daha yüksek kaliteli ilişkiler oluşturma arzusunu meydana çıkarabilir (Dulebohn vd., 2012).

Lider tarafından üyenin başarısının beklenmesi

Lider, üyenin başarılı olacağını düşünüyorsa büyük olasılıkla üyeye daha fazla sosyal etkileşim ilişkisine girecektir. Yürütülen bu tarz ilişkilerle lider üyeye önemli görevler verecek ve daha fazla destek sağlayacaktır. Karşılığında da lider ve üye etkileşimi kalitesinin artacağı beklenebilir (Dulebohn vd., 2012).

Liderin dışadönüklüğü ve uyumluluğu

Dışadönükler sosyal, konuşkan, kendinden emin ve statü kazanmaya eğilimlidirler. Dışadönüklük özelliği dönüşümcü liderliğin en önemli göstergelerinden biri olduğu ve çalışanlarca dışadönük liderlerin etkili lider olarak algılandığı düşünülmektedir. Sonuç olarak dışadönük liderlik lider üye etkileşimi kalitesini olumlu olarak etkilemektedir (Dulebohn vd., 2012).

Liderin uyumluluğu

Uyumluluk; arkadaşlık, sosyallik, sıcaklık, şefkat ve tatlılık gibi kişilik özellikleriyle temsil edilir. Uyumluluğu yüksek olan liderler astları tarafından daha ulaşılabilir olarak algılanacaktır. Uyumluluk ayrıca işbirliği ve yardımsever olma gibi davranışlarla da olumlu ilişkilere sahiptir. Uyumlu olan liderlerin üyelerle olan lider üye etkileşimi kalitesinin yüksek olacağı değerlendirilmektedir (Dulebohn vd., 2012).

2.2.8.1.3. Kişilerarası ilişki değişkenleri

Üyelerin ve liderin özelliklerinin ötesinde lider üye etkileşimi kalitesine katkıda bulunan bazı değişkenler vardır. Bu öncüller lider ve üye ilişkileriyle bağlantılı değişkenlerdir. Bu değişkenler lider ve üyenin birbirlerinin algılayışlarına etki eden uyarıları temsil ederler. Bu nedenle bu değişkenlerin lider üye etkileşim kalitesini etkilemesi beklenir. Kişilerarası ilişki değişkenleri arasında algılanan benzerlik,

duygulanım ya da hoşlanma, üyenin yukarıya yönelik etkileme davranışı ve güven değişkenleri sayılabilir (Dulebohn vd., 2012).

Algılanan benzerlik

Sosyal psikolojide benzerlik özelliğinin bireyleri birbirlerine çektiği ve karşılıklı beğeni oluşturduğu bilinmektedir. Bireyler ikili ilişki halinde oldukları ortaklarıyla benzer ilgileri, değerleri ve tutumları paylaştıklarında kendilerini daha rahat hissederler. Aksine lider ve üye arasındaki farklılıklar da engeller, kopma, uzaklık ve kişilerarası çekişmeler gibi sonuçlar doğurabilir. Bu sonuçlar da yüksek lider üye etkileşimi kalitesi için istenilmeyen durumlardır (Dulebohn vd., 2012).

Duygulanım ya da hoşlanma

Duygusal tepkiler veya hoşlanma duygusu lider üye arasındaki ilişkilerin kalitesinde oldukça önemlidir. İnsanlar sevdikleri insanların cazibesine kapılırlar ve çoğunlukla sevdikleri insanlarla olumlu ilişkiler kurmak isterler. Bu nedenle duygusal yargılar başkalarıyla ilgili değerlendirmeleri etkiler. Sonuç olarak hoşlanma duygusu lider üye etkileşiminin önemli bir öncülüdür (Dulebohn vd., 2012).

Kendini zorla kabul ettirme, kendi reklamını yapma ve iddiacılık

Lider üye etkileşimi kalitesini etkileyen davranışlardan bazıları da yukarıya yönelik etkileme (üye-lider) davranışlarıdır. Üyeler lider üye etkileşiminin kalitesini belirlemek amacıyla liderin algısını olumlu bir biçimde değiştirecek davranışlar sergilerler. Üyelerin yukarıya yönelik etkileme amacıyla başvurduğu üç önemli etkileme taktiği bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; “kendini zorla kabul ettirme” (sıcakkanlılık aracılığıyla kendini sevdirmek çabaları), “kendi reklamını yapma” (başarılarını vurgulayarak kendini yetenekli biri olarak gösterme çabaları) ve “iddiacılıktır” (iddiada bulunurken saldırgan ve ısrarcı davranışlar sergileme).

Üyelerce başarılı bir şekilde lideri etkilemeye yönelik kullanılan taktiklerin liderin üyeye ilgili düşüncelerini ve çıkarımlarını olumlu yönde değiştirdiği görülmektedir. Kendini kabul ettirme ve kendi reklamını yapma davranışlarının lider üye etkileşimi ilişkisini olumlu olarak etkilediği, aksine iddiacılık davranışının da olumsuz olarak etkilediği değerlendirilmektedir. Liderlerin üyelerin saldırgan davranışlarından olumsuz olarak etkilendiği ve tasvip etmediği görülmektedir. İddiacılık ve zorlama davranışlarıyla

menfaatlerinin peşinde saldırgan bir şekilde koşan üyeler liderlerince güvenilmez olarak algılanacaktır. Bu durum düşük kaliteli lider üye etkileşiminin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Dulebohn vd., 2012).

Liderin güveni

Liderin üyeleriyle oluşturduğu ilişkilerin kalitesinde güven duygusunun önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Lider üye etkileşim teorisiyle ilgili yapılan ilk çalışmalarda lider tarafından seçilen iç grup üyelerinin becerikli, yetenekli, güvenilir ve sorumluluk duygusu taşıma isteklerine göre seçildiği bilinmektedir. Lider üye etkileşim teorisiyle ilgili yapılan ilk çalışmalardan günümüze kadar yapılmış pek çok çalışmaya kadar lider üye etkileşim kalitesiyle liderin üyelerine duyduğu güven arasında olumlu bir ilişkinin olduğu birçok araştırmada tespit edilmiştir. Liderler üyelerle yüksek kaliteli ilişkiler kurmadan önce genellikle üyelerinin performans ve yeteneklerine güvenme ihtiyacı duyarlar (Dulebohn vd., 2012).

2.2.8.3. Lider üye etkileşiminin bağlamsal değişkenleri

Bağlamsal değişkenler lider üye etkileşimi ile öncülleri arasındaki ilişkileri düzenlerler. Bağlamsal değişkenler lider üye etkileşim ölçekleri, iş ortamı, katılımcının yaşadığı yer ve kültürel boyutlar olmak üzere yapılan çalışmalardan seçilmişlerdir. Örneğin liderin koşullu ödüllendirme davranışının toplulukçu kültürlerde daha az, bireyci kültürlerde daha etkili olduğu görülmektedir. Toplulukçu kültürler grup başarısına ve yararına daha çok odaklanmışlardır (Dulebohn vd., 2012).

2.2.8.4. Lider üye etkileşiminin sonuçları

Araştırmacılar, lider üye etkileşimi ile ilgili yapılan 247 çalışmayı inceleyerek lider üye etkileşiminin 16 adet sonucunu tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar davranışsal, tutumsal, rol durumu ve algısal önlemleri kapsamaktadır.

Üyelerin lider üye etkileşim algıları; iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi davranışsal sonuçlar ile liderden memnuniyet, iş memnuniyeti ve örgütsel adanmışlık gibi tutumsal sonuçlarla pozitif olarak ilişkilidir. Üyelerin lider üye etkileşim algıları; mevcut işgücü devir oranı, işten ayrılma niyetleri ile rol belirsizliği ve rol çatışması gibi rol durumlarıyla negatif olarak ilişkilidir (Dulebohn vd., 2012).

2.2.8.4.1. Duygusal ve normatif bağıllık

Duygusal bağıllık kişinin duygusal olarak örgüte bağlanmasını, örgüt içinde olmaktan ve anılmaktan keyif almasını ve örgütle özdeşleşmesini ifade etmektedir. Öte yandan normatif bağıllık kişinin örgütüne karşı taşımış olduğu sorumluluk inancıdır. Bu duygu örgütü amaçlarına ulaştıracak şekilde davranmayı gerektiren sorumluluk duygusudur. Lider üye etkileşiminin bağıllıkla olumlu olarak ilişkisinin olduğuna dair pek çok sebep bulunmaktadır. Yüksek kaliteli ilişkilerde liderler üyelerini örgütlerine bağlı olmaları için ikna ederler. Ayrıca yüksek kaliteli ilişkilerde üyeler liderlerine sadık ve bağılıdırlar (Dulebohn vd., 2012).

2.2.8.4.2. Ücret memnuniyeti

Tutumsal sonuçlardan birisi olan alınan ücretten memnuniyet üyenin aldığı ücret miktarından duyduğu olumlu ya da olumsuz duygular olarak tanımlanmıştır. Ücret memnuniyetini tespit etmede dikkat edilen ilk etken üyenin alması gerektiğini düşündüğü ücret ile gerçekte aldığı ücret arasındaki miktardır. Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi sahibi üyelerin alması gerektiğini düşündüğü ücret ile gerçekte aldığı ücret arasındaki miktar arasında çok fazla bir fark olmadığı görülmektedir. Bu nedenle yüksek kaliteli lider üye etkileşimi sahibi üyelerin ücret memnuniyeti seviyelerinin daha fazla olacağı ifade edilmektedir. Bu konuyla ilgili yapılan pek çok çalışma da lider üye etkileşimi ile ücret memnuniyeti arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu desteklemektedir (Dulebohn vd., 2012).

2.2.8.4.3. İşlem ve dağıtım adaleti

Bu çalışmada işlem ve dağıtım adaleti boyutları lider üye etkileşimi ilişkisinin sonuçları olarak değerlendirilmektedir. Bu çıkarımın gerekçeleri şunlardır: işlem ve dağıtım adaleti ile ilgili değerlendirmeler çoğunlukla ilişkilerin sonunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca lider üye etkileşimi ile ilgili yapılan pek çok çalışmada işlem ve dağıtım adaletinin boyutları lider üye etkileşiminin sonuçları olarak tespit edilmiştir. Son olarak eşitlik teorisi ve bilişsel teorilerce desteklenen farklı adalet anlayışları, düşük ya da yüksek kaliteli ilişkilerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Adams (1965) bireyin adaletle ilgili çıktılarını, eşitlik kuralı çerçevesinde kendi eşdeğeri olan başka bir bireyle karşılaştırdıktan sonra değerlendirdiğini ileri sürmüştür. Birey bu karşılaştırma sonucu kıyasladığı kişi ile kendisi arasında dengesizlik görmemesi halinde bu durumu adil ve

eşit, tersi durumda ise adaletsiz ve eşitsizlik olarak algılayacağı ifade edilmiştir. Yüksek veya düşük kaliteli lider üye etkileşimi bağlamında işlem ve dağıtım adaleti kavramları ele alındığında ise yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ilişkisinin süreçler ve çıktılarda daha adaletli, düşük kaliteli lider üye etkileşimi ilişkisinin de daha adaletsiz olacağı ileri sürülebilir. Süreç ve çıktıları adaletsiz olarak değerlendiren üyeler liderin süreç ve çıktıların paylaşımında tutarsız ve önyargılı olduğunu ve iç grup üyelerini daha fazla kayırdığına dikkat çekerler. İleri sürülen gerekçeler yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ilişkilerine sahip üyelerin, düşük kaliteli lider üye etkileşimine sahip üyelerden daha fazla olumlu uygulama ve çıktı elde ettiklerini göstermektedir (Dulebohn vd., 2012).

2.2.8.4.4. Psikolojik güçlendirme

Lider üye etkileşiminin sonuçlarından bir tanesi de psikolojik güçlendirme. Psikolojik güçlendirme çalışanların işlerine güdülenmeleri, işin gereksinimlerini düşünebilmeleri, işlerini tereddütsüz yerine getirmeleri ve hatta daha yüksek düzeyde performans sergilemeleri şeklinde değerlendirilmektedir (Tekiner, 2014, s.174). Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ilişkilerine sahip üyeler zorlayıcı görevlere, daha fazla sorumluluğa, karar alma yeterliliğine, bilgi edinebilme imkânına ve liderlerinden daha fazla destek alma olanaklarına sahiptirler. Bu bahsedilen özellikler de üyelerin işlerine yükledikleri anlamı, işini doğru, düzgün ve yeterli bir şekilde başarabileceğine olan inancını, işinde kendi kendine kararlar alma ve sonuçlarını denetleme olasılığını ve örgütün işleyiş ve yönetimine yönelik etkisini artıracaktır. Liderden aldığı destek, üyelerin başarılı olmalarına ve öz yeterlik duygusuna sahip olmalarına olanak sağlar. Böylece artmış olan yeterlik duygusu ve kendi işini belirleme becerisi kişinin kendi geleceğini belirleme ve işine etki etme duygusunu artıracaktır. Sonuç olarak yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ilişkilerine sahip üyelerin psikolojik güçlendirme seviyeleri daha yüksek olacaktır (Dulebohn vd., 2012).

2.2.8.4.5. Politika algısı

Örgütsel politika algısı bireyin politik olarak gözlemlediği durum ve davranışları öznel olarak değerlendirmesidir. Bir başka ifadeyle politik davranışların sergilendiği ve teşvik edildiği, iş arkadaşları ve yöneticilerin oluşturduğu iş çevresinin öznel bir şekilde yorumlanmasıdır (Harrell-Cook, Ferris and Dulebohn, 1995, s. 1095).

Örgütsel politika algısı meşru performans göstergeleri dışında başka faktörlere dayanan olumsuzluk durumu, bencillik, içsel rekabet gibi davranışların yansımasıdır. Lider üye etkileşimi kalitesi örgütsel politika algısını pek çok nedenden dolayı etkiler. Daha düşük lider üye etkileşimi kalitesine sahip bireyler yüksek lider üye etkileşimine sahip olan bireylere lider tarafından iltimas edildiğini düşünürler. Böylece yüksek lider üye etkileşimine sahip olan bireylerin performans değerlendirmelerinin, ödülleri ve liderle olan etkileşimlerinin tarafsız unsurlara dayanmadığını daha çok politik unsurlara dayandığını değerlendirirler. Bu sebeple düşük lider üye etkileşimi kalitesinin daha yüksek örgütsel politika algısına neden olacağı düşünülebilir. Ters durumda da yüksek etkileşim kalitesine sahip olan üyeler lider tarafından sağlanan destek ve karar serbestisi dolayısıyla görevleri üzerinde daha fazla kontrol sağlarlar ve bu kontrol duygusundan elde edilen fayda sonucunda da örgütsel politika algı seviyeleri azalır. Sonuç olarak lider üye etkileşim kalitesi ile örgütsel politika anlayışı arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır (Dulebohn vd., 2012).

2.3. İşle Bütünleşme

Çalışmanın bu bölümünde; işle bütünleşme kavramının kuramsal gelişimi, boyutları, işle bütünleşme kavramıyla karıştırılan kavramlarla ilişkisinden, işle bütünleşmenin sonuçlarından ve kavramla ilgili yapılan yurtiçi ve yurtdışı çalışmalardan bahsedilecektir.

2.3.1. İşle bütünleşme kavramı

2000’li yılların başından itibaren pek çok araştırmaya konu olan işle bütünleşme (work engagement) kavramı, son zamanlarda araştırmacıların dikkatini büyük ölçüde cezbetmiştir (Bakker and Demerouti, 2008, s. 209). İşle bütünleşme kavramı pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış alanı içerisinde ele alınan ve onların etkisiyle gelişen bir kavramdır. Seligman (1999) pozitif psikolojiyi kişilerin pozitif özelliklerini anlayabilmek ve desteklemek amacı olan yeni bir bilimsel anlayış olarak tanımlamıştır. Pozitif örgütsel davranış da Luthans, Avey and Patera, (2008) çalışanların örgütün hedeflerini elde etmesi ve örgütsel kazanımlarını artırması için gösterdikleri olumlu davranışlar olarak ifade etmişlerdir. Luthans (2002) pozitif örgütsel davranışın ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olduğunu belirtmiştir. Bu bakış açısından yola çıkarak işle bütünleşme kavramının da pozitif, ölçülebilir, geliştirilebilir ve örgütsel

davranışla ilgili olması dolayısıyla pozitif örgütsel davranış anlayışı içerisinde ele alınabileceği ileri sürülebilir.

Alanyazında işle bütünleşme kavramının Türkçe karşılığı hakkında henüz bir fikir birliğine varılabilmiş değildir. İngilizcesi “work engagement” olan ve bu çalışmada işle bütünleşme olarak kullanılacak olan kavramla ilgili farklı kullanımlar mevcuttur. Tablo 2.3.’te bu kullanımlardan en çok tercih edilenleri gösterilmiştir.

Tablo 2.3. *Work engagement kavramının Türkçe karşılıkları (Gül, 2015, s. 32)*

Çeviri/Kullanım	Çalışma/Referans
İşe Cezbolma	Dalay 2007; Ertemli 2011
İşe Angaje Olma	Güneşer, 2007
İşe Gönülden Adanma	Bal, 2008
İşe Kapılma	Öner, 2008
İşle Bütünleşme	Arı 2011; Kavgacı 2014
Çalışmaya Tutkunluk	Turgut, 2011
İşe Tutkunluk	Çağlar, 2011
İşe Bağlılık	Agin 2010; Eryılmaz ve Doğan 2012
İşe Adanma	Kurtpınar, 2011

İşle bütünleşme kavramını ilk olarak William A. Kahn (1990) yaptığı çalışmada ele almıştır. Kahn (1990) çalışmasında işle bütünleşme kavramını çalışanların kendilerini iş rollerine tamamen vermeleri şeklinde tanımlamıştır. Kahn (1990) işiyle bütünleşmiş bir çalışanın iş yerindeki görevini gerçekleştirirken bedeniyle, hisleriyle, zihniyle ve idrakiyle işine sıkı sıkı sarıldığını ve işinde kendisini daha rahat bir biçimde gösterdiğini belirtmiştir. Ashforth and Humphrey (1995) işle bütünleşen çalışanın işini yerine getirirken bütünüyle etkin bir şekilde yüksek iş performansı sergileyerek aklını, kalbini ve ellerini işine verdiğini ifade etmişlerdir. İşle bütünleşmiş bir çalışan yaptığı işe bütünüyle kendisini dâhil eden kişidir. İşiyle bütünleşen çalışanlar her zaman harekete hazır, kararlı ve etkin bir biçimde fiziksel enerjilerini ve vücutlarını işlerine aktararak kendilerini geliştirirler. Zihinsel olarak yeni fikirler ve düşünceler geliştirerek sorunlara çözümler bularak akıllarını kullanırlar. Bu durum onların yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde sorumluluk almaktan korkmadıklarını, aksine cesur olduklarının göstergesidir. Aynı zamanda yaptıkları işe duygusal olarak yoğunlaşarak onu

anlamlandırır ve zevk alırlar. İşlerini yaparken karşılaştıkları güçlükleri ve zorlukları unutarak yaptıkları işin akışına kendilerini kaptırırlar (Imperatori, 2017).

İşle bütünleşmiş bireyler aktif ve hareketli bir şekilde işlerine sıkı sıkı sarılan ve işlerini eksiksiz tamamlayan bireylerdir. Olumlu örgütsel davranışlardan sayılan işle bütünleşme çalışanın kendini işine vermesi, işine karşı istekli ve şevkli olması durumudur. İşle bütünleşme sürecinde çalışanların uyması gereken yükümlülüklerinin yanında örgütlerinde yerine getirmesi gerekli görevler bulunmaktadır (Keser ve Yılmaz, 2009, s. 104–115).

Akademik alanda işle bütünleşme kavramının kullanılmaya başlandığı zamandan bu yana pek çok farklı açıdan tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları Tablo 2.4.'te gösterilmiştir.

Tablo 2.4. *İşle bütünleşme kavramının tanımları (Imperatori, 2017, s. 22)*

İşle Bütünleşme Tanımı	Yazar-Yazarlar
Çalışanların iş rollerini yerine getirirken koşuşturmaları ve rollerinin gerektirdiği performansı yerine getirirken fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak işleriyle meşgul olmaları ve kendilerini göstermeleridir.	Kahn (1990)
Tükenmişliğin karşıtıdır. Çalışanların mesleki etkililik duygusunu artıran ve kişisel olarak onları tatmin eden etkinliklere enerjik bir biçimde katılması deneyimidir.	Leiter and Maslach (1998)
Çalışanlarda yüksek derecede aktifleşme ve memnuniyet hali olarak nitelendirilen sürekli bir biçimde olumlu duygusal–motivasyonel durumun doyurulmasıdır.	Maslach and diğerleri (2001)
Dikkat ve yoğunlaşma olmak üzere iki önemli bileşenden oluşur. Dikkat çalışanın zihinsel uygunluğunu ve yapması gereken role ilişkin ayırdığı zaman miktarıyla ilişkilidir. Yoğunlaşma ise çalışanın rolüyle meşgul olması ve rolüne odaklanma şiddetidir.	Rothbard (2001)
Tükenmişliğin karşıtıdır. Zindelik, adanma ve yoğunlaşma bileşenleriyle nitelendirilen olumlu, işe yönelik tatmin edici ruh halidir.	Schaufeli and diğerleri (2002) (Utrecht Ölçeği)
Çalışanın coşkunlukla beraber katılımı ve memnuniyetidir.	Harter and diğerleri (2002) (Gallup Anketi 12.soru)

[Tablo 2.4. (Devam) *İşle bütünleşme kavramının tanımları*]

İşle Bütünleşme Tanımı	Yazar-Yazarlar
Anlamlılık, güvenlik ve uygunluk belirgin bir şekilde bütünleşmeyle ilişkilidir.	May and diğerleri (2004)
Çalışanın belirli bir örgütsel rolü psikolojik olarak ne ölçüde sergileyebileceğidir. Örgüt üyeleri için etkili olan çok önemli iki rol vardır. Bunlar sırasıyla, çalışanların iş rolleri ve onların bir örgütün üyesi olarak gerçekleştirmesi gereken rollerdir.	Saks (2006)

Görüldüğü üzere alanyazında işle bütünleşme kavramının tanımıyla ilgili birliktelik bulunmamaktadır. Yapılan tanımlardan yola çıkarak işle bütünleşme; çalışanların enerjik bir şekilde işine bağlanması, işine sahip çıkması ve işine karşı psikolojik olarak pozitif olması şeklinde tanımlanabilir. Bu araştırmada ise Schaufeli vd.,'nin (2002) işle bütünleşme tanımı olan “zindelik, adanma ve yoğunlaşma bileşenleriyle nitelendirilen olumlu, işe yönelik tatminkâr ruh hali” tanımı kullanılmıştır.

2.3.2. İşle bütünleşmenin boyutları

İşle bütünleşme çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Schaufeli vd., (2002) işle bütünleşmeyi zindelik, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyut altında sınıflandırmışlardır. Araştırmanın bu bölümünde işle bütünleşmenin zindelik, adanma ve yoğunlaşma boyutları açıklanmaya çalışılacaktır.

2.3.2.1. Zindelik

İşle bütünleşmenin bir boyutu olan zindelik, çalışanın işini yaparken sergilediği enerjinin ve zihinsel sağlamlığının yüksek olması halidir. Aynı zamanda zinde çalışanlar işlerinde karşılaştıkları güçlüklerle karşı daha fazla dayanıklı ve sebatkâr olurlar. Kolayca yorulup, vazgeçmezler (Schaufeli vd., 2002). Çalışırken müthiş bir biçimde zindelik duyarak görevini yerine getiren çalışan yapmakta olduğu işle güdülenmiştir ve çeşitli zorluklarla mücadele etse de sabırla görevini tamamlamayı sürdürür (Turgut, 2011).

3.1.2.2. Adanma

Adanmışlık; kişilerin işlerini yerine getirirken, işlerini bir amaç ve ideale hizmet ediyor olarak değerlendirmeleri, coşku ve esin kaynağı olarak düşünmeleri, işleriyle iftihar etmeleri ve işlerini ayrıcalıklı olarak yorumlamalarıdır (Eryılmaz ve Doğan 2012,

s. 50). Adanmışlık, hem çalışmaya dönük kuvvetli bir sadakati yansıtır hem de ayrıcalık duygusu, coşku, esin, gurur ve çabalama gibi unsurları içerir. Çalışmaya adanmış olan kişiler görevlerinin cazip olduğunu, uğraşı istediğini, bir ideale hizmet ettiğini ve amacının olduğunu değerlendirirler. Bununla birlikte yaptıkları işler işlerine adanmış kişilere coşkunluk sağlar. Dolayısıyla işlerini büyük bir istekle yerine getirirler ve işleriyle iftihar ederler (Turgut, 2011).

2.3.2.3. Yoğunlaşma

Yoğunlaşma, çalışanların kendilerini işlerine tamamen kaptırmaları, zamanın nasıl geçtiğini unutmaları, sadece işleriyle ilgilenmeleri ve bunları gerçekleştirirken de çok mutlu bir ruh halinde olmaları anlamına gelmektedir (Hakanen, Bakker and Schaufeli, 2006).

2.3.3. İşle bütünleşme ile karıştırılan kavramlar

İşle bütünleşme kavramı benzer bazı kavramlarla ilişkilendirilerek karıştırılmaktadır. İşle bütünleşmeye benzeyen bu kavramlar sırasıyla işkoliklik (workaholism), örgütsel bağlılık (organizational commitment), iş memnuniyeti (job satisfaction), işe bağlılık (job involvement), akış/kendini kaptırma (flow), işe gömülmürlük (job embeddedness) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behaviour) kavramlarıdır. Araştırmanın bu bölümünde yukarıda bahsedilen kavramlar arasındaki farklılıklar açıklanacaktır.

2.3.3.1. İşkoliklik

İşkoliklik kavramı, ilk kez Oates'in (1971) "Confession of a Workaholic" adlı eserinde kullanmıştır. Oates (1971) işkolikliği, alkolizm gibi bir bağımlılığa benzetmiştir. Ayrıca işkolik çalışanın aralıksız bir biçimde çalıştığını ve bu durumu dizginleyemediğini ifade etmiştir. Oates (1971) işkolik çalışanın çalışmaya karşı olan isteğinin haddinden fazla olduğunu belirterek bu durumun fark edilebilir bir biçimde vücut sağlığını, kişisel mutluluğunu, kişilerarası ilişkilerini ve sosyal işlevselliğini bozduğunu ileri sürmüştür. İşkolikler işlerini yapmak için kendilerini zorlarlar ve bu durumdan keyif almazlar. İşle bütünleşen çalışanlar ise işlerini yapmak için kendilerini zorlamazlar, çünkü onlar çalışırken eğlenirler (Schaufeli, Taris and Van Rlienen, 2008).

2.3.3.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların formal iş tanımlarında açıklanmış yapması gereken ve beklenen rollerin ötesinde örgüte katkıda bulunmak için gönüllü bir biçimde yerine getirdikleri ekstra roller olarak tanımlanmıştır (Karaman ve Aylan, 2012). Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı, “olumlu sosyal bir davranış, fedakârlık, ekstra-rol davranışı ve isteklilik” gibi kavramlarla da tanımlanmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008, s. 78).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve işle bütünleşme kavramları birbirlerine benzer kavramlar gibi olmasına rağmen aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanın örgütüne ve çalışma arkadaşlarına dönük isteyerek yaptığı ve resmi olmayan davranışlarla ilişkili olmasına rağmen işle bütünleşme de asıl gaye çalışanın resmi görevlerinde sergilediği performanstır (Kular vd., 2008, s. 4).

2.3.3.3. Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün amaçlarını içselleştirmesinde, örgütte bulunma istekliliğini devam ettirmesinde, örgüt yönetimine ve etkinliklerine katılım sağlamasında, örgüt içi üretici ve yenilikçi bir davranış göstermesinde etkili bir unsurdur (Durna ve Eren, 2005). Celep (2000) örgütsel bağlılığı, örgütün çalışandan istediği resmi ve kurallara dayalı rollerin ötesinde çalışanın bu hedef ve değerlere dönük davranışları olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık ve işle bütünleşme kavramları arasındaki fark ise örgütsel bağlılığın çalışanın örgütüne yönelik bağlılık duygusu içinde olduğudur, işle bütünleşme de ise çalışanın işine dönük pozitif bir davranış içinde olması durumu olduğudur (Maslach, Schaufeli and Leiter 2001).

2.3.3.4. İş memnuniyeti

İş memnuniyeti; çalışanın görevini yerine getirirken kazandığı maddi kazanımlar, birlikte çalışmaktan zevk duyduğu iş arkadaşları ve ortaya bir eser bırakmanın getirdiği memnuniyet olarak değerlendirilir (Eren, 2012). Newstrom (2011) iş memnuniyetini, çalışanların işlerine yönelik olumlu ve olumsuz duygular olarak tanımlamıştır. Genel anlamda iş memnuniyeti, çalışanların işlerine yönelik hissettikleri sevinçtir. İş memnuniyeti, görevin nitelikleriyle çalışanların beklentilerinin birlikte uyum içinde olduğunda ortaya çıkan ve çalışanın görevinden mutluluk hissetmesini sağlayan bir

unsurdur (Akıncı, 2002, s. 2–3). İşle bütünleşme çalışanın işine yönelik davranış ve deneyimlerdir. İş memnuniyeti ise çalışanın işine dönük isteklerinin ne ölçüde karşılandığıdır (Rich, 2006, s. 46).

2.3.3.5. İşe bağlılık

Çalışanın işiyle özdeşleşmesi ve işini yaşamının merkezi haline getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Lodahl and Kejner, 1965). İşe bağlılık işin kişinin ihtiyaçlarını karşılama noktasındaki önemiyle ilişkili olup, bilişsel bir değerlendirmenin sonucu olarak tanımlanmaktadır. İşle bütünleşme ise daha çok çalışanın işini yaparken ortaya koyduğu performans ile bağlantılıdır ve kişinin çalışırken duygularını, davranışlarını ve bilişsel süreçlerini etkin bir şekilde kullanmasını ifade etmektedir (Kavgacı, 2014).

2.3.3.6. Akış/kendini kaptırma

Csikzentmihalyi (1991) akış kavramını, kişinin işine dikkatli bir şekilde odaklanması, o işe yoğunlaşması ve o anda yapmakta olduğu işten başka her şeyin önemsiz olarak algılaması olarak tanımlamıştır. Akış hali ile işle bütünleşme arasındaki fark, akış halinin çalışanın işine yönelik kısa süreli ve çok yüksek bir seviyede bütünleşmeyi temsil etmesi hali; işle bütünleşmenin ise daha kararlı ve uzun soluklu bir durum olmasıdır (Hallberg and Schaufeli, 2006).

2.3.4. İşle bütünleşmenin sonuçları

İşle bütünleşmenin hem çalışanlara ve hem de örgütlerine yönelik çeşitli olumlu sonuçları vardır. İşle bütünleşen bireylerde örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans, ekstra rol davranışı gösterme, kişisel inisiyatif alma, proaktif davranışlar sergileme eğilimi ve öğrenmeye yönelik artan motivasyondur. Buna karşılık olarak ise işe devamsızlıklarda ve iş gücü devir hızı oranlarında düşüşlerin meydana geldiği bilinmektedir (Açıkgöz, 2009).

Bireysel olarak değerlendirildiğinde ise işle bütünleşme çalışanlar üzerinde işe karşı istekli ve coşkulu olma, işlerine sıkı sıkı sarılma gibi olumlu duygular ortaya çıkartır. Bu ruh hali çalışanın yaptığı işin niteliğini, işine ilgisini, becerilerini ve yaratıcılığını etkileyerek örgütle ilgili çıktılara da etki eder (Keser ve Yılmaz, 2009, s. 112). İşle bütünleşen çalışanların kendi kaynaklarını ortaya çıkaran, daha iyi performans sergileyen,

psikolojik sermayeleri daha fazla ve mutlu çalışanlar olduğu görülmüştür (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011, s. 4–28).

Örgütsel sonuçlara bakıldığında ise işle bütünleşme; çalışanların iş memnuniyeti, örgütsel bağlılıkları, iş performansları, proaktif davranmalarını ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri gibi çıktıları etkilemesi sebebiyle örgütler açısından hayati önem taşıyan bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Kanten, 2012). İşle bütünleşmiş çalışanlar örgüt içinde olumlu bir çalışma ikliminin gelişmesine ve dolayısıyla genel iş performansında iyileşmeler olmasına yardımcı olmaktadır (Kavgacı, 2014). Ayrıca işlerine daha fazla sahip çıkarak yaptıkları işle gurur duyarlar. Çalışma arkadaşlarıyla örgütün başarısı için sorumluluklarını paylaşarak daha fazla gayret gösterirler (Erim, 2009, s. 146).

2.4. Lider-Üye Etkileşimi İle İşle Bütünleşme İlişkisinde Çalışan Sessizliğinin Aracılık Etkisi

Lider üye etkileşimi teorisi liderlerin her bir üyeye aynı şekilde davrandığını kabul eden ortalama liderlik tarzının aksine liderlerin her bir üyeyle farklı şekilde etkileşime geçtiğini kabul eden bir yaklaşımdır (Graen and Uhl-Bien, 1995). Lider üye etkileşiminin kalitesi başlangıçta bireylerin özelliklerine göre oluşur. İlk etkileşimin kalitesi üyelerin fiziksel ve kişilik özelliklerine dayanır. Daha sonra lider ve üye arasında gerçekleşen ilişkiler etkileşimin kalitesini belirler. Etkileşimin türüne göre liderler; becerikli, yetenekli ve sorumluluk sahibi üyelerle yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ilişkisi kurarlar (Dulebohn vd., 2012). Lider üye etkileşimi fazla olan çalışanlar işlerinde kendilerini psikolojik açıdan güvende hissederler. Psikolojik açıdan kendini rahat hisseden çalışanlar daha fazla risk alarak işlerinde kendilerini daha fazla gösterirler, daha fazla ifade ederler ve görevlerine daha fazla yoğunlaşarak işleriyle bütünleşirler (Radstaak and Hennes, 2017).

Lider üye etkileşimi düzeyi yüksek olan çalışanların işlerine yönelik sergiledikleri zindelik, adanmışlık ve yoğunlaşma düzeyleri daha fazladır (Schaufeli and Bakker, 2004b). Çalışanların işle bütünleşme düzeylerinin artmasında yöneticilerin rolü çok önemlidir. Sosyal etkileşim teorisine göre yüksek kaliteli lider üye etkileşiminin varlığında üyeler liderden aldığı destek ve güvene karşılık kendi görevlerinin ötesinde daha fazla çaba göstererek karşılılık verirler (Wang, Chu and Ni, 2010, s. 151). Lider

alışanlarına işlerinde destek olarak, bilgi sağlayarak ve onları yönlendirerek işlerine daha fazla adanmalarına, ekstra roller yerine getirmelerine neden olur ve onların işle bütünleşme düzeylerini yükseltir.

Purcell (2010) alışanların işle btnleşmemesinin altında yatan nedenin kötü yönetim olduğu sonucuna varır ve böyle bir örgütte çalışanların yöneticileriyle iletişim kurma fırsatını elde edemediğini ve onlardan bilgi alamadığını ifade eder. Detert and Burris (2007) yöneticinin iletişime açıklığının seslilik davranışının öncüllerinden olduğunu ifade etmişlerdir. Burris, Detert, and Chiaburu (2008) lider ye etkileşiminin seslilik davranışını olumlu etkilediğini, aksine kötü davranan liderin de sesliliği olumsuz olarak etkilediğini tespit etmişlerdir (Frazier, 2009). Krone'a (1991) göre yüksek etkileşime sahip olan üyeler yöneticileriyle daha fazla doğrudan iletişime geçerler, aksine düşük etkileşime sahip üyelerde daha az ve dolaylı iletişime sahiptirler.

Sosyal mübadele kuramına göre örgütlerde taraflar arasında gelişen iyi sosyal ilişkilerin sesliliği artırdığı tespit edilmiştir (Pauksztat, Steglich and Wittek, 2007). Vroom'un Beklenti Kuramına göre birey seslilik sonucu olumlu dönütler alacağını umuyorsa sesliliği kullanma sıklığı ve ihtimalinin artacağı umulmaktadır. Aksine sergilenen seslilik davranışı sonucu, olumsuz dönütler alırsa sesliliği kullanmayı bırakıp sessizleşmeye başlayacağı belirtilmiştir (Premeaux, 2001, s. 9–14). Çalışanların bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmaları ve bu yüzden iine düştükleri çelişki hali onları oldukça rahatsız etmekte, acizlik duygusunu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (akıcı, 2008).

İşle bütünleşmenin ön koşulu çalışanın kendisini değerli ve katkı sağlayan biri olarak hissetmesidir (Robinson, Perryman and Hayday, 2004). Çalışanlar seslilik davranışının daha fazla saygıya, karşılıklı güvene öncülük edeceğine ve yöneticileriyle olan iş ilişkilerini artıracaağına inanırlarsa seslilik ve lider ye etkileşimi düzeylerinin gelişmesi için çaba harcarlar. Ayrıca yüksek lider ye etkileşimine sahip çalışanlar olumlu bir şekilde yöneticilerinin düşüncelerini etkileyebilir ve proaktif seslilik davranışı göstererek etkileşimin kalitesini güçlendirirler (Cheng vd., 2013). Bunun yanı sıra çalışanlar iş çevrelerinde görüşlerini, fikirlerini ve endişelerini ifade edebileceğine inanırlarsa, muhtemelen işle bütünleşme düzeyleri de yüksek olacaktır (Rees, Alfes and Gatenby, 2013).

Bu bulgular doğrultusunda çalışanların işle bütünleşme düzeyleri üzerinde lider üye etkileşimi ve çalışan sesliliği değişkenlerinin etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkide lider üye etkileşiminin çalışan sesliliği ile birlikte işle bütünleşme düzeyinin geliştirilmesine katkısı olduğu değerlendirilmektedir. Mevcut araştırmada bu ilişkiler ayrıntılı bir şekilde tartışılacaktır.

2.5. Lider-Üye Etkileşimi, Çalışan Sesliliği ve İşle Bütünleşme Değişkenlerine İlişkin Yapılan Çalışmalar

Lider-üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşmeyle ilgili yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu işletme alanında yapılmıştır. Eğitimle ilgili yapılan çalışmaların sayısı işletme alanına kıyasla fazla sayıda olmadığı dikkat çekmektedir. Araştırmanın bu kısmında lider-üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme değişkenlerine ilişkin eğitim alanında ülkemizde yapılan çalışmalardan bazıları kısaca açıklanmaya çalışılacaktır. Ayrıca araştırmanın ekler kısmında lider-üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme ile ilgili gerek yurtiçi gerekse yurtdışında yapılan çalışmalar kısa bilgiler halinde gösterilmiştir.

Çetin (2013) tarafından örgütsel destek, yönetici açıklığı ve öğretmenlerin kişilik özelliklerinin öğretmenlerin sesliliği üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmaya Ankara ili Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak ve Yenimahalle ilçelerinde devlet okullarında görev yapan 223 öğretmen katılmıştır. Öğretmen sesliliği, öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Öğretmen sesliliğinin en güçlü öncülleri olarak algılanan yönetici açıklığı ve dışadönüklük değişkenlerinin olduğu tespit edilmiştir.

Bulut ve Bayramlık (2015) tarafından öğretmenlerin ses verme davranışlarının demografik niteliklerine göre ne derece farklılaştığının incelendiği çalışmaya Balıkesir il merkezinde devlet okullarında görev yapan 386 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda çalışan sesliliği davranışı ile cinsiyet, eğitim durumu, şu an çalıştığı okuldaki çalışma süresi ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir, meslekteki çalışma süresi ile anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Kulualp (2016) tarafından içsel kontrol odağının çalışan sesliliği üzerindeki etkisi ve iş tatmininin çalışan sesliliğinden etkilenme durumunun incelendiği çalışmaya Bülent Ecevit Üniversitesi'nde görevli 166 adet öğretim elemanı katılmıştır. Araştırma

sonucunda içsel kontrol odağının çalışan sesliliği üzerinde ve çalışan sesliliğinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Derin (2017) tarafından işyerinde kişilerarası güven düzeyinin, işgörenlerin psikolojik rahatlıklarına ve sesliliklerine olan etkisini belirlemek ve kişilerarası güven ile işgören sesliliği ilişkisinde psikolojik rahatlığın aracılık rolünün incelendiği çalışmaya Malatya İnönü Üniversitesinde çalışan 201 öğretim elemanı katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının kişilerarası güven düzeyinin, hem işgören sesliliğini hem de psikolojik rahatlığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik rahatlığın kişilerarası güvenin bir boyutu olan yöneticiye güven ile işgören sesliliği ilişkisinde kısmi aracı rolünde, kişilerarası güvenin diğer bir boyutu olan iş arkadaşlarına güven ile işgören sesliliği ilişkisinde tam aracı rolünde olduğu tespit edilmiştir.

Bulut (2012) tarafından lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmaya Diyarbakır ili Bismil ilçesinde görev yapan 384 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkilerinin olduğu, öğretmenlerin lider-üye etkileşimi algıları arttığında yöneticilerine güven ve iş tatmin düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Cevrioğlu (2007) tarafından lider üye etkileşim kalitesinin bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmaya Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesinde görevli olan 189 öğretim elemanı yer almıştır. Araştırma sonucunda Tıp Fakültesinde lider-üye etkileşiminin kalite düzeyi ile öğretim elemanlarının iş tatmini, örgüte bağlılığı ve iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde, buna karşın işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Çetin (2011) tarafından ilköğretim okul müdürlerinin okul yönetiminde gösterdikleri liderlik stillerinin ve müdür-öğretmen etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin incelendiği çalışmaya Ankara ili Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak ve Yenimahalle ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 659 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okul müdürlerinin liderlik davranışlarının dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik özelliklerini orta düzeyde yansıttığını ve dönüşümsel liderlikten ziyade etkileşimsel liderlik ile benzeştiğini göstermektedir. Öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği ve bu davranış düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermezken mesleki kıdeme göre farklılık

gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca müdürlerin dönüşümsel liderliği ile hem müdür-öğretmen etkileşimi hem de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve güçlü bir ilişkili bulunmuştur. Müdürlerin etkileşimsel liderliği ile müdür-öğretmen etkileşimi ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Şirin (2012) tarafından Büyük Beşli kişilik boyutlarıyla iş başarısı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyeti gibi çeşitli çalışan sonuçları arasındaki ilişkiyi ve lider-üye etkileşiminin bu ilişkiler üzerindeki ara değişkenlik etkisinin incelendiği çalışmaya Kırklareli il sınırları içindeki ilk ve orta dereceli devlet okullarında görevli 253 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda lider-üye etkileşiminin yönetici kişiliğinden daha fazla etkilendiği bulunmuştur. Çalışan kişiliğinin sorumluluk boyutu, iş başarısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın; nevroitiklik boyutu ise iş stresi ve işten ayrılma niyetinin en güçlü belirleyicisi olduğu; yönetici kişiliğinin dışadönüklük boyutu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, nevroitikliğin ise iş stresi ve ayrılma niyetinin en güçlü belirleyicisi olduğu bulgulanmıştır. Lider üye etkileşiminin çalışan sonuçlarına etkisi incelendiğinde lider üye etkileşiminin örgütsel bağlılığı açıklamada önemli bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Lider üye etkileşimi, çalışan kişiliği ve çalışan sonuçlarından iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişken rolü oynamış, diğer çalışan sonuçları için ara değişkenlik özelliği göstermediği tespit edilmiştir.

Gültekin (2014) tarafından psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün incelendiği çalışmaya üç kamu üniversitesinde görev yapmakta olan 209 akademik ve idari personel katılmıştır. Araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ile araştırmaya katılan bireylerin örgüte karşı sinik tutumları arasında aynı yönde ilişki olduğu ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Dal (2014) tarafından hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaya bir kamu üniversitesinde görev yapmakta olan 20 bölüm başkanı ve 210 öğretim elemanı katılmıştır. Araştırma sonucunda hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında ve hizmetkâr liderlik boyutları ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif doğrusal ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Gemalmaz (2014) tarafından ilkökul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve lider üye etkileşimine algıları üzerindeki

etkisinin incelendiği çalışmaya Kahramanmaraş ve ilçelerinde bulunan ilkokullarda görev yapmakta olan 520 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda motivasyonel dilin psikolojik sözleşme ile lider üye etkileşimiyle pozitif yönlü ilişkisi bulunduğu ve anlamlı bir şekilde yordadığı, lider üye etkileşiminin de psikolojik sözleşme algısını olumlu yönde etkilediği ve anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Öztürk (2015) tarafından eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği ilişkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün incelendiği çalışmaya Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde bulunan ilk ve ortaokullarda görev yapan 502 öğretmen araştırmanın nicel kısmına, üç okul müdürü ve 15 öğretmende nitel kısmına katılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ile öğretmen liderliği ve lider-üye etkileşimi arasında yüksek düzeyde; lider-üye etkileşimi ile öğretmen liderliği arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi algılarının örgüt kültürü ve öğretmen liderliği arasındaki ilişkide kısmi ara yordayıcı olduğu saptanmıştır.

Oğuzhan (2015) tarafından algılanan etik iklim boyutları, lider üye etkileşimi ve öz kendilik değerlendirmesinin izlenim yönetimi taktikleri kullanımı üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmaya Ankara ilinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 550 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda araççılık iklimlerinin izlenim yönetimi taktikleri kullanımını arttırdığı ve etik iklim türlerinin izlenim yönetimi taktiklerine etkisinde çok boyutlu lider üye etkileşiminin genellikle kısmi aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Gürbüz (2014) tarafından algılanan örgüt kültürü ve lider üye etkileşiminin işe adanma üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmaya İstanbul ili Maltepe İlçesinde ilk ve orta öğretim kurumlarında görev yapmakta olan 225 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda lider üye etkileşiminin iyi düzeyde olduğu, örgüt kültürü ile işe adanma düzeylerinin ortalama düzeyde olduğu görülmüştür. İşe adanmanın lider üye etkileşimi ve örgüt kültürü ile ilişkili olduğu, lider üye etkileşimi ile örgüt kültürü algısı puanları olumlu yönde yükseldikçe işe adanma puanlarının da arttığı tespit edilmiştir.

Ülker (2015) tarafından öğretmenlerin lider-üye etkileşim düzeylerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmaya İzmir İli Çeşme İlçesinde görev yapmakta olan 168 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Lider üye etkileşimi düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin de arttığı görülmektedir.

Aytekin (2016) tarafından lider-üye etkileşimi düzeyinin, örgütsel davranış üzerine etkisinin incelendiği çalışmaya Ankara il merkezinde bulunan özel bir okulda görev yapmakta olan öğretmenler katılmıştır. Araştırma sonucunda lider-üye etkileşimi ile örgütsel adanmışlık arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Dinç (2017) tarafından örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisinin incelendiği çalışmaya araştırma görevlileri katılmıştır. Araştırma sonucunda araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel destek algıları arasında bir ilişkinin olduğu ve lider-üye etkileşiminin bu ilişkide aracılık etkisi gösterdiği tespit edilmiştir.

Soylu (2017) tarafından örgütsel güven ile lider-üye etkileşiminin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi etkisinin incelendiği çalışmaya Samsun il ve ilçelerindeki özel okullarda görev yapmakta olan 248 öğretmen katılmıştır. Araştırma öğretmenlerin örgütsel güven algılamaları ile lider-üye etkileşimi düzeylerinin örgütsel sağlığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tarım (2017) tarafından lider-üye ilişkilerinde liderin olumlu ve olumsuz özellikler göstermesi ile ortaya konulan duygusal emeğin üyelerin bağlılık ve performansı üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmaya ikisi vakıf biri devlet olmak üzere üç üniversitenin idari ve akademik personelinden 27 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet ile lider-üye etkileşimi, lider-üye etkileşimi ile performans ve bağlılık arasında duygusal emek aracılığıyla (mediating), lider-üye etkileşimi ile performans arasında duygusal emek ve bağlılık aracılığıyla pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Karaman (2018) tarafından lider üye etkileşimi ile bireysel performans arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaya Çorum ilinde görev yapmakta olan 449 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda lider üye etkileşimi ile bireysel performans arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyli ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kavgacı (2014) tarafından algılanan ilköğretim kurumu öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeyleri ile bazı bireysel (öz yeterlik, örgüt temelli öz saygı ve kendini toplarlama gücü) ve örgütsel (lider-üye etkileşimi, özerklik ve yöneticiye güven) arasındaki ilişkilerinin incelendiği çalışmaya Ankara ili Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle ilçelerindeki ilköğretim kurumlarında (ilkokul ve ortaokul) görev yapan 810 sınıf ve branş öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonucunda bütün değişkenler arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Kendini

toparlama gücünün işle bütünleşmeyle en yüksek ilişkiye, yöneticiye güvenin de en düşük ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kendini toplarlama gücü ve öz yeterlik inancı değişkenleri lider üye etkileşimi ve özerklik ile işle bütünleşme arasındaki ilişkiye anlamlı düzeyde aracılık etmektedir.

Sönmez (2014) tarafından okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğa etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisinin incelendiği çalışmaya Gaziantep ilinin Şehitkâmil ilçesinde ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan 570 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda hizmetkâr liderlik davranışlarının hem işe tutkunluğu hem de örgütsel adaleti anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Hizmetkâr liderlik davranışlarının işe tutkunluğu yordamasında örgütsel adaletin kısmi ara yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

Sezen (2014) tarafından öğretmenlerin işle bütünleşme ve iş yaşamında yalnızlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaya Sakarya ilinde görev yapmakta olan 659 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin işle bütünleşme ve iş yaşamında yalnızlık düzeyleri arasında negatif yönlü düşük düzeyli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Öngel (2014) tarafından bilgi ekonomisinde işle bütünleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaya İstanbul ilinde bir vakıf üniversitesinde tam zamanlı akademisyenler katılmıştır. Araştırma sonucunda işle bütünleşme ve örgütsel bağlılık kavramları arasında pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Koçak (2014) tarafından öz-yeterliliğin iş kaynakları ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide şartlı değişken etkisinin incelendiği çalışmaya Türkiye'deki hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde görev yapan 435 akademisyen katılmıştır. Araştırma sonucunda iş kaynaklarının çalışmaya tutkunluk üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu, Öz-yeterlik inancının iş kaynakları ile çalışmaya tutkunlukları arasında şartlı değişken etkisi oluşturamayacağı sonucuna varılmıştır.

Oymak (2015) tarafından ortaokul müdürlerinin denetim stilleri, kurumsal destek ve veli desteği ile öğretmenlerin işe yoğunlaşması arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaya Ankara ili Bala, Haymana ve Şereflikoçhisar ilçelerinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan 342 katılmıştır. Araştırma sonucunda kurumsal destek ve veli desteğinin işe yoğunlaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, denetim stillerinde ise görev odaklılık boyutunun işe yoğunlaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yeke (2015) tarafından çalışanların kişilik özellikleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tutkunluğu arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmaya İstanbul Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 164 akademisyen katılmıştır. Araştırma sonucunda kişilik özelliklerinden sorumluluk ile dışa dönüklüğün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tutkunluğunun aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Karakaya (2015) tarafından işe tutkunluk ve okul iklimi arasındaki ilişkinin bazı değişkenler açısından incelendiği çalışmaya Gaziantep ili Şehitkâmil ilçesinde çalışan görev yapmakta olan 444 sınıf öğretmeni katılmıştır. Araştırma işe tutkunluğun okul iklimini anlamlı bir şekilde yordadığı, işe tutkunluğun okul iklimine orta derecede ve pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Emeksiz (2015) tarafından çok boyutlu örgütsel kimliklenmenin iş doyumu üzerindeki etkisinde işle bütünleşmenin aracı etkisinin incelendiği çalışmaya İstanbul ilinde görev yapan 43 yabancı dil okutmanı katılmıştır. Araştırma sonucunda iş doyumu ve çok boyutlu örgütsel kimliklenme arasındaki ilişkide işle bütünleşmenin kısmı aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tan (2015) tarafından ilkokul ve ortaokul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışları ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaya Gaziantep ili Şehitkâmil ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 403 öğretmen ve müdür yardımcısı katılmıştır. Araştırma sonucunda ruhsal liderliğin işe tutkunluğu yordadığı tespit edilmiştir.

Toptaş (2016) tarafından ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin incelendiği çalışmaya Ankara ili Altındağ, Çankaya, Mamak, Yenimahalle, Etimesgut, Sincan, Gölbaşı, Keçiören, Pursaklar ilçelerinde yer alan 381 ilkokul öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çankır (2016) tarafından Çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinin incelendiği çalışmaya Sakarya ilinde görev yapmakta olan 659 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde çalışmaya tutkunluğun olumlu tükenmişliğin ise olumsuz etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Sarıkaya (2016) tarafından otizmli çocuklarla çalışan öğretmenlerin işe adanmışlık, çocuk sevmeye ve empati eğilimleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaya İstanbul ilinde görev yapmakta olan 198 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda empatik

eğilim, işe adanmışlık ve çocuk sevmeye arasında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Güleryüz (2016) tarafından öğretmenlerde işten ayrılma niyetinin yordayıcısı olarak, iş-yaşam dengesi ve çalışmaya tutkunluk ilişkisinin incelendiği çalışmaya İstanbul ili Beşiktaş ilçesinde bulunan özel okullarda görev yapan 216 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin iş-yaşam dengeleri ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif, çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif, çalışmaya tutkunluk ile iş-yaşam dengelerinin arasında negatif ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Ceviz (2017) tarafından ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaya Ankara ili Çubuk ve Pursaklar ilçelerinde 34 devlet ortaokulunda görev yapmakta olan 882 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu, örgütsel sessizlik davranışlarının da orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Kabar (2017) tarafından lise öğretmenlerinin işe bağlılık düzeyleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaya İstanbul ili Küçükçekmece ilçesine bağlı resmi liselerde görev yapan 353 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının geçerlik-güvenirlik çalışmaları, verilerin toplanması ve analizine yönelik bilgiler bulunmaktadır.

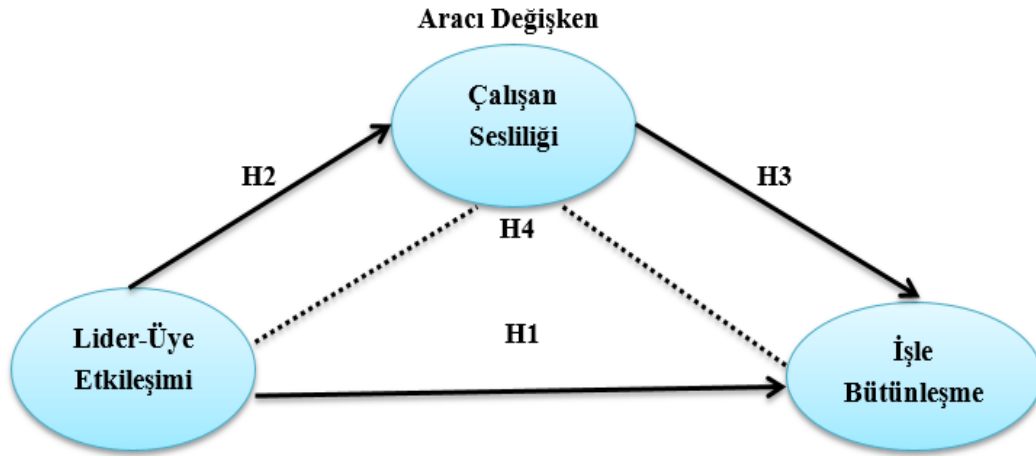
3.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin görüşlerine göre lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin incelendiği bu araştırma ilişkisel tarama modelinde düzenlenmiş nicel bir çalışmadır. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaç edinen araştırmalar için uygun bir modeldir. İlişkisel tarama modelleri ise iki ve daha çok değişken arasındaki birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri için kullanıldığından bu tür araştırmalar için uygun görülmektedir (Karasar, 2006). Tarama modelindeki araştırmalar bilginin anlaşılmasında, artırılmasında kuramcılara ve uygulayıcılara önemli katkılar sağlamaktadır (Balcı, 2004).

Araştırmada, öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin olduğu düşünülen varsayımsal bir model tasarlanmıştır. Oluşturulan bu modelin kontrolü amacıyla yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yöntemi kullanılarak gözlemlenen değişkenler arasında yol (path) analizi yapılmıştır.

Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin incelendiği bu araştırmada iki bağımsız bir bağımlı üç değişken yer almaktadır. Araştırma modeline göre lider-üye etkileşimi bağımsız değişken, işle bütünleşme de bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Çalışan sesliliği işle bütünleşmeyi gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak etkileyebileceği hipotezi ile hem bağımlı hem de bağımsız bir değişken olarak kabul edilmiştir. Çalışan sesliliği lider-üye etkileşimince etkilenebileceği hipotezi ile bağımlı bir değişken, işle bütünleşmeyi etkileyebileceği hipotezi ile de bağımsız bir değişken olarak çalışmada bulunmaktadır. Çalışmada kurulan modele göre çizilen her bir yol değişkenler arasındaki sebep sonuç ilişkilerini göstermektedir.

Araştırmanın değişkenleri arasında olduğu kabul edilen ilişkiler Şekil 3.1.'deki varsayımsal modelde sunulmuştur.



Şekil 3.1. Değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik hipotez model

H1: Lider Üye Etkileşimi, işle bütünleşme düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2: Lider üye etkileşimi, çalışan sessliliğini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3: Çalışan sessliliği işle bütünleşme düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4: Lider üye etkileşimi ile işle bütünleşme arasındaki ilişkide çalışan sessliliğinin aracı etkisi vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bilimsel araştırma sürecinin temel öğelerinden bir diğeri de araştırma sonuçlarının genellenebileceği anakütleyi belirlemek ve bu anakütle içinden seçilecek örneklem grubunu saptamaktır (Şencan, 2005). Seçilecek örnekler anakütleyi temsil edeceği için anakütlenin doğru tanımlanması araştırmanın sağlıklı ve doğru bir biçimde yapılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (İslamoğlu, 2009).

Yukarıdaki bilgiler ışığında araştırmanın evrenini, 2015–2016 eğitim öğretim yılında Ankara ili Ayaş, Beypazarı, Güdül ve Sincan ilçelerinde bulunan resmi okullarda (anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise) görev yapan anaokulu, sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

Örneklemin belirlenmesinde tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmış ve tabakalandırmada ilçe büyüklüğü esas alınmıştır. Bu tekniğin özü örnekleme seçmeden önce evreni bazı alt tabakalara ayırmak, sonra da örnekleri bu tabakalardan seçmektir (Sencer ve Sencer, 1978). Böylece tabakalı örnekleme yöntemi aracılığıyla konu ile ilişkili alt grupların temsil edilmeleri güvence altına alınır (Gay, 1987).

Araştırmada örnekleme ve gözlem birimi olarak öğretmenler seçilmiştir. Araştırmada her ilçe bir tabaka olarak düşünülmüş ve her bir ilçede görev yapan öğretmen miktarının toplam içindeki oranına bakılarak araştırma örnekleminde bu oran doğrultusunda temsil edilmesine çalışılmıştır. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şubesinde yayımlanan güncel eğitim istatistiklerine göre bu dört ilçedeki toplam öğretmen sayısı ve genel toplam içindeki oranları Tablo 3.1.'de verilmiştir.

Tablo 3.1. *Araştırma evrenini oluşturan öğretmenlerin ilçelere göre dağılımı (http-2)*

İlçeler	Öğretmen Sayısı	Genel Toplam İçindeki Oranı
Ayaş	197	% 3,06
Beypazarı	627	% 9,74
Güdül	127	% 1,97
Sincan	5481	% 85,21
Genel Toplam	6432	% 100

Öğretmenlerin ilçelere göre görev dağılımı oranları Tablo 3.2.'de verilmiştir.

Tablo 3.2. *Araştırma evrenindeki öğretmenlerin ilçelere göre görev dağılımı oranları (http-2)*

Okul Türleri	Ayaş	Beypazarı	Güdül	Sincan	Toplam
Okul Öncesi Öğrt.	12	41	8	307	368 -% 5,72
Sınıf Öğrt.	53	170	29	1664	1916-% 29,78
Branş Öğrt.	132	416	90	3510	4148-% 64,49
Toplam	197	627	127	5481	6432-% 100

Farklı kaynaklarda araştırmanın yapılacağı evren büyüklüğüne göre elde edilebilecek uygun örneklem büyüklükleri ilgi bilgi verilmektedir. Evrene göre hesaplanan uygun örneklem büyüklüğüne ilişkin veriler 50.000 kişilik bir evreni % 95 güven düzeyinde 381 kişilik bir örneklemin temsil edebileceğine işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2003).

Araştırma için ne kadar büyüklükte bir örnekleme ihtiyaç olduğunu belirlemek amacıyla Büyüköztürk ve diğerleri (2010) tarafından verilen örneklem hesaplama formülü kullanılmıştır.

Bu formül Şekil 3.2.'de gösterilmektedir.

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

$$n_o = [(tS)/d]^2$$

Şekil 3.2. Örneklem hesaplama formülü (Büyüköztürk vd., 2010)

Verilen formüle göre değerler yerine konulduğunda

$$n_o = [(1.96 \times 0.5)/0.05]^2 = 384.16 \text{ dir.}$$

Hesaplanan $n_o = 384.16$ değeri formülde yerine konulduğunda,

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{6432}} = \frac{384.16}{1.059726369} = 362,50$$

sonucu çıkmaktadır. Yapılan hesaplama yaklaşık 363 kişilik bir örneklem yeterli olacağını göstermektedir. Örneklem seçiminin % 95 güven düzeyi ile gerçekleşmesi için örneklem sayısı seçiminde Tablo 3.3.'ten de faydalanılmıştır.

Tablo 3.3. % 95 Güven düzeyi ve çeşitli kesinlik (göz yumulabilir yanılğı) sınırları için örnek büyüklükleri (Çıngı, 1994, 25'ten uyarlanmıştır)

Evren Büyüklüğü	Kesinlik (Göz Yumulabilir Hata)				
	+ 1 %	+ 2 %	+ 3 %	+ 4 %	+ 5 %
1.000	*	*	*	375	278
2.000	*	*	696	462	322
3.000	*	1334	787	500	341
4.000	*	1500	842	522	350
5.000	*	1622	879	536	357
10.000	4899	1936	964	566	370
20.000	6489	2144	1013	583	377
50.000	8057	2291	1045	593	381
100.000	8763	2345	1056	597	383
500.000 to ∞	9423	2390	1065	600	384

*Bu durumlarda evrenin % 50'den fazlasının örnekte yer alması gerekir

Ancak Fraenkel and Wallen (2009) örneklem büyüklüğünün ne olacağı konusunda tek bir cevap olmadığını ve araştırmacının ulaşabildiği kadar büyük bir örneklem üzerinde analiz yapmasını önermektedir. Bu nedenle hem uygulama sırasında karşılaşılabilecek sorunları en aza indirebilmek hem de örnekleme geçerliğini artırmak için gerekli örneklem sayısının yaklaşık iki katı kadar olan 750 öğretmene ulaşılmasına

karar verilmiştir. Bu doğrultuda evrendeki tabakalara göre dağılımlar dikkate alındığında örnekleme katılan öğretmenlerin yaklaşık 23'ü Ayaş, 74'ü Beypazarı, 15'i Güdül ve 638'inin Sincan ilçesinden seçilmesine karar verilmiştir. Aynı zamanda öğretmenlerin evrendeki görev dağılım oranları dikkate alınarak örnekleme aynı oranı temsil edilmesi amacıyla 43'ünün okul öncesi öğretmeni, 223'ünün sınıf öğretmeni, 484'ünün de branş öğretmeni olması kararlaştırılmıştır.

Veri toplama araçlarının mümkün olduğunca hatasız ve doğru yanıtlanabilmesi amacıyla araştırmanın çalışma evreninde yer alan 40 okula araştırmacı tarafından bizzat gidilerek 750 öğretmene veri toplama formları elden teslim edilip, uygulanmıştır. Okulların seçiminde de tabakalardaki dağılımlar dikkate alınmıştır. Veri toplama formlarının geri dönüş oranı % 100'dür. Ancak bu formların bazıları tamamlanmamış ya da hatalı kodlanmıştır. Aykırı değer analizi ile uç değerler bulunup veri ayıklama işlemleri yapıldıktan sonra analizler için geriye 713 adet veri toplama formu kalmıştır.

Veri ayıklama işlemleri sonrasında geriye kalan örnekleme öğretmenlerin örneklem seçiminde kullanılan tabakalara (ilçelere) göre dağılımı Tablo 3.4.'te verilmiştir.

Tablo 3.4. *Araştırma örneklemindeki öğretmenlerin ilçelere göre dağılımı*

İlçeler	Öğretmen Sayısı	Genel Toplam İçindeki Oranı
Ayaş	22	% 3,13
Beypazarı	72	% 10,11
Güdül	15	% 2
Sincan	604	% 84,75
Genel Toplam	713	% 100

Tablo 3.4.'te görüleceği üzere örnekleme öğretmenlerin dağılımı, örneklem seçiminde belirlenen dağılımları karşılamıştır. Veri toplama araçlarındaki geri dönüş oranlarında yaşanan düşüş, oranlarda çok küçük sapmalara yol açmıştır. Bu doğrultuda örnekleme öğretmenlerin 22'si Ayaş, 72'si Beypazarı, 15'i Güdül ve 604'ü Sincan ilçesindendir. Geri dönen 750 anketin yönergeye uygun olarak doldurulan 713 tanesi istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

Yapısal eşitlik modellemelerinde (YEM) örneklemin büyüklüğü hakkında farklı görüşler vardır. Kline (2011) 100 kişilik örneklemin küçük, 100–200 arası örneklemin orta, 200'den büyük örneklemin ise büyük kabul edilebileceğini, diğer taraftan

örneklemin değişken sayısına bakılarak da belirlenebileceğini ve değişken sayısının 10 veya 20 katı büyüklükte bir örneklemin YEM için uygun olacağını ifade etmektedir. Bu araştırmada örneklem büyüklüğü yukarıda ifade edilen her iki ölçütle de karşılanmıştır.

Araştırma bünyesinde bulunan 713 öğretmenin farklı demografik özelliklere göre ayrıntılı dağılımı Tablo 3.5.'te gösterilerek örneklemin yapısı ile ilgili bilgi verilmeye çalışılmıştır.

Tablo 3.5. *Araştırma örneklemindeki öğretmenlerin çeşitli değişkenlere göre dağılımı*

Değişkenler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Erkek	198	27,8
	Kadın	515	72,2
Görev	Okul Öncesi Öğretmeni	48	6,7
	Sınıf Öğretmeni	221	31,0
	Branş Öğretmeni	444	62,3
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	30	4,2
	Lisans	571	80,1
	Lisansüstü	112	15,7
Yaş	22–26 yaş	48	6,7
	27–31 yaş	124	17,4
	32–36 yaş	165	23,1
	37–41 yaş	164	23,0
	42–46 yaş	100	14,0
	47–51 yaş	70	9,0
	52 yaş ve üzeri	42	5,9
Mesleki Kıdem	1–5 yıl	131	18,4
	6–10 yıl	162	22,7
	11–15 yıl	123	17,3
	16–20 yıl	157	22,0
	21 yıl ve üzeri	140	19,6
	1–3 yıl	403	56,5
Halen Çalışmakta Oldukları Okuldaki Görev Süreleri	4–6 yıl	155	21,7
	7–9 yıl	69	9,7
	10–12 yıl	39	5,5
	13–15 yıl	20	2,8
	16 yıl ve üzeri	27	3,8

Araştırma örneklemini içindeki öğretmenlerin cinsiyetleri bakımından değerlendirildiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin % 72,2'si kadın, % 27,8'i de erkeklerden oluşmaktadır.

Öğretmenlerin görev yaptıkları alanlara bakıldığında farklı dağılımların olduğu görülmekle birlikte büyük bir yoğunluğun % 62,3 ile branş öğretmenliği alanında olduğu fark edilmektedir. Sınıf öğretmenlerinin oranının % 31, okul öncesi öğretmenlerin oranı da % 6,7'dir.

Eğitim düzeyleri açısından incelendiğinde ise % 80,1 ile büyük çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Ön lisans mezunu öğretmenlerin oranının % 4,2 olduğu, lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin oranının da % 15,7 olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenleri yaşları açısından değerlendirildiğinde “32–36 yaş” ile “37–41” arası öğretmenlerin hemen hemen dengeli bir dağılıma sahip oldukları söylenebilir. Bu kapsamda her iki yaş grubu birlikte örneklemin % 46'sını oluşturmaktadır. “31 yaş ve altı” öğretmenlerin oranı ise % 24,1'dir. Ayrıca öğretmenlerin % 28,9'unun da “42 yaş ve üzeri” olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri göz önüne alındığında, sayıca en fazla olan grubun “6–10 yıl arası” (n=162, % 22,7) kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla “16–20 yıl arası” (n=157, % 22), “21 yıl ve üzeri” (n=140, % 19,6), “1–5 yıl arası” (n=131, % 18,4), “11–15 yıl arası” (n=123, % 17,3) kıdeme sahip öğretmenler izlemektedir.

Öğretmenler halen çalıştıkları okuldaki görev süreleri açısından değerlendirildiğinde ise öğretmenlerin yarıdan fazlasının “1–3 yıl arası” (% 56,5) görev süresine sahip olduğu, bunu sırasıyla “4–6 yıl arası” (% 21,7), 7–9 yıl arası (% 9,7), “10–12 yıl arası” (% 5,5), “13–15 yıl arası” (% 2,8), “16 yıl ve üzeri” (% 3,8) öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla öğretmenlere yönelik üç ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlar (1) Öğretmen Sessizliği Ölçeği, (2) Lider Üye Etkileşimi Ölçeği ve (3) İşle Bütünleşme Ölçeği'dir. Araştırmada ölçme araçlarının uygulanabilmesine yönelik gerek duyulan izinler ölçme araçlarını geliştiren

araştırmacılar tarafından e-posta yoluyla elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçme araçları hakkında genel bilgiler aşağıda ifade edilmiştir. Ayrıca veri toplama formunun giriş kısmında bu ölçeklere eklenen öğretmenlerin cinsiyet, görev, eğitim düzeyi, yaş, mesleki kıdem ve halen çalışmakta oldukları okuldaki görev sürelerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

3.3.1. Öğretmen sesliliği ölçeği

Öğretmen sesliliği düzeyini belirlemek amacı ile 1998 yılında Van Dyne and LePine tarafından geliştirilen tek boyut ve 6 maddeden oluşan yedili likert biçiminde hazırlanmış “Çalışan Sesliliği Ölçeği” kullanılmıştır. Van Dyne and LePine (1998) tarafından yapılan güvenirlik analizi sonucu ölçeğe ait alfa güvenirliği (Cronbach Alfa) katsayısı 0,95; Cheng vd., (2013) tarafından ise 0,93 hesaplanmıştır.

Yurtiçinde yapılan çalışmalar sonucunda Çetin ve Çakmakçı (2012) ile Arslan ve Yener (2016) tarafından çalışan sesliliği ölçeği Türkçeye uyarlanmıştır. Çetin ve Çakmakçı (2012) ölçeğin Cronbach alfa değerini 0,874; Arslan ve Yener (2016) 0,76 bulmuşlardır. Her iki araştırmada yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek boyutlu olduğu tespit edilmiştir. Çetin ve Çakmakçı (2012) ölçeğin toplam varyansın % 62’sini, Arslan ve Yener (2016) % 46’sını açıkladığını tespit etmişlerdir.

3.3.2. Lider üye etkileşimi ölçeği

Lider-Üye Etkileşimi düzeyini belirlemek amacı ile Janssen and Van Yperen (2004) tarafından geliştirilen “Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi” ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek lider-üye etkileşimini tek boyutta ele almakta olup toplam 7 maddeden oluşan yedili Likert tipinde hazırlanmış bir ölçektir. Janssen and Van Yperen (2004) tarafından yapılan güvenirlik analizi sonucu ölçeğe ait alfa güvenirliği (Cronbach Alfa) katsayısı 0,93; Cheng vd., (2013) tarafından ise 0,90 hesaplanmıştır.

3.3.3. İşle bütünleşme ölçeği

İşle bütünleşme düzeyi Schaufeli and Bakker (2004a) tarafından geliştirilen “Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği-UWES 9” ile ölçülmüştür. Söz konusu ölçek özgün haliyle işle bütünleşme düzeyini zindelik, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyutta ölçmektedir. Ancak Schaufeli, Bakker and Salanova (2006) işle bütünleşme düzeyinin bu

ölçek aracılığıyla tek boyutla da hesaplanacağını ifade etmişlerdir. Sonnentag (2003) da işle bütünleşmenin ölçülmesinde tek boyuttan elde edilecek puanın kullanılmasının daha doğru olacağını ileri sürmüştür. Dolayısıyla işle bütünleşme ölçeği hem tek faktörlü hem de üç faktörlü olarak kullanılabilir (Schaufeli, Bakker and Salanova, 2006). Bu araştırmada ise işle bütünleşme ölçeği tek faktörlü bir yapı olarak ele alınmıştır.

Ölçek toplam 9 maddeden oluşmakta ve yedili Likert tipinde hazırlanmıştır. Schaufeli, Bakker and Salanova (2006) tarafından yapılan güvenirlik analizi sonucu ölçeğe ait alfa güvenirliği (Cronbach Alfa) katsayısı 0,92 hesaplanmıştır.

Yurtiçinde yapılan çalışmalar sonucunda Eryılmaz ve Doğan (2012) ile Özkalp ve Meydan (2015) tarafından işle bütünleşme ölçeği Türkçeye uyarlanmıştır. Eryılmaz ve Doğan (2012) ölçeğin Cronbach alfa değerini 0,91; Özkalp ve Meydan (2015) 0,83 olarak hesaplamışlardır. Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin üç boyutlu olduğu tespit edilmiştir. Özkalp ve Meydan (2015) tarafından yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek boyutlu yapısının ölçeğin toplam varyansının % 48’ini açıkladığı tespit edilmiştir.

3.3.4. Ölçme araçlarının hedef dile uyarlanma süreci

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarıyla öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sosliliğinin aracılık etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ölçme araçlarının öğretmenler için daha anlaşılabilir olması için okul süreçleri bağlamında Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Uyarlama sürecinde öncelikle ölçme araçları, çeviri-tekrar çeviri tekniği kullanılarak Türkçeye çevrilmiştir. Türkçeye çevrilen ölçekler uzmanlar tarafından incelenmiştir. Gerekli düzeltmelerin ardından oluşturulan Türkçe çeviri, kaynak dil olan İngilizceye tekrar çevrilmiştir. Tekrar çevrilen ölçekler uzmanlarca özgün hali ile içerik ve şekil bakımından kıyas edilmiştir. Çevirilerin araştırmada kullanılmasının uygun olduğuna karar verildikten sonra ölçeklerin anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla 15 öğretmenle birlikte odak grup uygulaması yapılmıştır. Bu uygulama çerçevesinde öğretmenlere ölçeklerde bulunan maddeler sırayla okutularak “Bu soru sizce ne anlama geliyor?”, “Açıklamalar sizce ne anlama geliyor?” benzeri sorular yöneltilerek ölçeklerde kullanılan maddelerin anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmiştir. Öğretmenlerden anlayamadıkları ifadelerle ilgili yorum yapmalarını ve söylemek istedikleri önerileri ölçme aracının üzerine yazmaları istenmiştir. Ardından odak grup yöntemi ile öğretmenlerden elde edilen veriler ve dönütler yardımıyla ölçme

araçları üzerinde gereken değişiklikler yapılmış ve ölçme araçları uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Son hali verilen ölçeklere, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılarak ölçme araçlarının uyarlama süreci tamamlanmıştır.

Ayrıca özgün hali 6 maddeden oluşan öğretmen sesliliği ölçeğinin son maddesi “Okuldaki yeni projelerle ilgili ve prosedürlere (işlemlere) yönelik değişiklikler hakkındaki düşüncelerimi okul müdürüne açıkça söylerim.” maddesi daha anlaşılabilir olması için alınan dönütler doğrultusunda iki madde haline dönüştürülmüştür. Yeni haliyle “Okulda uygulanan prosedürlere (işlemlere) yönelik değişiklikler hakkındaki düşüncelerimi okul müdürüne açıkça söylerim.” ve “Okuldaki yeni projelerle ilgili düşüncelerimi okul müdürüne açıkça söylerim.” şeklinde olmuştur.

Bu araştırmada özgün hali 7’li Likert olan ölçme araçları 5’li Likert haline dönüştürülerek kullanılmıştır. Bu değişikliğin yapılmasının nedeni ise 5’li Likert tipi ölçeğin daha yaygın olarak kullanılması ve cevaplanmasının daha kolay olmasıdır (Akın vd., 2009; Çetin, 2013; Pazarcık, 2013; Toprak ve Aydın, 2015; Akgemci ve Tekin, 2017).

Ölçme araçları likert tarzında hazırlanmıştır. Öğretmen sesliliği ve lider üye etkileşim ölçekleri 7, işle bütünleşme ölçeği de 9 maddeden oluşmaktadır. Ölçeklerde her maddeye 1.00 ile 5.00 arasında değer verilmiştir. Öğretmen sesliliği ölçeğinin dereceleme maddeleri “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kısmen Katılıyorum, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum”; lider üye etkileşimi ölçeğinin dereceleme maddeleri “Çok Düşük Ölçüde, Düşük Ölçüde, Orta Ölçüde, Yüksek Ölçüde ve Çok Yüksek Ölçüde”; işle bütünleşme ölçeğinin dereceleme maddeleri de “Hiçbir Zaman, Nadiren, Ara Sıra, Genellikle ve Her Zaman” şeklindedir.

Tekin’e (2002) göre ölçeklerin aralık genişliğinin hesaplanmasında “dizi genişliği/yapılacak grup sayısı” formülü kullanılmalıdır. Bu formüle göre aritmetik ortalamaların puan aralığı aşağıda hesaplanmıştır.

$$\begin{aligned}\text{Puan Aralığı} &= (\text{En Yüksek Değer} - \text{En Düşük Değer}) / 5 \\ &= (5 - 1) / 5 \\ &= 0,80\end{aligned}$$

Bu formüle göre hesaplanan aritmetik ortalamaların puan aralığı “0,80” olarak tespit edilmiştir. Hesaplanan bu değere göre ölçme araçlarının aritmetik ortalamalarının hangi düzeyde ne kadar benimsendiği Tablo 3.6.’da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Ölçme araçlarının puan aralıkları ve benimsenme düzeyleri

Puan Aralığı	Öğretmen Sessliliği Ölçeği	Lider Üye Etkileşim Ölçeği	İşle Bütünleşme Ölçeği	Aralığın Yorumu
1,00–1,80	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok Düşük Ölçüde	Hiçbir Zaman	Çok Düşük
1,81–2,60	Katılmıyorum	Düşük Ölçüde	Nadiren	Düşük
2,61–3,40	Kısmen Katılıyorum	Orta Ölçüde	Ara Sıra	Orta
3,41–4,20	Katılıyorum	Yüksek Ölçüde	Genellikle	Yüksek
4,21–5,00	Kesinlikle Katılıyorum	Çok Yüksek Ölçüde	Her Zaman	Çok Yüksek

3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Bu bölümde; araştırmada kullanılan öğretmen sessliliği, lider-üye etkileşimi ve işle bütünleşme ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik analizlerinden elde edilen sonuçlar kısaca açıklanmıştır.

3.4.1. Öğretmen sessliliği ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışmaları

Öğretmen sessliliği ölçeğinin güvenirlik analizi için Cronbach Alfa katsayısı ve düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucu ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısının ($\alpha=0,851$) olduğu görülmüştür. Ölçeğe ait düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayılarının 0,563 ve 0,711 arasında değiştiği görülmüştür. Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı için 0,60 değerinin eşik değer olduğu ve keşfedici çalışmalar için kullanılabileceği, 0,70 ve üzeri değerlerin de istenilen değerler olduğu ve doğrulayıcı çalışmalar için uygun olacağı belirtilmiştir (Nunnaly, 1967). Şencan'a (2005) göre düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayısı 0,30 un altında olan maddeler ölçekten çıkarılır. Bu bulguya göre hiçbir maddenin 0,30 değerinin altında olmadığı ve ölçekten çıkartılmasına gerek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

Açımlayıcı faktör analizi yapılarak öğretmen sessliliği ölçeğinin faktör yapısı tespit edilmiştir. Öncelikle örneklemden elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını kontrol etmek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO değeri 0,841 olarak hesaplanmıştır. Hutcheson and Sofroniou (1999) “0,50 ile 0,70” arasındaki KMO değerinin normal, “0,70 ile 0,80” arasındaki değerin iyi, “0,80 ile 0,90” arasındaki değerin çok iyi, “0,90 ile 1,00” arasındaki değerin ise mükemmel olduğunu ifade

etmektedir. Bu durumda ölçeğin veri yapısının faktör analizi için “çok iyi düzeyde” uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğinin saptanması amacıyla Barlett küresellik testi yapılmıştır. Barlett küresellik testi sonucu ki-kare değeri $X^2=1971,946$; sd: 21, $p<0.001$ olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre verilerin normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Ölçeğin faktör yapısının tespitinde faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak dik açılı döndürme biçimlerinden maksimum değişkenlik (varimax) yöntemi kullanılmıştır ve bulgulara Tablo 3. 7.’de yer verilmiştir.

Tablo 3.7. Öğretmen sesliliği ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizlerine ilişkin değerler

Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Ortak Varyans
Madde 6	0,805	0,648
Madde 7	0,762	0,581
Madde 1	0,726	0,527
Madde 5	0,714	0,510
Madde 4	0,713	0,508
Madde 2	0,690	0,476
Madde 3	0,686	0,470
Öz Değer	3,720	
Toplam Varyans (%)	53,149	

Analiz sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda ölçme aracının tek faktörlü ve özdeğerinin de $\lambda=3,720$ olduğu tespit edilmiştir. Diğer faktörlerin gerek özdeğerlerinin 1’den az olması gerekse toplam varyansa etkilerinin düşük olması nedeniyle ölçeğin faktöriyel yapısından çıkartılmalarına karar verilmiştir. Analiz sonucu elde edilen faktör, ölçeğin toplam varyansının % 53,149’unu açıklamaktadır. Kline (1994) açıklanan varyans değerinin en az % 40, Henson, Capraro and Capraro (2004) en az % 45, Henson and Roberts (2006) ise en az % 52 ve üzerinde olan varyans değerinin faktör analizi sonucu elde edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Büyüköztürk’e (2003) göre de tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyans oranı en az % 30 olmalıdır. Bu doğrultuda ölçeğin açıklanan varyans oranının tek faktör için yeterli bir oran olduğu söylenebilir.

Ayrıca öğretmen sesliliği ölçeğinin maddelerinin hangi faktörler etrafında toplandığının tespiti için yamaç birikinti grafiği yöntemi de uygulanmıştır. Şekil 3.3.’te

verilen yamaç birikinti grafiğine göre ölçek maddelerinin tek faktör etrafında toplandığı görülmektedir.



Şekil 3.3. Öğretmen sesliliği ölçeği yamaç birikinti grafiği

Grafiğin dikey ekseninde özdeğerler, yatay ekseninde de ise faktörler bulunmaktadır. Grafiğe göre birinci faktör en yüksek öz değere sahiptir. Diğer faktörlerin özdeğerleri incelendiğinde ise birinci faktörden sonra hızlı bir azalış olduğu ve birbirlerine yakın değerler alarak düşey eksene paralel bir şekil çizdikleri görülmektedir. Bu durum yamaç birikinti grafiğine göre ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğunu göstermektedir. Açımlayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan bu yapının araştırma verileri ile iyi bir uyum gösterip göstermediği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi, açımlayıcı faktör analizi tekniğine göre daha karmaşık bir teknik olup gizli değişkenler hakkındaki bir kuramın test edilmesi için araştırmaların ileri aşamalarında kullanılan bir tekniktir (Tabachnick and Fidell, 2007). Doğrulayıcı faktör analizi, araştırmacının kuramsal olarak hazırladığı ölçme modelinin veriye ne seviyede uyum gösterdiğini incelemek için kullanılır. Bu sebeple doğrulayıcı faktör analizinde asıl hedef verinin faktör yapısını ortaya çıkartmak değil, hazırlanan kuramsal modeli teyit etmektir (Hair vd., 2006, s. 774). Doğrulayıcı faktör analizinde test edilen

modelin yeterliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Bunlardan en sık kullanılanları Ki-Kare Uyum Testi- χ^2 (Chi-Square Goodness), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normleştirilmiş Uyum İndeksi (NFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS), Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü (SRMR) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü'dür (RMSEA) (Sümer, 2000). Çalışmada DFA analizi AMOS 23 programı ile yapılmıştır.

Tablo 3.8.'de araştırmalarda en yaygın kullanılan uyum indekslerinin normal ve kabul edilebilir değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3.8. Uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyleri (Çapık, 2015, s. 199)

Uyum İndeksleri	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer
χ^2 "p" Değeri	$p > 0,05$	-
χ^2/sd	< 2	< 5
GFI	$> 0,95$	$> 0,90$
AGFI	$> 0,95$	$> 0,90$
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$
NFI	$> 0,95$	$> 0,90$
RMSEA	$< 0,05$	$< 0,08$
RMR	$< 0,05$	$< 0,08$
SRMR	$< 0,05$	$< 0,05$

Tek faktörden oluşan çalışan selsiliği ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde model üzerinde hiçbir sınaama yapılmadan ve önerilen modifikasyonlar uygulanmadan önce elde edilen uyum iyiliği indeksleri şöyledir: $\chi^2=283,372$ ($p=.000$); [$\chi^2/df=20,241$; GFI=0,888; AGFI=0,775; CFI=0,863; NFI=0,857; RMSEA=0,164; RMR=0,053; SRMR=0,0709].

Analizler sonucunda ortaya çıkan modifikasyon önerileri incelendiğinde modele yüksek katkı yapacağı ön görülen Ses1 ve Ses 5; Ses2 ve Ses3; Ses3 ve Ses4; Ses6 ve Ses7 maddeleri arasında modifikasyon işlemleri gerçekleştirilmiştir. Kuramsal olarak incelendiğinde bu maddelerin benzer durumları ölçtükleri, dolayısıyla iki madde arasında gizil bir ilişkinin kabul edilebilir olacağı düşünülmüş ve modifikasyon önerisi dikkate alınmıştır.

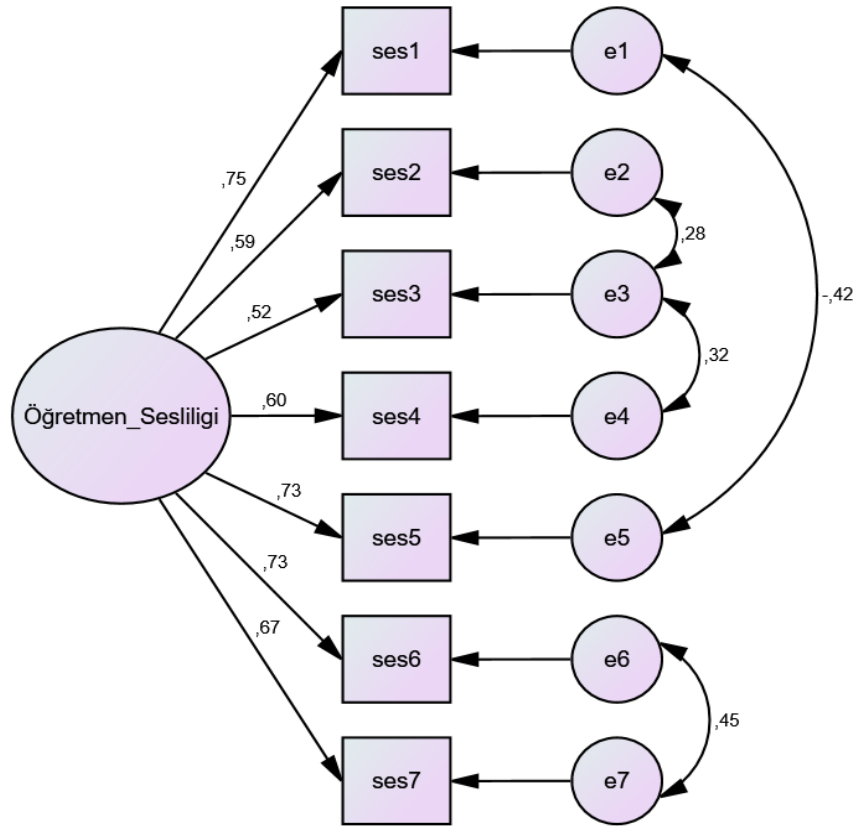
Modifikasyonun ardından modele ilişkin hesaplanan uyum iyiliği indeksleri Tablo 3.9.'da gösterilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre 7 maddeli ve tek

boyutlu olan Öğretmen Sessliliği Ölçeği'nin araştırmada elde edilen verilerle iyi bir uyum gösterdiği ve uygulanabilir olduğu görülmektedir.

Tablo 3.9. Öğretmen sessliliği ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum indeksleri

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Değer
$\chi^2/sd = 4,099$	< 5
GFI = 0,985	> 0,90
AGFI = 0,957	> 0,90
CFI = 0,984	> 0,90
NFI = 0,979	> 0,90
RMSEA = 0,066	< 0,08
RMR = 0,022	< 0,08
SRMR = 0,0275	< 0,05

Doğrulayıcı faktör analizi ile test edilen yedi maddeli Öğretmen Sessliliği Ölçeğine ilişkin yol diyagramı Şekil 3. 4'te sunulmuştur.



Şekil 3.4. Öğretmen sessliliği ölçeği dfa yol diyagramı

Yol diyagramı oluşturulduktan sonra öncelikle maddelerin t değerleri incelenir. Elde edilen t değerlerinin 1,96'dan büyük olması $p<0,05$ düzeyinde; 2,58'den büyük olması da $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır (Jöreskog and Sörbom, 1993; Kline, 2011). Byrne (2010) anlamlı olmayan t değerlerinin olması durumunda bu maddelerin modelden çıkarılmasını ya da araştırmaya katılan kişi miktarının faktör analizi için yetersiz olduğu ve artırılması gerektiğini belirtmiştir.

Tablo 3.10.'da seslilik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ile elde edilen standartlaştırılmış regresyon katsayıları, standart hata, t değerleri ve R^2 değerleri gösterilmiştir.

Tablo 3.10. Öğretmen sesliliği ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Yol	Standartlaştırılmış regresyon katsayıları	Standart hata	t değeri	p	R^2
Madde 1 ← Seslilik	0,753				0,567
Madde 2 ← Seslilik	0,594	0,050	13,975	*	0,353
Madde 3 ← Seslilik	0,520	0,043	12,312	*	0,270
Madde 4 ← Seslilik	0,600	0,042	14,105	*	0,360
Madde 5 ← Seslilik	0,734	0,053	14,854	*	0,538
Madde 6 ← Seslilik	0,725	0,057	16,185	*	0,526
Madde 7 ← Seslilik	0,669	0,057	15,123	*	0,447

* $p<0,001$

Tablo 3.10.'da görüldüğü üzere t değerleri ($t > 1,96$) kritik değer olan 1,96'nın üzerinde $p<0.001$ olarak bulunmuştur ve anlamlıdır. DFA sonucunda elde edilen t değerleri, araştırmaya katılan kişi miktarının faktör analizi için uygun olduğunu onaylamakta ve modelden madde çıkartılmasının gerekmediğini göstermektedir. Ayrıca regresyon analizi sonucu elde edilen bulgulara göre seslilik değişkenini en çok "madde 1" açıklamaktadır ($R^2=0,567$). Elde edilen bulgulara göre öğretmen sesliliği ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu ifade edilebilir.

3.4.2. Lider üye etkileşimi ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları

Lider-üye etkileşimi ölçeğinin güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa katsayısı ve düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucu ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının ($\alpha=0,948$) olduğu, düzeltilmiş

madde toplam korelasyon katsayılarının da 0,774 ile 0,882 arasında değiştiği görülmüştür. Elde edilen veriler ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Açımlayıcı faktör analizi yapılarak lider-üye etkileşimi ölçeğinin faktör yapısı tespit edilmiştir. Öncelikle örneklemden elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını kontrol etmek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO değeri 0,943 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulguya dayanarak veri yapısının faktör analizi için “mükemmel düzeyde” uygun olduğu değerlendirilmiştir (Hutcheson and Sofroniou, 1999).

Verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğinin saptanması amacıyla Barlett küresellik testi yapılmıştır. Barlett küresellik testi sonucu ki-kare değeri $X^2=4456,349$; sd: 21, $p<0.001$ olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre verilerin normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

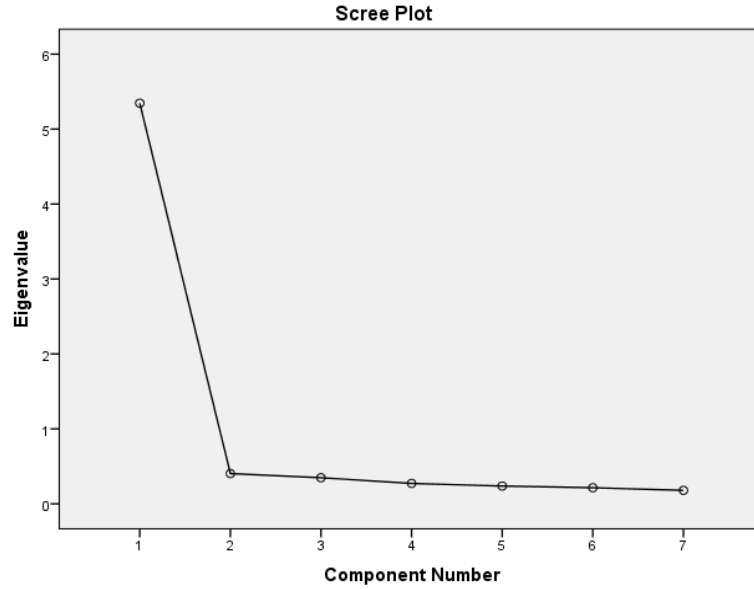
Ölçeğin faktör yapısının tespitinde faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak da dik açılı döndürme biçimlerinden maksimum değişkenlik (varimax) yöntemi kullanılmıştır ve bulgulara Tablo 3. 11.’de yer verilmiştir.

Tablo 3.11. Lider üye etkileşimi ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizlerine ilişkin değerler

Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Ortak Varyans
Madde 5	0,917	0,841
Madde 6	0,894	0,800
Madde 4	0,891	0,793
Madde 2	0,881	0,776
Madde 1	0,853	0,728
Madde 7	0,845	0,714
Madde 3	0,834	0,696
Öz Değer	5,346	
Toplam Varyans (%)	76,375	

Analiz sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda ölçme aracının tek faktörlü ve özdeğerinin de $\lambda=5,346$ olduğu tespit edilmiştir. Diğer faktörlerin gerek özdeğerlerinin 1’den az olması gerekse toplam varyansa etkilerinin düşük olması nedeniyle ölçeğin faktöriyel yapısından çıkartılmalarına karar verilmiştir. Analiz sonucu elde edilen faktör ölçeğin toplam varyansının % 76,375’ini açıklamaktadır. Bu bulgu doğrultusunda açıklanan ortalama varyans değerinin tek faktör tarafından açıklanan varyans değerinin

“% 30” üzerinde ve iyi bir oran olduğu değerlendirilmiştir. Şekil 3.5’te verilen yamaç birikinti grafiği de ölçeğin tekli faktör yapısını göstermektedir.



Şekil 3.5. Lider üye etkileşimi yamaç birikinti grafiği

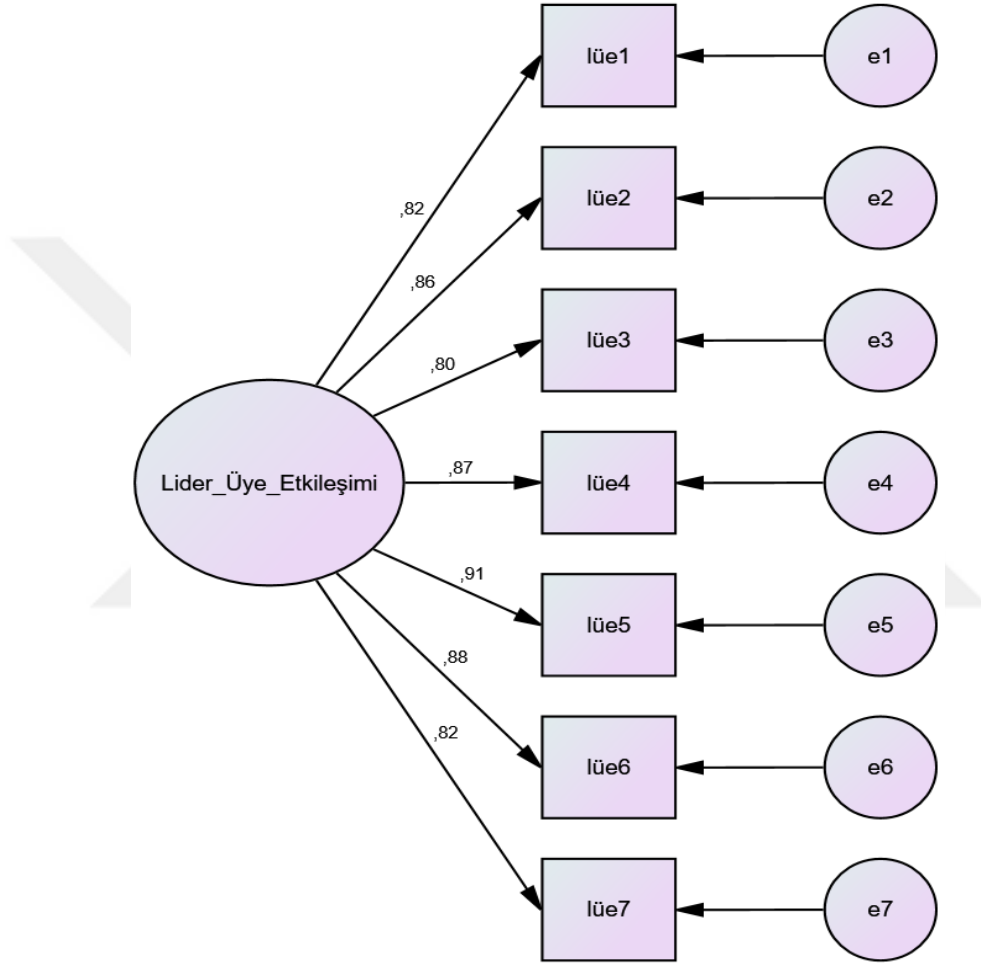
Grafiğe göre birinci faktör en yüksek öz değere sahiptir. Diğer faktörlerin özdeğerleri incelendiğinde ise birinci faktörden sonra hızlı bir azalış olduğu ve birbirlerine yakın değerler alarak düşey eksene paralel bir şekil çizdikleri görülmektedir. Bu durum yamaç birikinti grafiğine göre ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğunu göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan bu yapının araştırma verileri ile iyi bir uyum gösterip göstermediği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir. Lider-üye etkileşimi ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum indeksleri Tablo 3.12.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.12. Lider üye etkileşimi ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum indeksleri

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Değer
$\chi^2/sd = 4,708$	< 5
GFI = 0,976	> 0,90
AGFI = 0,952	> 0,90
CFI = 0,988	> 0,90
NFI = 0,985	> 0,90
RMSEA = 0,072	< 0,08
RMR = 0,019	< 0,08
SRMR= 0,0165	< 0,05

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu hesaplanan uyum indeksleri incelendiğinde 7 maddeli ve tek boyutlu lider-üye etkileşimi ölçeği'nin araştırmada elde edilen verilerle iyi bir uyum gösterdiği ve uygulanabilir olduğu görülmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi ile test edilen yedi maddeli lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin yol diyagramı Şekil 3.6'da sunulmuştur.



Şekil 3.6. Lider üye etkileşimi ölçeğinin dfa yol diyagramı

Tablo 3.13.'de lider üye etkileşimi ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ile elde edilen standartlaştırılmış regresyon katsayıları, standart hata, t değerleri ve R^2 değerleri gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde t değerleri ($t > 1,96$) kritik değer olan 1,96'nın üzerinde $p < 0.001$ olarak bulunmuştur ve anlamlıdır. DFA sonucunda elde edilen t değerleri, araştırmaya katılan kişi sayısının faktör analizi için yeterli olduğunu doğrulamakta ve modelden madde çıkartmanın gerekmediğini göstermektedir. Ayrıca regresyon analizi sonucu elde edilen bulgulara göre lider üye etkileşimini değişkenini en

çok “madde 5” açıklamaktadır ($R^2=0,830$). Analizlerden elde edilen bulgulara göre ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.13. Lider üye etkileşimi ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Yol	Standartlaştırılmış regresyon katsayıları	Standart hata	t değeri	p	R ²
Madde 1 ← Lider Üye Etkileşimi	0,825				0,680
Madde 2 ← Lider Üye Etkileşimi	0,857	0,036	28,363	*	0,735
Madde 3 ← Lider Üye Etkileşimi	0,802	0,039	25,575	*	0,643
Madde 4 ← Lider Üye Etkileşimi	0,870	0,035	29,030	*	0,757
Madde 5 ← Lider Üye Etkileşimi	0,911	0,034	31,340	*	0,830
Madde 6 ← Lider Üye Etkileşimi	0,877	0,036	29,408	*	0,769
Madde 7 ← Lider Üye Etkileşimi	0,815	0,037	26,213	*	0,665

*p<0,001

3.4.3. İşle bütünleşme ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları

İşle bütünleşme ölçeğinin güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa katsayısı ve düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucu ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının ($\alpha=0,879$) olduğu, düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayılarının da 0,544 ile 0,690 arasında değiştiği görülmüştür. Elde edilen veriler ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Açımlayıcı faktör analizi yapılarak öğretmen sesliliği ölçeğinin faktör yapısı tespit edilmiştir. Öncelikle örneklemden elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını kontrol etmek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO değeri 0,892 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulguya dayanarak veri yapısının faktör analizi için “çok iyi düzeyde” uygun olduğu değerlendirilmiştir.

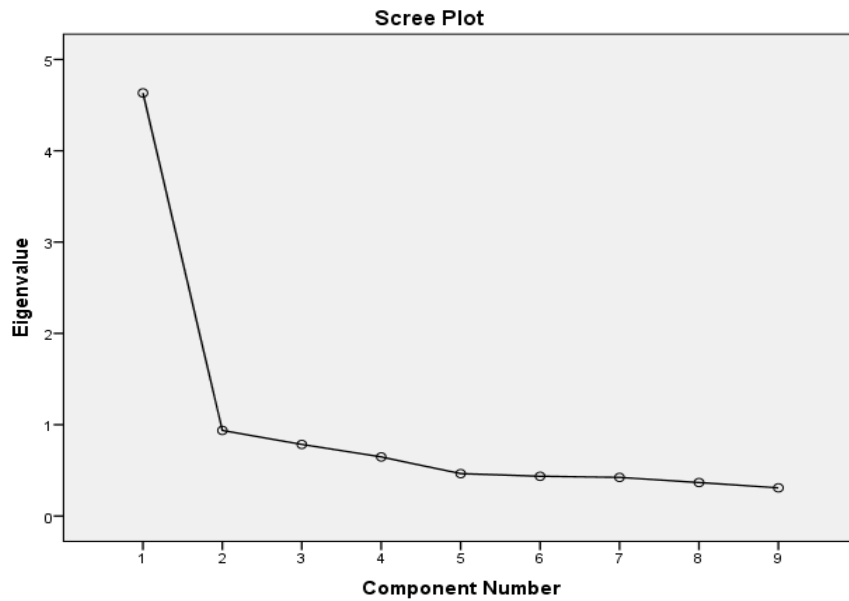
Verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğinin saptanması amacıyla Barlett küresellik testi yapılmıştır. Barlett küresellik testi sonucu ki-kare değeri $X^2=2725,272$; sd: 36, $p<0.001$ olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre verilerin normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Ölçeğin faktör yapısının tespitinde faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak da dik açılı döndürme biçimlerinden maksimum değişkenlik (varimax) yöntemi kullanılmıştır ve bulgulara Tablo 3. 14.’te yer verilmiştir.

Tablo 3.14. İşle bütünleşme ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizlerine ilişkin değerler

Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Ortak Varyans
Madde 2	0,777	0,604
Madde 3	0,776	0,602
Madde 6	0,769	0,592
Madde 4	0,739	0,547
Madde 1	0,724	0,524
Madde 5	0,698	0,487
Madde 9	0,673	0,453
Madde 8	0,647	0,419
Madde 7	0,637	0,406
Öz Değer	4,634	
Toplam Varyans (%)	51,484	

Analiz sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda ölçme aracının tek faktörlü ve özdeğerinin de $\lambda=4,634$ olduğu tespit edilmiştir. Diğer faktörlerin gerek özdeğerlerinin 1'den az olması gerekse toplam varyansa etkilerinin düşük olması nedeniyle ölçeğin faktöriyel yapısından çıkartılmalarına karar verilmiştir. Analiz sonucu elde edilen faktör ölçeğin toplam varyansının % 51,484'ini açıklamaktadır. Bu bulgu doğrultusunda açıklanan ortalama varyans değerinin tek faktör tarafından açıklanan varyans değerinin “% 30” üzerinde ve yeterli bir oran olduğu değerlendirilebilir. Şekil 3.7.'de verilen yamaç birikinti grafiği de ölçeğin tekli faktör yapısını göstermektedir.



Şekil 3.7. İşle bütünleşme ölçeği yamaç birikinti grafiği

Grafiğe göre birinci faktör en yüksek öz değere sahiptir. Diğer faktörlerin özdeğerleri incelendiğinde ise birinci faktörden sonra hızlı bir azalış olduğu ve birbirlerine yakın değerler alarak düşey eksene paralel bir şekil çizdikleri görülmektedir. Bu durum yamaç birikinti grafiğine göre ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğunu göstermektedir. Açımlayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan bu yapının araştırma verileri ile iyi bir uyum gösterip göstermediği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir.

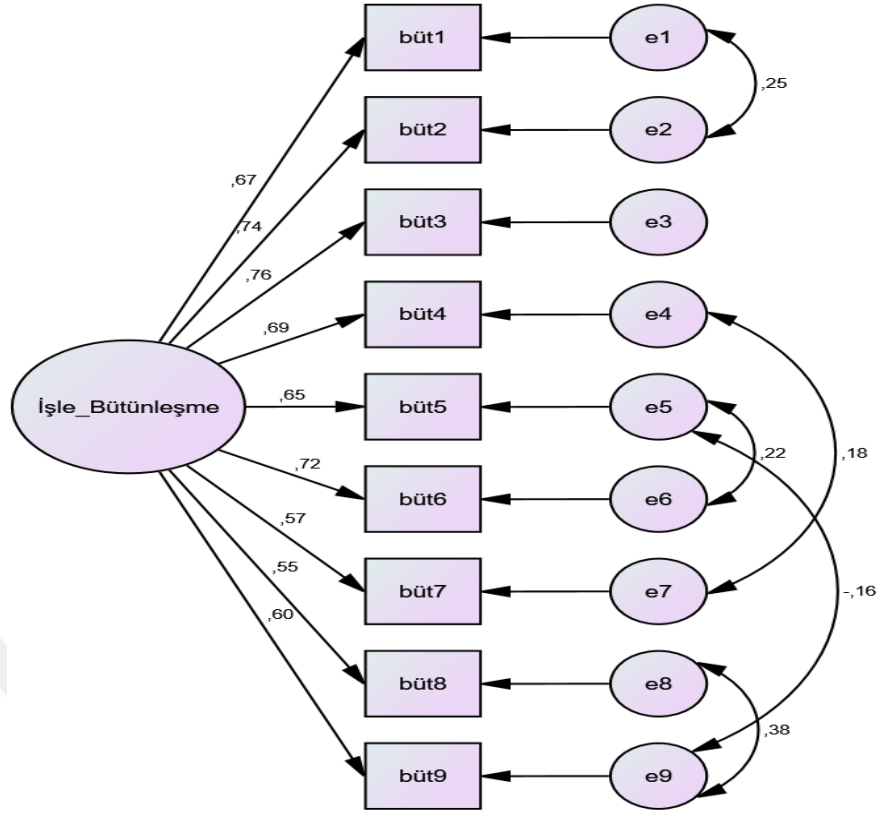
Tek faktörden oluşan işle bütünleşme ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde model üzerinde hiçbir sınaama yapılmadan ve önerilen modifikasyonlar uygulanmadan önce elde edilen uyum iyiliği indeksleri şöyledir: $\chi^2=320,852$ ($p=.000$); [$\chi^2/df=11,883$; GFI=0,908; AGFI=0,847; CFI=0,891; NFI=0,883; RMSEA=0,124; RMR=0,029; SRMR=0,0575]. Analizler sonucunda ortaya çıkan modifikasyon önerileri incelendiğinde modele yüksek katkı yapacağı ön görülen büt1 ve büt2; büt4 ve büt7; büt5 ve büt6; büt5 ve büt9; büt8 ve büt9 maddeleri arasında modifikasyon işlemleri gerçekleştirilmiştir. Kuramsal olarak incelendiğinde bu maddelerin benzer durumları ölçtükleri, dolayısıyla iki madde arasında gizil bir ilişkinin kabul edilebilir olacağı düşünülmüş ve modifikasyon önerisi dikkate alınmıştır.

Modifikasyonun ardından modele ilişkin hesaplanan uyum iyiliği indeksleri Tablo 3. 15.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.15. İşle bütünleşme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum indeksleri

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Değer
$\chi^2/sd = 4,481$	< 5
GFI = 0,971	> 0,90
AGFI = 0,940	> 0,90
CFI = 0,972	> 0,90
NFI = 0,964	> 0,90
RMSEA = 0,070	< 0,08
RMR = 0,015	< 0,08
SRMR = 0,0303	< 0,05

Doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre 9 maddeli ve tek boyutlu İşle Bütünleşme Ölçeği'nin araştırmada elde edilen verilerle iyi bir uyum gösterdiği görülmektedir. DFA ile test edilen 9 maddeli ve tek boyutlu İşle Bütünleşme Ölçeğine ilişkin yol diyagramı Şekil 3.8.'te sunulmuştur.



Şekil 3.8. İşle bütünleşme ölçeğinin dfa yol diyagramı

Tablo 3.16.'da işle bütünleşme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ile elde edilen standartlaştırılmış regresyon katsayıları, standart hata, t değerleri ve R^2 değerleri gösterilmiştir.

Tablo 3.16. İşle bütünleşme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Yol	Standartlaştırılmış regresyon katsayıları	Standart hata	t değeri	p	R^2
Madde 1 ← İşle bütünleşme ölçeği	0,673				0,454
Madde 2 ← İşle bütünleşme ölçeği	0,743	0,059	19,687	*	0,552
Madde 3 ← İşle bütünleşme ölçeği	0,760	0,068	17,129	*	0,578
Madde 4 ← İşle bütünleşme ölçeği	0,692	0,079	15,828	*	0,479
Madde 5 ← İşle bütünleşme ölçeği	0,651	0,085	14,838	*	0,424
Madde 6 ← İşle bütünleşme ölçeği	0,719	0,083	16,265	*	0,518
Madde 7 ← İşle bütünleşme ölçeği	0,569	0,069	13,303	*	0,324
Madde 8 ← İşle bütünleşme ölçeği	0,550	0,073	12,934	*	0,302
Madde 9 ← İşle bütünleşme ölçeği	0,600	0,070	13,943	*	0,360

*p<0,001

Tablo 3.16.'da görüldüğü üzere t değerleri ($t > 1,96$) kritik değer olan 1,96'nın üzerinde $p < 0.001$ olarak bulunmuştur ve anlamlıdır. DFA sonucunda elde edilen t değerleri, araştırmaya katılan kişi miktarının faktör analizi için uygun olduğunu onaylamakta ve modelden madde çıkartmanın gerekmediğini göstermektedir. Ayrıca regresyon analizi sonucu elde edilen bulgulara göre işle bütünleşme değişkenini en çok "madde 3" açıklamaktadır ($R^2=0,578$). Analizler sonucu elde edilen bulgulara göre ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu belirtilebilir.

3.4.4. Ölçme araçlarının iç tutarlılık güvenirliği ve yapı geçerliği

Öğretmen sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ölçeklerinin iç tutarlılık açısından güvenirliği Cronbach Alfa katsayıları ve bileşik güvenirlik (CR) yöntemi ile hesaplanmıştır. Bu çerçevede Tablo 3.17.'de öğretmen sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ölçeklerinin Cronbach Alpha ve bileşik güvenirlik (Composite Reliability-CR) katsayıları gösterilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ölçme araçlarına ait alfa Güvenirliği (Cronbach Alfa) ve bileşik Güvenirlik katsayılarının 0,70'den büyük olması ölçme sonuçlarının güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır (Nunnally and Bernstein, 1994).

Tablo 3.17. Öğretmen sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ölçeklerinin güvenirlik ve çıkarılan ortalama varyans değerleri

Değişkenler	Madde Sayısı	Ölçme Araçlarının Faktör Değerleri	Cronbach Alfa	Bileşik Güvenirlik (CR)	Çıkarılan Ortalama Varyans Değerleri (AVE)
Öğretmen Sesliliği	7	53,149	0,851	0,869	0,437
Lider Üye Etkileşimi	7	76,375	0,948	0,940	0,725
İşle Bütünleşme	9	51,484	0,879	0,932	0,443

Öğretmen sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ölçeklerinin yapı geçerliği yakınsak (convergent validity) ve ayırt edici (discriminant validity) geçerlik yöntemi ile analiz edilmiştir. Yakınsak geçerliği için faktör ve çıkarılan ortalama varyans (Average Variance Extracted-AVE) değerlerinin en az 0,50 olması gerekmektedir (Fornel and Larcker, 1981; Peterson, 2000). Yapılan analizler sonucunda Tablo 3.17.'de ölçme araçlarının faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu, lider üye etkileşimi ölçeğinin

çıkarılan ortalama varyans değerinin 0,50'den büyük, öğretmen sesliliği ve işle bütünleşme ölçeklerinin de 0,50 den küçük olduğu gösterilmiştir. Lider üye etkileşimi ölçeğinin hem faktör değerinin hem de çıkarılan ortalama varyans değerinin 0,50'den büyük olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeğin yakınsak geçerliğe sahip olduğunun göstergesidir. Öğretmen sesliliği ve işle bütünleşme ölçeklerinin çıkarılan ortalama varyans değerlerinin 0,50'den düşük olduğu görülmektedir. Fornel and Larcker (1981) çıkarılan ortalama varyans değerinin 0,50 den düşük olması halinde yakınsak geçerliğin olup olmadığını değerlendirebilmek için bileşik güvenirlik değerinin kontrol edilmesi gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Böyle bir durumda bileşik güvenirlik değerinin 0,60 değerinde ya da bu değerden büyük olmasının yakınsak geçerlik için yeterli olacağını belirtmişlerdir (Fornel and Larcker, 1981). Bu doğrultuda öğretmen sesliliği ölçeğinin bileşik güvenirlik değerinin CR=0,869 ve işle bütünleşme ölçeğinin CR=0,932 olması her iki ölçeğinde yakınsak geçerlik için yeterli şartları sağlandığının göstergesidir.

Ayırt edici geçerlik için öğretmen sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme değişkenleri arasındaki korelasyon sonuçları ve çıkarılan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökleri kullanılmaktadır. Çıkarılan ortalama varyans (AVE) değerinin karekökü diğer değişkenlerin korelasyon katsayılarından düşük olamaz ve en az 0,50 olmalıdır (Fornel and Larcker, 1981). Öncelikle değişkenlerin çıkarılan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökleri hesaplanmıştır. Ardından elde edilen değerler diğer değişkenlerin korelasyon katsayılarıyla karşılaştırılmıştır.

Tablo 3.18. Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları ve çıkarılan ortalama varyans değerlerinin karekökü

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	Lider Üye Etkileşimi	Öğretmen Sesliliği	İşle Bütünleşme	AVE Karekökü
Lider Üye Etkileşimi	3,27	0,93	1			0,851 ($\sqrt{0,725}$)
Öğretmen Sesliliği	3,79	0,66	0,500*	1		0,661 ($\sqrt{0,437}$)
İşle Bütünleşme	4,10	0,50	0,298*	0,365*	1	0,665 ($\sqrt{0,443}$)

* p<0,01; N=713

Yapılan analizler sonucunda değişkenlerin çıkarılan ortalama varyans değerlerinden hesaplanan kareköklerinin her birinin diğer değişkenlerin korelasyon

katsayılarından daha büyük olduğu görülmektedir. Örneğin lider üye etkileşiminin çıkarılan ortalama varyans değerinin karekökü ($\sqrt{0,725}$) 0,851'dir. Bu değer öğretmen sesliliği ($r=0,500$) ve işle bütünleşme ($r=0,365$) değişkenlerinin korelasyon katsayılarından daha büyüktür. Bu durumda lider üye etkileşiminin ayırt edicilik geçerliğini sağladığı görülmektedir. Aynı şekilde öğretmen sesliliği ve işle bütünleşme değişkenleri de ayırt edicilik geçerliğini sağlamaktadır.

3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi

2015–2016 eğitim-öğretim yılı Ayaş, Beypazarı, Güdül ve Beypazarı ilçelerinde bulunan devlet okullarında (anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise) görev yapan anaokulu, sınıf ve branş öğretmenlerine uygulanacak veri toplama formlarına yönelik izin Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alındıktan sonra belirlenen okullara bizzat araştırmacı tarafından gidilerek bu formlar dağıtılmış ve toplanmıştır. Toplamda 750 adet veri toplama formu öğretmenlere elden dağıtılarak uygulanmıştır. Araştırma verileri 3 ayrı ölçeğin birleşiminden oluşan bir veri toplama formu ile elde edilmiştir. Verilerin toplanması süreci yaklaşık bir ay sürmüştür.

Araştırma verilerinin analizi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada veriler araştırma problemlerine yönelik analizler için hazır hale getirilmiştir. İkinci aşamada ise araştırma problemlerine yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23 ve AMOS 23 programları kullanılmıştır.

Araştırmacı tarafından 40 okula gidilip toplanan 750 adet form bulunmaktadır. Veri toplama formlarının geri dönüş oranı %100'dür. Araştırmacı anket formlarını gönüllü öğretmenlere kendisi bizzat dağıtıp, topladığı için dağıtılan formların dönüş oranı yüksektir. Yapılan ilk incelemede 37 form hatalı doldurma ya da ölçek maddelerinin bir veya bir kaçının kodlanmayıp boş bırakılması sebebiyle elenmiştir. Sonuç olarak veri setinde 713 adet veri toplama formu kalmıştır. Ardından 713 adet formda yer alan veriler araştırmacı tarafından SPSS 23 programına analiz edilmesi amacıyla girilmiştir.

Geriye kalan bu formlar ile analizlere normallik varsayımının karşılanıp karşılanmadığını belirlemek üzere devam edilmiştir. İstatistiki testlerin uygulanabilmesi için verilerin normal ya da normale yakın dağılmış olması gereklidir. Verilerin normal dağılmamış olması uygulanacak istatistiksel analizlerin sonuçlarının hatalı olmasına ve sonucunda yapılacak değerlendirmelerin de eksik ya da yanlış olmasına sebep olur (Kalaycı, 2006). Araştırma verilerinin basıklık ve çarpıklık katsayıları incelendiğinde

hiçbir değerin +1 ile -1 aralığını geçmediği görülmüştür. Tabachnick and Fidell (2013) dağılımın normal dağılım olarak kabul edilebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ve -1,5; George and Mallery (2010) +2 ve -2 değerleri arasında olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Finney and Stefano (2006) ise normal olmayan dağılımın değerinin kaç olduğuyla ilgili alanyazında ortak bir görüşün olmadığını söyleyerek çarpıklık için ± 2 , basıklık için ± 7 değerlerinin kritik değer olduğunu ve bu değerlerin aşılmaması gerektiğini belirtmişlerdir.

Araştırmanın ilk amacında belirtilen öğretmenlerin lider-üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşmeye ilişkin düzeylerinin belirlenmesinde değişkenlere yönelik betimsel istatistikler (en yüksek ve en düşük değer, ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık ile ölçek maddelerine ilişkin yüzdelik, frekans değerleri) hesaplanmıştır.

Araştırmanın ikinci amacında öğretmenlerin lider-üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme düzeylerinin cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, görev ve halen çalışmakta oldukları okuldaki geçen süre değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği sorulmaktadır. Lider-üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme düzeylerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile belirlenmiştir. Ortaya çıkan anlamlı farkların yorumlanması için gruplara ilişkin ortalama puanlar da verilmiştir. Bu farklılıklara sebep olan etkinin derecesini ölçmek amacıyla etki büyüklüğü indeksleri Cohen's d ve eta-kare değerleri hesaplanmıştır.

Lider-üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme düzeylerinin eğitim durumu, mesleki kıdem, görev ve halen çalışmakta oldukları okuldaki geçen süre değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ile test edilmiştir. Anlamlı farkların bulunması durumunda hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ise Tukey çoklu karşılaştırma testi ve etkinin derecesini ölçmek amacıyla etki büyüklüğü indeksleri kısmi eta-kare ve Omega-kare değerleri hesaplanmıştır.

Araştırmanın üçüncü amacında ifade edilen öğretmenlerin lider-üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin var olup olmadığı Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayılarının (r) hesaplanması ile incelenmiştir.

Araştırmanın dördüncü amacında dile getirilen lider-üye etkileşimi ve çalışan sesliliğinin işle bütünleşmenin anlamlı birer yordayıcısı olup olmadığı çoklu hiyerarşik regresyon analizi ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın beşinci amacında ise işle bütünleşme üzerinde çalışan sesliliğinin doğrudan etkileri ile lider üye etkileşiminin doğrudan ve çalışan sesliliği üzerinden dolaylı etkileri sorgulanmaktadır. Doğrudan ve dolaylı etkilerin incelenmesinde bir yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kurularak yol (path) analizi yapılmıştır. Son olarak kısmi aracı etkinin anlamlılığını kontrol etmek için ise Sobel testi (1982) kullanılmıştır.



4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma problemlerine yönelik yapılan analizlere ilişkin bulgulara ve bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir. Araştırma verileriyle yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, her bir alt problem için açılan alt başlıklar altında tablolar ve şekiller halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Bu doğrultuda ilk aşamada araştırma değişkenlerine yönelik betimsel istatistiklere yer verilmiştir. İkinci aşamada araştırma değişkenlerinin belirli demografik özelliklere göre karşılaştırılmasına yönelik bulgular sunulmuştur. Üçüncü aşamada öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin araştırmadaki bağımsız değişkenlerle olan ilişkileri ortaya konulmuştur. Dördüncü aşamada lider üye etkileşimi ve çalışan sesliliği değişkenlerinin işle bütünleşmeyi yordamasına ilişkin analiz sonuçları sunulmuştur. Beşinci ve son aşamada lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisine yönelik sonuçları belirlemek amacıyla yapılan yol analizi bulgularına yer verilmiştir.

4.1. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel İstatistiklere Yönelik Bulgular

Verilerin analiz sürecinde ilk olarak araştırmada yer alan değişkenlerle ilgili betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Araştırma değişkenlerinin ölçülmesinde aynı puan aralıklarına sahip 5’li Likert şeklinde hazırlanmış öğretmen sesliliği, lider-üye etkileşimi ve işle bütünleşme ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere uygulanan betimsel istatistikler Tablo 4.1.’de sunulmuştur.

Tablo 4.1. *Araştırma Değişkenlerine Yönelik Yapılan Betimsel İstatistikler (N = 713)*

Değişkenler	En Düşük Değer	En Yüksek Değer	$\bar{X}$	S	Çarpıklık	Basıklık
Lider-Üye Etkileşimi	1,00	5,00	3,27	0,93	-0,28	-0,22
Çalışan Sesliliği	1,71	5,00	3,79	0,66	-0,38	0,14
İşle Bütünleşme	2,56	5,00	4,10	0,50	-0,32	-0,03

Tablo 4.1. incelendiğinde en yüksek ortalamanın işle bütünleşme ($\bar{x}=4,10$) değişkenine ait olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin “yüksek” seviyede olduğu tespit edilmiştir. En düşük ortalamanın lider üye etkileşimi ($\bar{x}=3,27$) değişkenine ait olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin lider üye etkileşimi düzeylerinin “orta” seviyede olduğu tespit edilmiştir. Çalışan sesliliği ($\bar{x}=3,79$) değişkeninin ortalamasının da lider üye etkileşimi ile işle bütünleşme arasında bir değer

olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin çalışan sesliliği düzeylerinin de “yüksek” seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Standart sapma değerleri incelendiğinde ise en homojen dağılımın işle bütünleşme ($S = 0,50$), en heterojen dağılımın ise Lider Üye Etkileşimi ($S = 0,93$) değişkenine ait olduğu görülmektedir. Değişkenlere ilişkin basıklık ve çarpıklık katsayıları incelendiğinde hiçbir değer $+1,5$ ile $-1,5$ aralığını geçmediği görülmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013). Dolayısıyla araştırma değişkenlerine ait verilerin normal bir dağılımdan geldiği söylenebilir.

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarından elde edilen veriler doğrultusunda ulaşılan bulgular her değişken içerisinde sırasıyla incelenmiştir. Araştırmada yer alan öğretmenlerin lider üye etkileşimi, öğretmen sesliliği ve işle bütünleşme değişkenlerine yönelik görüşleri aşağıda ayrı ayrı açıklanmıştır.

4.1.1. Araştırmaya katılanların lider üye etkileşimine ilişkin görüşleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin lider üye etkileşimine ilişkin görüşleri incelendiğinde toplam 713 öğretmenin verdiği cevaplara göre hesaplanan aritmetik ortalamaların $\bar{x} = 3,27$ olduğu görülmektedir. Bu ortalamaya göre “2,61 ile 3,40” puan aralığının “orta ölçü” derecesinde kabul edilebileceği değerlendirildiğinden öğretmenlerin lider üye etkileşimine yönelik görüşlerinin orta ölçüde olduğu görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin lider üye etkileşimi düzeylerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Bu bulgular alanyazında yapılan önceki çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Erdoğan, Liden and Kraimer (2006), Cevrioğlu (2007), Öztürk ve Şahin (2017) eğitim örgütlerinde yaptıkları çalışmada lider üye etkileşimini orta düzeyde saptamışlardır. Bu sonuçlar araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Öğretmenlerin orta düzeyde lider-üye etkileşimi gösterdiği bulgusuna dayanarak okullarda okul müdürü ile öğretmen arasındaki ilişkilerinin yüksek olmadığı ve geliştirilmesi gerektiği şeklinde değerlendirilebilir.

Lider üye etkileşimi ölçeğindeki maddelere ilişkin hesaplanan yüzdelik, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.2.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Lider üye etkileşimi ölçeğindeki maddelere ilişkin yüzdelik, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri

Ölçek Maddeleri	Katılma Düzeyleri												$\bar{X}$	S
	1		2		3		4		5					
	←								→					
	Çok Düşük Ölçüde		Düşük Ölçüde		Orta Ölçüde		Yüksek Ölçüde		Çok Yüksek Ölçüde		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1-Okul müdürüm işimdeki sorunları çözmemde bana yardımcı olmaya isteklidir.	44	6,2	59	8,3	231	32,4	238	33,4	141	19,8	713	100	3,52	1,08
2-Okul müdürümle güçlü bir iş ilişkim vardır.	53	7,4	109	15,3	276	38,7	197	27,6	78	10,9	713	100	3,19	1,06
3-Okul müdürüme güvendiğim için onun aldığı kararları bulunmadığı ortamlarda dahi savunurum.	77	10,8	127	17,8	268	37,6	167	23,4	74	10,4	713	100	3,04	1,12
4-Okul müdürüm değişime yönelik önerilerimi dikkate alır.	47	6,6	104	14,6	257	36,0	222	31,1	83	11,6	713	100	3,26	1,05
5-Okul müdürüm ve ben uyum içindeyizdir.	41	5,8	80	11,2	258	36,2	236	33,1	98	13,7	713	100	3,37	1,03
6-Okul müdürüm sorunlarımı ve ihtiyaçlarımı bilir.	61	8,6	100	14,0	267	37,4	205	28,8	80	11,2	713	100	3,20	1,08
7-Okul müdürüm potansiyelimden farkındadır.	50	7,0	93	13,0	251	35,2	229	32,1	90	12,6	713	100	3,30	1,07

Lider üye etkileşimi ölçeğinde maddelere ait ortaya çıkan en düşük ve en yüksek ortalamalar incelendiğinde; Lider üye etkileşiminin en düşük ortalamaya sahip

“3. maddesinin”, “Okul müdürüme güvendiğim için onun aldığı kararları, bulunmadığı ortamlarda dahi savunurum.” maddesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,04$ ’tür. Bu ortalama “orta ölçü” düzeyinde bir ortalama değildir. Bu sonuca göre öğretmenler; okul müdürlerine karşı duydukları güvene bağlı olarak, onun olmadığı zamanlarda dahi kararlarını savunup savunmamaya pek istekli olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir ifadeyle öğretmenler çoğu zaman böyle bir durumla karşılaştıklarında tarafsız ya da ortada kalmayı tercih etmektedirler.

Lider üye etkileşiminin en yüksek ortalamaya sahip 1. maddesinin “Okul müdürüm işimdeki sorunları çözmemde bana yardımcı olmaya isteklidir.” maddesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,52$ ’dir. Bu ortalama “yüksek ölçü” düzeyinde bir ortalama değildir. Bu sonuca göre öğretmenler, işlerinde karşılaştıkları sorunlar karşısında okul müdürlerinin kendilerine yardım etmeye istekli olduklarını değerlendirmişlerdir. Harris and Muijs (2004) öğretmenlerin iş arkadaşlarıyla koordine bir biçimde çalıştıkları anlarda ve onlara arka çıkıldığı zamanlarda okulda daha etkili işler yapacaklarını belirtmişlerdir. Cerit (2012) okul yöneticisi ile öğretmen arasında sağlam ve etkili ikili ilişkilerin gelişmesi halinde öğretmenlerin görevlerini tüm güçleriyle yapacaklarını ve sonucunda okul içinde üst düzey bir performans sergileyeceklerini ifade etmiştir. Çetin’e (2011) göre okul müdürünün her bir öğretmen ile birey olarak ilgilenmesi ve onlara destek olması müdür-öğretmen ilişkisini olumlu etkilemektedir. Ayrıca müdürün entelektüel uyarım ve öğretmenlerle konuşarak onları telkinle güdülemesi, öğretmenlerin okul örgütüne yönelik duyduğu aidiyeti artırdığını belirtmektedir. Böyle bir durumda öğretmenlerin hem okul için hem de birbirleri için daha fazla ekstra çaba gösterme eğiliminde olduğunu ileri sürmektedir. Werner (1993) de çalışanların başarımlarını yükselten ve onların daha iyi hale gelmesine yardım eden yöneticilerin daha iyi bir yönetici olduğuna dikkat çekmiştir.

4.1.2. Araştırmaya katılanların çalışan sesliliğine ilişkin görüşleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışan sesliliğine ilişkin görüşleri incelendiğinde toplam 713 öğretmenin verdiği cevaplara göre hesaplanan aritmetik ortalamanın $\bar{x}=3,79$ olduğu görülmektedir. “3,41 ile 4,20” puan aralığının “katılıyorum” derecesinde kabul edilebileceği değerlendirildiğinden dolayı öğretmenlerin çalışan sesliliğine yönelik görüşlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Çalışan sesliliği ölçeğindeki maddelere ilişkin yüzdelik, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.3.’te sunulmuştur.

Tablo 4.3. Çalışan sesliliği ölçeğindeki maddelere ilişkin yüzdelik, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri

Ölçek Maddeleri	Katılma Düzeyleri										$\bar{X}$	S		
	1		2		3		4		5					
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
1-Okul müdürüne işimi etkileyen sorunlar hakkında tavsiyelerde bulunurum.	32	4,5	59	8,3	197	27,6	286	40,1	139	19,5	713	100	3,61	1,03
2-Çalışma arkadaşlarımla işimizi etkileyen sorunlara karışmaları gerektiğini açıkça söyleyip onları cesaretlendiririm.	10	1,4	56	7,9	221	31,0	289	40,5	137	19,2	713	100	3,68	0,91
3-İşle ilgili sorunlar hakkında aynı düşüncelere sahip olmasak bile kendi düşüncelerimi çalışma arkadaşlarıma iletirim.	6	0,8	17	2,4	118	16,5	358	50,2	214	30,0	713	100	4,06	0,79
4-Okulda fikirlerimin yararlı olabileceğini düşündüğüm sorunlar hakkında bilgilerimi güncel tutarım.	6	0,8	15	2,1	126	17,7	382	53,6	184	25,8	713	100	4,01	0,77
5-Okulda çalışma ortamının kalitesini etkileyen sorunlara karışırım.	8	1,1	30	4,2	202	28,3	335	47,0	138	19,4	713	100	3,79	0,83
6-Okulda uygulanan prosedürlere (işlemlere) yönelik değişiklikler hakkındaki düşüncelerimi okul müdürüne açıkça söylerim.	20	2,8	59	8,3	219	30,7	266	37,3	149	20,9	713	100	3,65	0,98
7-Okuldaki yeni projelerle ilgili düşüncelerimi okul müdürüne açıkça söylerim.	22	3,1	53	7,4	163	22,9	308	43,2	167	23,4	713	100	3,76	0,99

Araştırmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde Ilgın'ın (2014) çalışmasında elde edilen sonuçlarla da örtüştüğü görülmektedir. Ayrıca bulgular alanyazında daha önce yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Örneğin Bulut ve Bayramlık (2015) öğretmenlerin seslilik düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşarak öğretmenlerin seslilik düzeyini $\bar{x}=3,85$ olarak tespit etmiştir, Çetin (2013) çalışmasında öğretmenlerin seslilik düzeylerini $\bar{x}=3,63$ olarak bularak orta seviyenin biraz üzerinde bulunduğunu ifade etmiştir. Mevcut çalışmada öğretmen sesliliği ortalamasının daha yüksek bulunmasının nedeni olarak öğretmenlerin seslilik düzeylerinin zaman içinde artmış olabileceği şeklinde yorum yapılabilir. Bu bulgular doğrultusunda Güngör ve Potuk (2018) okullarda öğretmenlerin kendini ifade etme ve kendilerini savunma açısından yeterli bir tavır içinde olduklarını, öğretmenlerin örgüt yararına olan durumlarda kendi fikirlerini açıkça ifade edebilme yetilerinin güçlü durumda olduklarını belirtmişlerdir.

Öğretmen sesliliği ölçeğinde maddelere ait ortaya çıkan en düşük ve en yüksek ortalamalar incelendiğinde; Öğretmen sesliliğinin en düşük ortalamaya sahip 1. maddesinin “Okul müdürüne işimi etkileyen sorunlar hakkında tavsiyelerde bulunurum.” maddesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,61$ 'dir. Bu ortalama “katılıyorum” düzeyinde ve yüksek bir ortalama değildir. Bu sonuca göre öğretmenlerin işlerinde karşılaştıkları sorunlara yönelik öneri, tavsiye veya teklif benzeri ifadeleri okul müdürüne söylemekten çekinmedikleri sonucu çıkartılabilir. Öğretmenler kendilerine ait fikir ve önerilerin okul yönetimlerinde dikkate alınıp, eyleme geçirildiğine inanırlarsa daha fazla seslilik davranışı sergilerler (Çetin,2013). Bu konuyla ilgili olarak okul yöneticilerinin öğretmenlerin seslilik düzeylerini artıracak yöntemleri bulması ve geliştirmesi gerekliliğinin ortaya çıktığı söylenebilir.

Öğretmen sesliliğinin en yüksek ortalamaya sahip “3. Maddesinin”, “İşle ilgili sorunlar hakkında aynı düşüncelere sahip olmasak bile kendi düşüncelerimi çalışma arkadaşlarıma iletirim.” maddesinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=4,06$ 'dır. Bu ortalama “katılıyorum” düzeyinde ve yüksek bir ortalama değildir. Bu sonuca göre öğretmenlerin işleriyle ilgili karşılaştıkları sorunları arkadaşlarıyla aynı fikirleri paylaşmasalar dahi onlara söylemekten çekinmedikleri şeklinde ifade edilebilir. Bu doğrultuda öğretmenlerin işlerinde karşılaştığı sorunları yüz yüze konuşarak meslektaşlarıyla çözmeye çalıştığı anlaşılabılır. Ayrıca öğretmenlerin paylaşacağı ya da itiraz edeceği fikirlerden dolayı meslektaşları tarafından fikir ve görüşlerinin dikkate alınmaması, dışlanma, alaya alınma

gibi olası yıldırma veya moral bozucu davranışlarından da fazla korkmadıkları şeklinde düşünülebilir.

4.1.3. Araştırmaya katılanların işle bütünleşmeye ilişkin görüşleri

İşle bütünleşme ölçeğindeki maddelere ilişkin yüzdelik, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.4.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.4. İşle bütünleşme ölçeğindeki maddelere ilişkin yüzdelik, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri

Ölçek Maddeleri	Katılma Düzeyleri												$\bar{X}$	S
	1		2		3		4		5					
	Hiçbir Zaman		Nadiren		Ara Sıra		Genellikle		Her Zaman		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1-Çalışırken kendimi enerjik hissedirim.	1	0,1	9	1,3	75	10,5	461	64,7	167	23,4	713	100	4,09	0,62
2-İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	0	0	7	1,0	89	12,5	408	57,2	209	29,3	713	100	4,14	0,66
3-İşime karşı hevesliyimdir.	1	0,1	1	0,1	58	8,1	349	48,9	304	42,6	713	100	4,33	0,64
4-İşim bana ilham verir.	3	0,4	22	3,1	124	17,4	385	54,0	179	25,1	713	100	4,00	0,76
5-Sabah kalktığımda işe isteyerek giderim.	7	1,0	33	4,6	118	16,5	391	54,8	164	3,0	713	100	3,94	0,81
6-Yoğun çalışırken bile kendimi iyi hissedirim.	0	0	36	5,0	182	25,5	359	50,4	136	19,1	713	100	3,83	0,78
7-Yaptığım işle gurur duyarım.	1	0,1	7	1,0	52	7,3	292	41,0	361	50,6	713	100	4,40	0,68
8-Çalışırken işime dalıp giderim.	3	0,4	15	2,1	112	15,7	403	56,5	180	25,2	713	100	4,04	0,72
9-Çalışırken kendimi işime kaptırırm.	0	0	10	1,4	108	15,1	393	55,1	202	28,3	713	100	4,10	0,69

Araştırmaya katılan öğretmenlerin işle bütünleşmeye ilişkin görüşleri incelendiğinde toplam 713 öğretmenin verdiği cevaplara göre hesaplanan aritmetik ortalamanın $\bar{x} = 4,10$ olduğu görülmektedir. “3,41 ile 4,20” puan aralığının “genellikle” derecesinde kabul edilebileceği değerlendirildiğinden dolayı öğretmenlerin çalışan sesliliğine yönelik görüşlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulguya dayalı olarak öğretmenlerin işlerini yaparken zinde hissettikleri, işlerine yoğunlaştıkları ve ona adandıkları söylenebilir. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin işleriyle bütünleştikleri şeklinde yorum yapılabilir. Ayrıca araştırmada elde edilen bulgular Basikin (2007), Sönmez (2014), Kavgacı (2014), Karakaya (2015), Tan (2015), Köse (2015), Akman ve Akman’ın (2017) çalışmalarından elde ettikleri bulgularla örtüşmektedir.

İşle bütünleşme ölçeğinde maddelere ait ortaya çıkan en düşük ve en yüksek ortalamalar incelendiğinde işle bütünleşmenin en düşük ortalamaya sahip “6. Maddesinin”, “Yoğun çalışırken bile kendimi iyi hissedirim.” maddesinin aritmetik ortalaması $\bar{x} = 3,83$ ’dür. Bu ortalama “genellikle” düzeyinde ve yüksek bir ortalama değildir.

Bu sonuca göre öğretmenlerin yoğun çalıştıkları zamanlarda dahi kendilerini iyi hissettikleri ve bu durumdan rahatsız olmadıkları çıkarımında bulunulabilir. İşle bütünleşmenin en yüksek ortalamaya sahip 7. maddesinin “Yaptığım işle gurur duyarım.” maddesinin aritmetik ortalaması $\bar{x} = 4,40$ ’tır. Bu ortalama, “her zaman” düzeyinde ve çok yüksek bir ortalama değildir. Bu açıdan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğini yapmaktan her zaman gurur duydukları ve mesleklerinden övünç duydukları söylenebilir. Kavgacı (2014) öğretmenlerin işleriyle bütünleşmesi için yapılacak her eylemin fazlasıyla kazanca dönüşeceğini belirterek, işle bütünleşmenin bireysel olmadığını okul içinde etkileşim yoluyla bir sinerji oluşturup tüm öğretmenleri etkisi altına alacağını ve okulda olumlu bir atmosfer oluşturacağını değerlendirmiştir.

4.2. Belirli Demografik Özelliklerle Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin lider üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme düzeylerine cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, görev ve halen çalışmakta oldukları okuldaki geçen süre değişkenlerinin etkilerinin olup olmadığı incelenmiştir. Bu demografik özelliklerin lider üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme değişkenleriyle ilişkilerinin anlamlı olup olmadığı aşağıda sırasıyla tartışılmıştır.

4.2.1. Cinsiyet

Cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin çalışan sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerine etkisinin anlamlı olup olmadığının analizinin yapılması amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.5.'te sunulmuştur.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin çalışan sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p	Çarpıklık	Basıklık
Lider-Üye Etkileşimi	1.Erkek	198	3,50	0,95	711	4,108	0,001*	-0,415	-0,145
	2.Kadın	515	3,18	0,91				-0,267	-0,195
Öğretmen Sesliliği	1.Erkek	198	3,89	0,70	711	2,498	0,013*	-0,538	0,356
	2.Kadın	515	3,75	0,64				-0,358	0,092
İşle Bütünleşme	1.Erkek	198	4,07	0,51	711	-0,751	0,453	-0,409	0,297
	2.Kadın	515	4,11	0,50				-0,282	-0,171

*p<0,05

Tablo 4.5'te sunulan t-testi sonuçları incelendiğinde cinsiyetin lider üye etkileşimi ($t(713) = 4,108$; $p < 0,05$) ve çalışan sesliliği ($t(713) = 2,498$; $p < 0,05$) değişkenlerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu farklılığa sebep olan etkinin derecesini ölçmek amacıyla etki büyüklüğü indeksleri Cohen's d ve eta-kare (η^2) değerleri hesaplanmıştır.

Etki büyüklüğü sınıflandırması Cohen's d formülü hesaplanmasına göre şu şekildedir (Cohen, Manion and Morrison 2007, 521):

- $0 \leq$ Etki büyüklüğü değeri $< 0,21$ zayıf etki (poor),
- $0,21 \leq$ Etki büyüklüğü değeri $< 0,51$ az (bir miktar) etki (modest),
- $0,51 \leq$ Etki büyüklüğü değeri $< 1,01$ orta etki (moderate),
- $1,01 \leq$ Etki büyüklüğü değeri güçlü etki (strong) düzeyidir.

Etki büyüklüğü sınıflandırması eta-kare (η^2) formülü hesaplanmasına göre şu şekildedir:

- $0,01 \leq$ Etki büyüklüğü değeri $< 0,06$ çok küçük etki (very small effect),
- $0,06 \leq$ Etki büyüklüğü değeri $< 0,14$ orta etki (moderate),
- $0,14$ ve yukarısı etki büyüklüğü değeri çok büyük etki (very large) düzeyidir (Cohen, 1988).

Cinsiyetin öğretmenlerin sesliliği üzerinde hesaplanan etki büyüklüğü değeri Cohen's d=0,204 olarak hesaplanmıştır. Bu değer cinsiyetin öğretmenlerin sesliliği

üzerinde zayıf bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte eta kare değeri $\eta^2=0,009$ olarak bulunmuştur. Bu değer cinsiyetin, öğretmenlerin sesliliği üzerinde % 0,9 ve çok küçük düzeyde etkisinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Ayrıca cinsiyetin lider üye etkileşimi üzerinde hesaplanan etki büyüklüğü değeri Cohen's $d=0,34$ bulunmuştur. Bu değer cinsiyetin öğretmenlerin sesliliği üzerinde az bir etkisi olduğunu göstermektedir. Öte yandan eta kare değeri $\eta^2=0,023$ olarak bulunmuştur. Bu değer cinsiyetin lider üye etkileşimi üzerinde % 2,3 ve çok küçük düzeyde etkisinin olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Cevrioğlu (2007) çalışmasında kadın öğretim elemanlarının lider üye etkileşimi ortalamasının, erkek öğretim elemanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Morrison and Milliken'e (2000) göre cinsiyet çalışanların örgütlerinde sessizliği tercih etmelerine neden olan etkenlerden biridir. Ilgın (2014) yapmış olduğu çalışmada kadın öğretim elemanlarının, erkek öğretim elemanlarına göre daha fazla sessiz kalmayı tercih ettiklerini tespit etmiştir. Ayrıca kadın öğretim elemanlarının sessizliği tercih etmelerine neden olan faktörler arasında deneyimsizlik, dışlanma ve ilişkilere zarar verme korkusu gibi faktörlerin geldiğini ifade etmiştir.

Özdemir ve Uğur (2013) erkek çalışanların seslilik düzeylerinin daha fazla olmasının örgütsel kültür ile açıklanabileceğine dikkat çekmişlerdir. Gerekçe olarak ise Türkiye'de kültürel nedenlere bağlı olarak yetiştirilme tarzı, sosyalizasyon ve kadına yönelik önyargılar sebebiyle kadınların sessizliği daha fazla kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu çerçevede erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla lider üye etkileşimi ve çalışan sesliliği davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Cinsiyetin işle bütünleşme ($t_{(711)} = -0,751; p > 0,05$) değişkenine ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde ise kadın öğretmenlerin ($\bar{x}=4,11$), erkek öğretmenlere ($\bar{x}=4,07$) göre nispeten daha yüksek düzeyde işle bütünleşme yaşadıkları görülmüştür. Benzer şekilde Öncel (2007), Basikin (2008), Kavgacı (2014), Sezen(2014), Köse (2015, 2016) ve Tan'ın (2015) yapmış oldukları çalışmalarda da cinsiyetin öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerine anlamlı bir etkisinin olmadığı belirtilmektedir. Araştırmada elde edilen bulguların yapılan araştırmaların çoğunluğu ile benzer sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir.

4.2.2. Yaş

Yaş değişkeninin öğretmenlerin çalışan sosliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerine etkisinin anlamlı olup olmadığının analizinin yapılması amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü ANOVA analizini uygulamadan önce grupların dağılımının homojenliğini kontrol etmek amacıyla Levene Testi yapılmıştır. Uygulanan analizlerin sonuçları Tablo 4.6’da sunulmuştur.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin çalışan sosliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerinin yaş değişkenine göre tek yönlü anova sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	$\bar{X}$	S	F	p	Fark (Tukey)	Çarpıklık	Basıklık
Lider-Üye Etkileşimi	1. 22-26 yaş	48	3,35	0,93	0,866	0,519		-0,431	0,093
	2. 27-31 yaş	124	3,21	1,01				-0,269	-0,488
	3. 32-36 yaş	165	3,17	0,94				-0,108	-0,230
	4. 37-41 yaş	164	3,28	0,91				-0,330	0,002
	5. 42-46 yaş	100	3,30	0,97				-0,221	-0,473
	6. 47-51 yaş	70	3,43	0,86				-0,451	0,389
	7. 52 yaş ve üzeri	42	3,35	0,81				-0,516	0,607
Çalışan Sosliliği	1. 22-26 yaş	48	3,77	0,59	2,895	0,009	6-3,	-0,785	2,253
	2. 27-31 yaş	124	3,81	0,66			6-4,	-0,239	-0,348
	3. 32-36 yaş	165	3,71	0,62			6-5	-0,235	-0,001
	4. 37-41 yaş	164	3,77	0,68				-0,303	0,199
	5. 42-46 yaş	100	3,71	0,76				-0,439	-0,206
	6. 47-51 yaş	70	4,05	0,57				-0,704	1,789
	7. 52 yaş ve üzeri	42	3,96	0,56				-0,359	-0,119
İşle Bütünleşme	1. 22-26 yaş	48	4,17	0,38	2,433	0,025		-0,190	-0,803
	2. 27-31 yaş	124	4,06	0,52				-0,395	0,242
	3. 32-36 yaş	165	4,07	0,50				-0,282	-0,167
	4. 37-41 yaş	164	4,06	0,53				-0,399	0,120
	5. 42-46 yaş	100	4,05	0,52				0,106	-0,620
	6. 47-51 yaş	70	4,21	0,49				-0,472	0,500
	7. 52 yaş ve üzeri	42	4,30	0,43				-0,163	-0,914

*p<0,05

Analiz sonuçlarına göre grupların dağılımının homojen olduğu tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Bu tespitin ardından anova tablosu incelendiğinde yaş değişkeninin lider üye etkileşimine ($p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde ise lider üye etkileşimi en yüksek olan yaş aralığının “47–51 yaş ($\bar{X}=3,43$)” arasında olan öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Aynı şekilde, Ülker’in (2015) çalışmasında da “46–50 yaş arası” öğretmenler lider üye etkileşimi en yüksek öğretmenler olmuşlardır.

Bununla birlikte yapılan inceleme sonucunda yaş değişkeninin çalışan sesliliği ve işle bütünleşme değişkenlerine ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre bulunan etkinin derecesini ölçmek amacıyla etki büyüklüğü indeksleri kısmi eta-kare (partial eta squared- η_p^2) ve omega kare (omega squared- ω^2) değerleri hesaplanmıştır. Ardından Tukey çoklu karşılaştırma testi uygulanarak anlamlı bulunan etkinin hangi gruplar arasında olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Tablo 4.6.’da sunulan analiz sonuçları incelendiğinde yaş değişkeninin çalışan sesliliği ($F_{(6,706)} = 2,895$; $p < 0,05$) değişkenine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Etki büyüklüğünü tespit etmek için yapılan analiz sonucunda kısmi eta-kare (η_p^2)=0,024 bulunmuştur. Bu değer yaşı öğretmenlerin sesliliği üzerinde % 2,4 ve çok küçük düzeyde etkisinin olduğu şeklinde açıklanabilir. Diğer yandan omega kare (ω^2)=0,015 olarak bulunmuştur. Omega-kare değeri “0,01” ise küçük, “0,06” ise orta ve “0,14” ise büyük etki olarak yorumlanır (Myers, Well and Lorch, 2013). Bu çerçevede etki büyüklüğünün küçük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucuna göre “47–51 yaş, ($\bar{X} = 4,05$)” aralığında olan öğretmenlerin çalışan sesliliğine yönelik aritmetik ortalamalarının; “32–36 yaş, ($\bar{X}=3,71$), “37–41 yaş” ($\bar{X}=3,77$) ve “42–46 yaş” ($\bar{X}=3,71$) olan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. “47–51 yaş” ($\bar{X}=4,05$) arasında olan öğretmenlerin daha fazla çalışan sesliliği düzeyine sahip olduğu bulgulanmıştır. Near and Miceli (1996) haber uçuurma (whistleblowing) ile ilgili yaptıkları çalışmada yaşça büyük çalışanların örgütlerinde karşılaştıkları yanlış uygulamaları gerekli kişi ya da kurumlara aktarma eğiliminde olduklarını tespit etmişlerdir.

Ayrıca yaş değişkeninin işle bütünleşme ($F_{(6,706)} = 2,433$; $p < 0,05$) değişkenine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Etki büyüklüğünün tespit etmek için yapılan analiz sonucunda kısmi eta-kare (η_p^2)=0,020 bulunmuştur. Bu değer yaşı öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri üzerinde % 2 ve çok küçük düzeyde

etkisinin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan omega kare (ω^2)=0,011 olarak bulunmuştur. Bu bağlamda etki büyüklüğünün küçük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öncel (2007), Kavgacı (2014), Sezen (2014), Köse (2015, 2016) ve Tan (2015)'in yapmış oldukları çalışmalarda da yaş değişkeniyle ilgili araştırmayla örtüşen benzer sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Tukey çoklu karşılaştırma testi uygulanmasına rağmen anlamlı bulunan etkinin hangi gruplar arasında olduğu saptanamamıştır. Aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde ise yaş arttıkça işle bütünleşmenin arttığı görülmektedir. En yüksek işle bütünleşme düzeyine “52 yaş ve üzeri” öğretmenlerin sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede yaş değişkeninin artmasına paralel olarak öğretmenlerin mesleki kıdemlerinde artacağı değerlendirilebilir. Bu bakımdan kıdemli öğretmenlerin işlerine daha fazla bağlandıkları, işlerini daha çok benimsedikleri, meslekleri ile daha çok özdeşleştikleri, süreç içerisinde işin öğretmenlerin hayatlarının önemli bir parçası haline geldiği düşünülebilir (Köse, 2015). Öncel (2007) daha yaşlı öğretmenlerin mesleki deneyimlerinin daha fazla olması sebebiyle işleriyle bütünleşmelerini kolaylaştıracak becerilere daha çok sahip olduğu yorumunu yapmaktadır.

4.2.3. Görev

Görev değişkeninin öğretmenlerin çalışan sosliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerine etkisinin anlamlı olup olmadığının analizinin yapılması amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü ANOVA analizini uygulamadan önce grupların dağılımının homojenliğini kontrol etmek amacıyla Levene Testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre grupların dağılımının homojen olduğu tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Bu tespitin arkasından anova tablosu incelendiğinde görev değişkeninin çalışan sosliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme değişkenlerine ($p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde ise lider üye etkileşimi, çalışan sosliliği ve işle bütünleşme düzeylerinde en yüksek ortalamaya okul öncesi öğretmenlerinin sahip olduğu; çalışan sosliliği ve işle bütünleşme düzeylerinde en düşük ortalamaya branş öğretmenlerinin, lider üye etkileşimi için sınıf öğretmenlerinin sahip olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin çalışan sosliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerinin görev değişkenine göre tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 4.7.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.7. Öğretmenlerin çalışan sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerinin görev değişkenine göre tek yönlü anova sonuçları

Değişkenler	Görev	n	$\bar{X}$	S	F	p	Çarpıklık	Basıklık
Lider-Üye Etkileşimi	1.Okul Öncesi	48	3,48	1,04	1,554	0,212	-0,493	-0,052
	2.Sınıf	221	3,21	0,87			-0,312	-0,223
	3.Branş	444	3,27	0,95			-0,272	-0,229
Çalışan Sesliliği	1.Okul Öncesi	48	3,85	0,59	0,458	0,633	-0,265	0,108
	2.Sınıf	221	3,81	0,64			-0,608	0,890
	3.Branş	444	3,78	0,67			-0,293	-0,140
İşle Bütünleşme	1.Okul Öncesi	48	4,21	0,46	1,834	0,161	-0,153	-0,871
	2.Sınıf	221	4,12	0,48			-0,331	0,326
	3.Branş	444	4,07	0,52			-0,304	-0,150

p<0,05

Görev değişkeninin öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyine etkisinin incelendiği çalışmalarda Kavgacı (2014), Sezen (2014) ve Köse (2015), Tan (2015) araştırmayla uyuşan benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Bu doğrultuda Kavgacı (2014) sınıf ve branş öğretmenlerinin işle bütünleşmeye etkisini incelediği çalışmasında sınıf öğretmenlerinin daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu ifade etmiştir. Kavgacı (2014) sınıf öğretmenlerinin gün içinde sürekli aynı öğrencilerle ilgilenmelerinin öğrencileri ile olan bağlarını artırdığını ve onları daha yakından tanıma fırsatı sağladığını ifade etmiştir. Öğrencileri ile daha yakın bir ilişki kuran ve yaptığı çalışmalarının dönütlerini öğrencileri üzerinde yakından inceleme imkânı bulan sınıf öğretmenlerinin, işle bütünleşme düzeylerinin fazla olduğuna dikkat çekmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda hem lider üye etkileşimi hem de çalışan sesliliği düzeyinde okul öncesi öğretmenlerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan yola çıkarak okul öncesi öğretmenlerin ve yöneticilerin çoğunlukla kadın öğretmenlerden oluştuğu söylenebilir. Kadın öğretmenlerin hemcinsleriyle daha iyi iş ilişkileri kurdukları ve işle ilgili fikirlerini daha kolay ifade edebildikleri şeklinde yorum yapılabilir.

4.2.4. Eğitim durumu

Eğitim durumu değişkeninin öğretmenlerin çalışan sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerine etkisinin anlamlı olup olmadığının analizinin yapılması amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü ANOVA

analizini uygulamadan önce grupların dağılımının homojenliğini kontrol etmek amacıyla Levene Testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre grupların dağılımının homojen olduğu tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Bu tespitin arkasından anova tablosu incelendiğinde eğitim durumu değişkeninin çalışan sesliliği ve lider üye etkileşimi değişkenlerine ($p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ülker (2015) lider üye etkileşimi ile eğitim durumu değişkeni arasında mevcut araştırmayla örtüşen benzer sonuçlar elde etmiştir. Ayrıca çalışan sesliliği ile eğitim durumu arasındaki ilişki incelendiğinde lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin; lisans ve ön lisans mezunu öğretmenlerden seslilik davranışlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer sonuçlar Bulut ve Bayramlık'ın (2015) çalışmasında da tespit edilmiştir.

Bunların yanı sıra yapılan inceleme sonucunda eğitim durumu değişkeninin işle bütünleşme değişkenine ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre bulunan etkinin derecesini ölçmek amacıyla etki büyüklüğü indeksleri kısmi eta-kare (partial eta squared- η_p^2) ve omega kare (omega squared- ω^2) değerleri hesaplanmıştır. Ardından Tukey çoklu karşılaştırma testi uygulanarak anlamlı bulunan etkinin hangi gruplar arasında olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Uygulanan analizlerin sonuçları Tablo 4.8'de sunulmuştur.

Tablo 4.8. Öğretmenlerin çalışan sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre tek yönlü anova sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	S	F	p	Fark (Tukey)	Çarpıklık	Basıklık
Lider-Üye Etkileşimi	1. Ön Lisans	30	3,40	0,96	1,735	0,177		-0,262	-0,659
	2. Lisans	571	3,24	0,93				-0,264	-0,196
	3.Yüksek Lisans	112	3,40	0,94				-0,411	-0,084
Çalışan Sesliliği	1. Ön Lisans	30	3,75	0,58	0,084	0,919		0,095	-0,769
	2. Lisans	571	3,79	0,66				-0,371	0,101
	3.Yüksek Lisans	112	3,81	0,66				-0,579	0,615
İşle Bütünleşme	1. Ön Lisans	30	4,32	0,45	4,008	0,019*	1-2,	-0,221	-1,187
	2. Lisans	571	4,10	0,50			1-3	-0,283	-0,099
	3.Yüksek Lisans	112	4,03	0,52				-0,469	0,326

* $p < 0,05$

Tablo 4.8.'de sunulan analiz sonuçları incelendiğinde eğitim durumu değişkeninin işle bütünleşme ($F_{(2,710)} = 4008; p < 0,05$) değişkenine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Etki büyüklüğünün tespit etmek için yapılan analiz sonucunda kısmi eta-kare (η_p^2)=0,011 bulunmuştur. Bu değer eğitim durumunun öğretmenlerin işle bütünleşmesi üzerinde % 1,1 ve çok küçük düzeyde etkisinin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan omega kare (ω^2)=0,0083 olarak bulunmuştur. Bu bulguya göre etki büyüklüğü küçük düzeydedir.

Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucuna göre ön lisans mezunu öğretmenlerin işle bütünleşmeye yönelik aritmetik ortalamalarının, lisans ($\bar{X} = 4,10$) ve lisansüstü ($\bar{X} = 4,03$) düzeyde eğitime sahip olan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmada ön lisans mezunu öğretmenlerin, lisans mezunlarından, lisans mezunu öğretmenlerin de lisansüstü eğitim mezunlarından işle bütünleşme düzeylerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde Kavgacı (2014) ve Köse (2015) de benzer bulgulara ulaşmıştır. Özetle eğitim seviyesi düşük olan öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir (Jackson, 2004).

Yüksek Öğretim Kurumu'nun 26.09.1989 tarih ve 21517 sayılı yazısıyla 1989–1990 Eğitim-Öğretim yılından itibaren Eğitim Yüksekokullarının öğrenim süresini dört yıla çıkarmıştır. Dolayısıyla halen Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda çalışmakta olan ön lisans mezunu öğretmenlerin en son 1990 yılı itibarıyla mezun olmaları gereklidir. Bu tespit sonucunda MEB'de çalışan ön lisans mezunu öğretmenlerin diğer öğretmenlerden hem kıdemli hem de yaşça büyük oldukları söylenebilir. Araştırma sonuçlarına göre yaşça büyük öğretmenlerin daha fazla işle bütünleşmeye sahip olduğu tespit edilmiştir

4.2.5. Mesleki kıdem

Mesleki kıdem değişkeninin öğretmenlerin çalışan sosliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerine etkisinin anlamlı olup olmadığının analizinin yapılması amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü ANOVA analizini uygulanmadan önce grupların dağılımının homojenliğini kontrol etmek amacıyla Levene Testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre grupların dağılımının homojen olduğu tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Bu tespitin arkasından anova tablosu incelendiğinde görev değişkeninin çalışan sosliliği, lider üye etkileşimi ve işle

bütünleşme değişkenlerine ($p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin çalışan sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre tek yönlü Anova sonuçları Tablo 4.9.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Öğretmenlerin çalışan sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre tek yönlü anova sonuçları

Değişkenler	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	S	F	p	Çarpıklık	Basıklık
Lider-Üye Etkileşimi	1. 1–5 yıl	131	3,37	0,91	2,318	0,056	-0,364	-0,040
	2. 6–10 yıl	162	3,13	0,97			-0,122	-0,402
	3. 11–15 yıl	123	3,22	0,96			-0,111	-0,286
	4. 16–20 yıl	157	3,24	0,92			-0,351	-0,075
	5. 21 yıl ve üzeri	140	3,42	0,89			-0,470	0,124
Çalışan Sesliliği	1. 1–5 yıl	131	3,79	0,56	1,923	0,105	-0,225	0,605
	2. 6–10 yıl	162	3,72	0,71			-0,301	-0,424
	3. 11–15 yıl	123	3,83	0,66			-0,510	0,601
	4. 16–20 yıl	157	3,74	0,64			-0,148	0,310
	5. 21 yıl ve üzeri	140	3,91	0,68			-0,736	0,466
İşle Bütünleşme	1. 1–5 yıl	131	4,14	0,44	1,511	0,197	-0,494	0,395
	2. 6–10 yıl	162	4,03	0,52			-0,093	-0,238
	3. 11–15 yıl	123	4,10	0,55			-0,561	0,195
	4. 16–20 yıl	157	4,08	0,50			-0,129	-0,133
	5. 21 yıl ve üzeri	140	4,15	0,50			-0,363	-0,079

$p < 0,05$

Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında ise mesleğe yeni başlamış “1–5 yıl arası” kıdeme sahip öğretmenlerin her üç değişken için ortalamalarının yüksek olması dikkat çekmektedir. Ancak zaman içerisinde bu ortalamalar düşmektedir. Bu ortalamaların tekrar aynı seviyeye ulaşabilmesi “21 yıl ve üzeri” mesleki kıdeme karşılık gelmektedir. Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça işleri ile daha fazla bütünleştikleri, işlerinde kendilerini daha zinde hissedip daha yüksek bir adanmışlık ve yoğunlaşma ile çalıştıkları tespit edilmiştir. Near and Miceli (1996) çalışanların örgütteki hizmet sürelerinin artmasıyla beraber karşılaştıkları sorunları ifade etme arzularının da arttığını belirtmişlerdir.

Bu kapsamda mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin ilk yıllarda sergiledikleri lider üye etkileşimi, soslilik ve işle bütünleşme davranışlarının süreç içerisinde azalmasının üzerinde durulmalıdır. Mesleğin İlk yıllarında idealist, iletişimi güçlü ve özverili olan öğretmenlerin bu davranışlarının zaman içerisinde giderek azaldığı dikkat çekmektedir. Aksine en yüksek aritmetik ortalamaya sahip “21 yıl ve üzeri” mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin yaşça ve kıdemce büyük olmanın vermiş olduğu rahatlıkla ve yıllar içinde kazanmış oldukları deneyimlerle okul içinde daha fazla lider üye etkileşimi, çalışan sosliliği ve işle bütünleşme davranışlarını sergiledikleri görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar ile yapılan çalışmalar karşılaştırıldığında lider üye etkileşimi ile ilgili Ülker (2015); çalışan sosliliği ile ilgili Çetin (2013), Bulut ve Bayramlık (2015); işle bütünleşme ile ilgili Köse (2015), Kavgacı (2015) , San ve Tok (2016) araştırmayla benzer sonuçlar tespit etmişlerdir.

4.2.6. Halen çalışmakta oldukları okuldaki geçen süre

Halen çalışmakta oldukları okuldaki geçen süre değişkeninin öğretmenlerin çalışan sosliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerine etkisinin anlamlı olup olmadığının analizinin yapılması amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü ANOVA analizini uygulamadan önce grupların dağılımının homojenliğini kontrol etmek amacıyla Levene Testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre grupların dağılımının homojen olduğu tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Bu tespitin arkasından anova tablosu incelendiğinde görev değişkeninin çalışan sosliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme değişkenlerine ($p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin halen çalışmakta oldukları okuldaki geçen süre değişkeninden elde ettikleri aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde en yüksek ortalamaya sahip öğretmenlerin 16 yıl ve üzeri öğretmenler olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında çalışan sosliliği ile ilgili Çetin (2013) 10 yıl ve üstü, Bulut ve Bayramlık (2015) 20 yıl ve üstü öğretmenlerin; işle bütünleşme için San ve Tok (2016) 6 yıl ve üstü öğretmenlerin en yüksek ortalamaya sahip olduğunu söyleyerek araştırmayla benzer sonuçları tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerin çalışan sosliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerinin halen çalışmakta oldukları okuldaki geçen süre değişkenine göre tek yönlü Anova sonuçları Tablo 4.10.'da sunulmuştur.

Tablo 4.10. Öğretmenlerin çalışan sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerinin halen çalışmakta oldukları okuldaki geçen süre değişkenine göre tek yönlü anova sonuçları

Değişkenler	Halen Çalışmakta		$\bar{X}$	S	F	p	Çarpıklık	Basıklık
	Oldukları Okuldaki Geçen Süre	n						
Lider-Üye Etkileşimi	1. 1-3 yıl	403	3,30	0,93	0,498	0,778	-0,346	-0,129
	2. 4-6 yıl	155	3,17	0,94			-0,179	-0,260
	3. 7-9 yıl	69	3,27	0,93			-0,021	-0,381
	4. 10-12 yıl	39	3,30	1,01			-0,488	-0,270
	5. 13-15 yıl	20	3,32	1,11			-0,287	-0,947
	6. 16 yıl ve üzeri	27	3,35	0,66			0,113	0,853
Çalışan Sesliliği	1. 1-3 yıl	403	3,78	0,63	0,699	0,625	-0,404	0,264
	2. 4-6 yıl	155	3,75	0,73			-0,308	-0,064
	3. 7-9 yıl	69	3,88	0,59			-0,477	1,046
	4. 10-12 yıl	39	3,84	0,81			-0,425	-0,919
	5. 13-15 yıl	20	3,87	0,66			-0,401	0,329
	6. 16 yıl ve üzeri	27	3,92	0,51			0,229	-0,081
İşle Bütünleşme	1. 1-3 yıl	403	4,10	0,50	0,880	0,494	-0,316	-0,021
	2. 4-6 yıl	155	4,07	0,52			-0,346	-0,237
	3. 7-9 yıl	69	4,03	0,54			-0,356	0,504
	4. 10-12 yıl	39	4,18	0,52			-0,291	-0,315
	5. 13-15 yıl	20	4,19	0,48			0,040	-1,357
	6. 16 yıl ve üzeri	27	4,19	0,40			0,341	-0,439

p<0,05

4.3. Lider Üye Etkileşimi, Çalışan Sesliliği ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Lider üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme arasındaki ilişkilere yönelik hesaplanan Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları Tablo 4.11.'de sunulmuştur. Büyüköztürk (2003); korelasyon katsayılarının “0,70 ile 1,00” arasında olmasının yüksek; “0,70 ile 0,30” arasında olmasının orta; “0,30 ile 0,01” arasında olmasının ise düşük düzeyde bir ilişki olarak belirtmiştir.

Yapılan analiz sonucuna göre lider üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme arasındaki tüm ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise lider üye etkileşimi ve çalışan sesliliği ($r=0,500$; $p<0,01$) arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11. Değişkenler arası ilişkilere yönelik pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları

Değişkenler	1	2	3
Lider-Üye Etkileşimi	1		
Çalışan Sessliliği	0,500*	1	
İşle Bütünleşme	0,298*	0,365*	1

* $p < 0,01$; N=713

Aynı şekilde Botero and Van Dyne (2009), Cheng vd., (2013), Çankır (2016), Wang, Chu and Ni (2016) araştırma bulgularıyla örtüşen benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Van Dyne, Kamdar and Joineman (2008) sessliliğin çalışanların liderleriyle etkileşiminin yüksek olduğu zaman arttığını belirterek lider üye etkileşimi kalitesinin yüksek olmasının çalışan sessliliğine neden olduğunu ifade etmişlerdir. Aksine düşük seviyeli lider üye etkileşiminin de sessliliği azalttığını vurgulamışlardır. Edmondson (2003) liderin üyelerine karşı tutumunun sessliliğe etkisinin önemli derecede olduğunu ileri sürmüştür. Bununla beraber lider, üyeleriyle olan ilişkilerinde sessliliğe engel olacak nedenleri ortadan kaldırdığı zaman ve üyelerini düşüncelerini söylemesi için teşvik ettiğinde sessliliğin artacağını belirtmiştir. Ashford, Sutcliffe and Christianson (2009) liderlerin çalışanların işle ilgili sorunları ifade edebilmesi ve ortaya bir konu atabilmesi için çalışanın psikolojisini ve kararlarını etkileyen anahtar konumundaki kişi olarak tanımlamışlardır. Ayrıca Bayraktar (2014), Çınar ve Koçak (2017), Çöp ve Öztürk (2017) yaptıkları çalışmalarda lider-üye etkileşim düzeyinin yükseldikçe örgütsel sessizlik düzeyinin düştüğünü tespit etmişlerdir. Kısacası lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçların araştırma sonuçlarıyla benzer olduğu ve araştırma sonuçlarını desteklediği düşünülmektedir.

Lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ($r=0,298$; $p < 0,01$) arasında pozitif yönde, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Li, Sanders and Frenkel (2012), Gast (2012), Cheng vd., (2013), Kavgacı (2014), Dhivya and Sripirabaa (2015), Els vd., (2016), Radstaak and Hennes (2017) lider-üye etkileşim düzeyinin yükseldikçe işle bütünleşme düzeyinin arttığını tespit etmişlerdir.

Çalışan sessliliği ve işle bütünleşme ($r=0,365$; $p < 0,01$) arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Rees, Alfes and Gatenby (2013), Cheng vd., (2013), Kwon, Farndale and Park (2016), Maymand, Abdollahi and Elhami (2017) çalışan sessliliği ile işle bütünleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin

var olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Elde edilen analiz sonuçlarının daha önce yapılan benzer çalışmalarla karşılaştırıldığında örtüştüğü görülmektedir.

4.4. Lider Üye Etkileşimi ve Çalışan Sessliliğinin İşle Bütünleşmeyi Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Lider üye etkileşimi ve çalışan sessliliğinin işle bütünleşmenin anlamlı yordayıcısı olup olmadıkları sorulmaktadır. Bu soruya ilişkin cevabın verilebilmesi için lider üye etkileşimi ve çalışan sessliliği değişkenlerinin grup değişkeni olarak tanımlandığı çoklu hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Böylece lider üye etkileşimi ve çalışan sessliliği değişkenlerinin işle bütünleşme değişkeninde gerçekleşen değişimin ne kadarını yordadıklarının açıklanması ve sırasıyla değişkenlerin modele olan katkılarının incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçla lider üye etkileşimi ve çalışan sessliliği değişkenlerinin işle bütünleşmeyi yordamasına yönelik hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.12.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Lider üye etkileşimi ve çalışan sessliliği değişkenlerinin işle bütünleşmeyi yordamasına yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

İşle Bütünleşme (Toplam)								
Değişkenler	1. Adım ^a				2. Adım ^b			
	B	β	t	p	B	β	t	p
Sabit	3,573		54,004	0.01*	2,988		28,898	0.01*
Lider-Üye Etkileşimi	0,162	0,298	8,320	0.01*	0,084	0,154	3,860	0.01*
Çalışan Sessliliği					0,221	0,288	7,200	0.01*
R			0,298				0,388	
R ²			0,089				0,151	
ΔR^2							0,062	
F			69,216	0.01*			63,003	
ΔF				0.01*			51,841	0.01*

*p<0,05

^aYordayıcı: Lider-Üye Etkileşimi

^bYordayıcı: Lider-Üye Etkileşimi + Çalışan Sessliliği

Tablo 4.12.'den görüleceği üzere lider üye etkileşimi tek başına işle bütünleşmenin % 8,9'unu yordamaktadır. İkinci adımda eklenen çalışan sessliliği değişkeni ise lider üye etkileşimi değişkeni kontrol edildiğinde işle bütünleşmenin % 6,2'sini yordamaktadır.

Lider üye etkileşimi ve çalışan sesliliği birlikte işle bütünleşmedeki değişimin % 15,1'ini yordamaktadır.

İşle bütünleşmeyi yordayan modele katkıları incelendiğinde işle bütünleşmenin en güçlü yordayıcısının çalışan sesliliği ($\beta = 0,288, p < 0,05$), en zayıf yordayıcısının lider üye etkileşimi ($\beta = 0,154, p < 0,05$) değişkeni olduğu görülmektedir. Bulgularda dikkat çeken nokta ise lider-üye etkileşimi değişkeninin işle bütünleşme ile olan ilişkisini gösteren standartlaştırılmış regresyon katsayılarında çalışan sesliliği değişkeninin modele eklenmesiyle % 48,3 bir düşüş yaşanmasıdır. Lider-üye etkileşimi değişkeninin standartlaştırılmış regresyon katsayısı, 0,298'den 0,154'e düşmektedir. Bu durum, çalışan sesliliği değişkeninin lider-üye etkileşimi değişkeni ile işle bütünleşme arasındaki ilişkide kısmi bir aracı etkisinin olabileceğine, bir başka ifadeyle lider-üye etkileşiminin işle bütünleşmeyi çalışan sesliliği üzerinden dolaylı olarak etkileyebileceğine işaret etmektedir (Baron and Kenny, 1986). Regresyon analizi sonuçlarına göre işle bütünleşmenin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) şu şekildedir:

$$\text{İşle Bütünleşme} = 2,988 + 0,84 \text{ Lider Üye Etkileşimi} + 0,221 \text{ Çalışan Sesliliği}$$

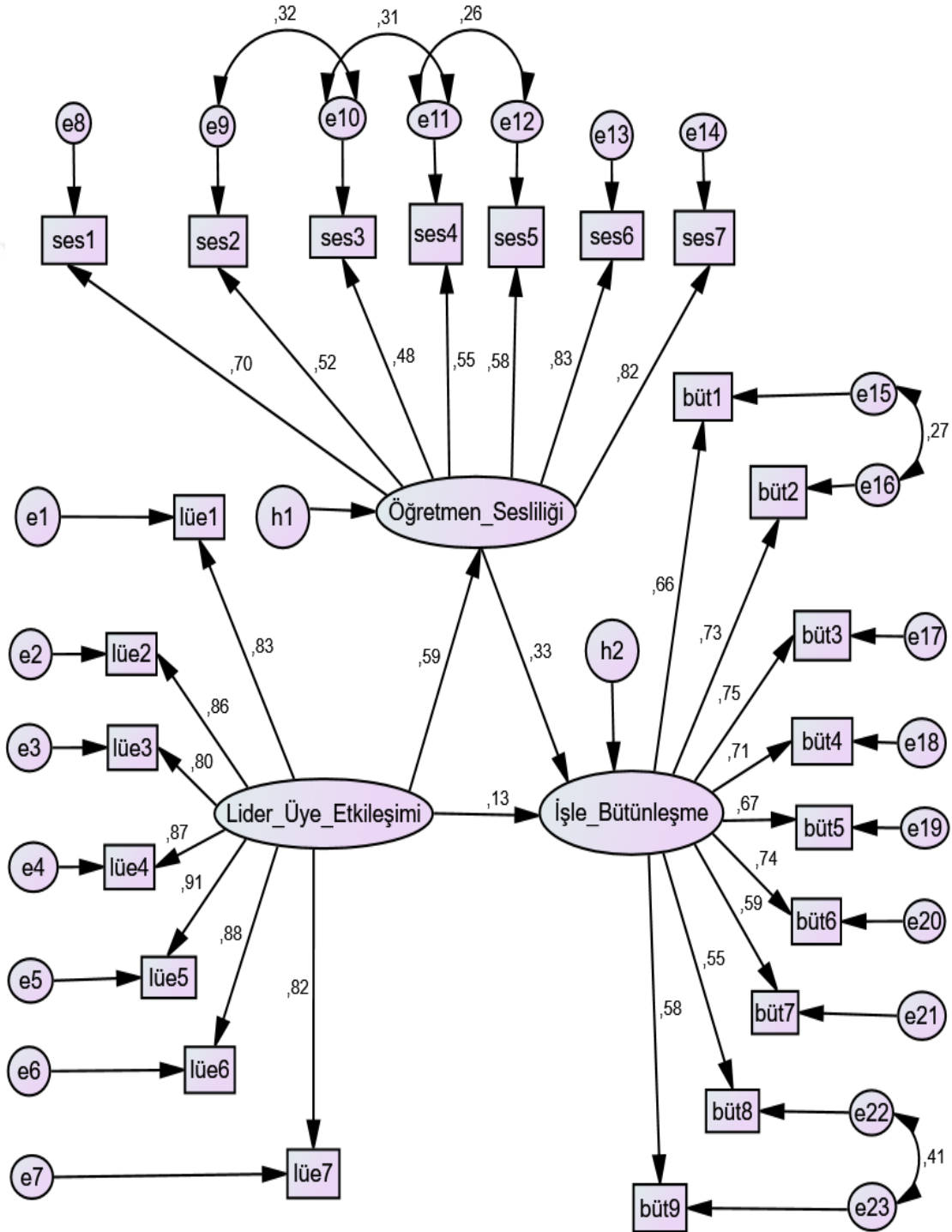
4.5. Öğretmenlerin Lider Üye Etkileşimi ve İşle Bütünleşme İlişkisinde Çalışan Sesliliğinin Aracılık Etkisine Yönelik Yol (Path) Analizi Bulguları

Araştırmanın “öğretmenlerin lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliği aracı mıdır?” alt problemi doğrultusunda, öğretmenlerin lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracı etkisini gösteren modele ilişkin uyum indeksleri Tablo 4.13.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.13. Doğrulan modelle ilişkin uyum değerleri

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Değer
$\chi^2/sd = 3,138$	< 5
GFI = 0,922	> 0,90
AGFI = 0,903	> 0,90
CFI = 0,951	> 0,90
RMSEA = 0,055	< 0,08
NFI = 0,930	> 0,90
RMR = 0,040	< 0,08
SRMR = 0,0478	< 0,05

Tablo 4.13.'te görüldüğü üzere araştırma modelinin uyumuna ilişkin hesaplanan uyum indeks değerleri modelin iyi uyum sağladığını göstermektedir. Öğretmenlerin lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracı etkisini gösteren yol (path) diyagramı Şekil 4.1.'te verilmiştir.



Şekil 4.1. Öğretmenlerin lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracı etkisine yönelik yol analizi sonuçları

Araştırmada oluşturulan modele ilişkin standartlaştırılmış yol analizi sonuçları Tablo 4.14’te verilmiştir.

Tablo 4.14. Öğretmenlerin lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracı etkisine yönelik yol analizi sonuçları

Yol		Standartlaştırılmış regresyon katsayıları	Standart hata	t değeri	p
İşle Bütünleşme	← Lider Üye Etkileşimi	0,125	0,24	2,495	0,013*
Öğretmen Sesliliği	← Lider Üye Etkileşimi	0,594	0,037	13,419	**
İşle Bütünleşme	← Öğretmen Sesliliği	0,333	0,032	5,991	**

*p<0,05, **p<0,001

Şekil 4.14.’te verilen modele ilişkin standartlaştırılmış path katsayıları incelendiğinde lider üye etkileşiminin işle bütünleşmeye doğrudan etkisinin olumlu yönde ve anlamlı düzeyde olduğu görülmektedir ($\beta = 0,125$; $p < 0,05$). Aynı şekilde lider-üye etkileşimi çalışan sesliliğini de olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir ($\beta = 0,594$; $p < 0,001$). Çalışan sesliliğinin işle bütünleşme üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde olumlu yönde ve anlamlı düzeyde olduğu görülmektedir ($\beta = 0,333$, $p < 0,001$).

Tablo 4.15.’te lider üye etkileşimi ve öğretmen sesliliği değişkenlerinin işle bütünleşme değişkenine ilişkin doğrudan ve dolaylı etkilerinin yer aldığı analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4.15. Lider üye etkileşimi ve öğretmen sesliliği değişkenlerinin işle bütünleşmeye doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin standartlaştırılmış yol katsayıları

Değişkenler	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
Lider Üye Etkileşimi	0,125	0,198 (0,594x0,333)	0,323 (0,125+0,198)
Öğretmen Sesliliği	0,333	-	0,333

p<0,05

Araştırmada çalışan sesliliği, lider üye etkileşiminin işle bütünleşme üzerindeki etkisinde aracı bir değişken olarak tasarlanmıştır. Çalışan sesliliğinin aracı bir değişken olarak etkisi incelendiğinde, lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme arasındaki ilişkiye dolaylı katkısının 0,198 ($p < 0,05$) olduğu görülmektedir.

Modele göre, lider üye etkileşimiyle çalışan sesliliği arasındaki doğrudan ilişki katsayısı 0,594'dür. Çalışan sesliliği ile işle bütünleşme arasındaki katsayının ise 0,333 olduğu görülmektedir. Buna göre lider üye etkileşimiyle işle bütünleşme arasındaki ilişkilerin 0,198'i ($0,594 \times 0,333$) yani % 19,8'i çalışan sesliliğinin dolaylı etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu sonuçlar çalışan sesliliğinin aracı bir değişken olarak modele anlamlı düzeyde katkısının olduğunu göstermektedir. Bir başka ifadeyle lider üye etkileşimi çalışan sesliliğini artırmakta, çalışan sesliliğindeki artış ise işle bütünleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

Aracı etkinin varlığından bahsedebilmek için sağlanması zorunlu olan koşulların yanında, bağımsız değişkenin (aracı değişken yolu ile) bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin (axb yolunun) anlamlı olup olmadığının kontrol edilmesi gereklidir. Bunu gerçekleştirmek için çeşitli testler geliştirilmiştir. Bunlardan bir tanesi de Sobel testidir (Sobel, 1982). Sobel testi, aracı etkiyi ifade eden yol katsayısını ve bu katsayıya ait standart hatayı kullanarak elde edilen z değeri üzerinden aracı etkinin anlamlılığını hesaplamaktadır. Sobel testi sonuçları da öğretmenlerin lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracı etkisinin olduğunu desteklemektedir ($z=5,42$; $p < 0,001$).

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak oluşturulan önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Okuma kolaylığı açısından araştırmada elde edilen sonuçlar, amaçların sırasında ve amaca ilişkin kısa bir açıklamadan sonra verilmiştir.

- 1) Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşmeye ilişkin görüşlerinden aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Öğretmenlerin lider üye etkileşimi düzeylerinin “orta” düzeyde; çalışan sesliliği ve işle bütünleşme düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- 2) Araştırmada öğretmenlerin lider-üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme düzeylerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, görev ve halen çalışmakta oldukları okuldaki geçen süre değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- a) Cinsiyet değişkeninin, öğretmenlerin lider üye etkileşimi ve çalışan sesliliği düzeyinde anlamlı bir farklılığa yol açtığı belirlenmiştir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha fazla lider üye etkileşimi ve çalışan sesliliği düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. İşle bütünleşme düzeyinde ise cinsiyetin kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir.

- b) Yaş değişkeninin, öğretmenlerin lider üye etkileşimi düzeyinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme düzeylerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışan sesliliği değişkeninde aritmetik ortalamaya göre en yüksek puanı “47–51 yaş”, işle bütünleşme değişkeninde de “52 ve üzeri yaşa” sahip olan öğretmenlerin aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

- c) Eğitim durumu değişkeninin, öğretmenlerin lider üye etkileşimi ve çalışan sesliliği düzeylerini anlamlı düzeyde belirleyen bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İşle bütünleşme düzeyinde ise eğitim durumu bakımından anlamlı bir farklılığın var olduğu bulunmuştur. Ön lisans mezunu öğretmenlerin, lisans ve lisansüstü eğitime sahip olan öğretmenlerden daha fazla işle bütünleşme düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir.

- d) Görev, mesleki kıdem ve halen çalışmakta oldukları okuldaki geçen süre değişkenlerinin, öğretmenlerin çalışan sosliliğı, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerinde istatikscl olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- 3) Araştırmada, öğretmenlerin lider-üye etkileşimi, çalışan sosliliğı ve işle bütünleşme düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin olup olmadığı analiz edilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:
- Değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin, pozitif yönde ve anlamlı olduğu belirlenmiştir. Lider üye etkileşimi ve çalışan sosliliğı arasında “orta düzeyde”, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme arasında “düşük düzeyde”, çalışan sosliliğı ve işle bütünleşme arasında “orta düzeyde” anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- 4) Lider-üye etkileşimi ve çalışan sosliliğı değişkenlerinin, öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin anlamlı birer yordayıcısı olup olmadığı araştırılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:
- Lider-üye etkileşimi ve çalışan sosliliğı değişkenlerinin öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerini birlikte anlamlı düzeyde yordadıkları görülmüştür. Ayrıca lider üye etkileşimi ve çalışan sosliliğı değişkenlerinin birlikte işle bütünleşmedeki değişimin % 15,1’ini yordadığı tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimi değişkeninin işle bütünleşme ile olan ilişkisini gösteren standartlaştırılmış regresyon katsayılarında çalışan sosliliğı değişkeninin modele eklenmesiyle % 48,3 bir düşüş tespit edilmiştir. Bu durum çalışan sosliliğı değişkeninin lider-üye etkileşimi değişkeni ile işle bütünleşme arasındaki ilişkide kısmi bir aracı etkisinin olduğunu göstermiştir. Bir başka ifadeyle lider-üye etkileşiminin işle bütünleşmeyi çalışan sosliliğı üzerinden dolaylı olarak etkilediğı sonucuna ulaşılmıştır.
- 5) Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri üzerinde çalışan sosliliğinin doğrudan etkisi ile lider üye etkileşiminin doğrudan ve çalışan sosliliğı üzerinden dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığı araştırılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:
- Lider-üye etkileşiminin çalışan sosliliğı ve işle bütünleşme değişkenlerine, çalışan sosliliğinin de işle bütünleşme değişkenine doğrudan etkisinin olumlu yönde ve anlamlı düzeyde olduğu görülmektedir. Modele göre lider üye etkileşimiyle işle bütünleşme arasındaki ilişkilerin % 19,8’i çalışan sosliliğinin

dolaylı etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu bulgulara dayalı olarak, çalışan sesliliğinin aracı bir değişken olarak modele anlamlı düzeyde katkı sağladığını sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka deyişle lider üye etkileşimi çalışan sesliliğini artırmakta, çalışan sesliliğindeki artış ise işle bütünleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Özetle öğretmenlerin lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Öneriler

Araştırmanın bulgularından ve bu bulguların yorumlanması ile ulaşılan sonuçlardan hareketle hem eğitim alanında çalışan uygulayıcılar için hem de araştırmacılar için aşağıda bazı öneriler sunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılar için öneriler

1. Okullarda yönetici ve öğretmen ilişkisinin orta düzeyde olduğu ve geliştirilmesi gerektiği değerlendirilmiştir. Bu bulguya göre okul yöneticisi öğretmenlerle olan ilişkilerini ve iletişim düzeylerini artırarak öğretmenlerin kendisine rahat ve kolaylıkla ulaşabilmesini sağlamalıdır. Öğretmenlere karşı daha olumlu, içten, insancıl, dürüst ve güvenilir bir şekilde davranmalıdır. Onları önemseydiğini göstermeli ve onlarla işbirliğine gitmelidir. Son olarak öğretmenlerle daha fazla zaman geçirmeli, onların ihtiyaçlarını gidermeli, sorunlarını dinlemeli ve birlikte sorunlara çözüm bulmalıdırlar. Öğretmenlerde okul yönetimleriyle uyum içinde çalışarak ikili ilişkilerini geliştirmelidir.
2. Okul yöneticisi öğretmenlerin işleriyle ilgili fikirlerini, projelerini, endişelerini ve duygularını rahatça ve korkusuzca açıklayabileceği daha esnek, çoğulcu, demokratik ve huzurlu bir okul ortamı sağlanmalıdır. Otoriter, baskıcı ve dayatmacı uygulamalarla öğretmenleri sessizliğe itmemelidir. Bu kapsamda okul yöneticileri eleştirilmekten korkmamalı, diyalog kültürünü benimsemelidir. Aksine okulu ilgilendiren tüm kararları kendi başına alıp, gönülsüzce öğretmenlere uygulatmamalıdır. Okul yönetimlerince öğretmenlerin okulun en önemli kaynağı olduğu sürekli olarak hatırlanmalı ve onların fikirlerine gereken önem verilerek seslilik davranışları desteklenmelidir. Bunlara ek olarak öğretmenlerde işleriyle ilgili duygu, düşünce ve önerilerini yıkıcı olmadan yapıcı bir şekilde ilgililere aktarmaktan çekinmemelidir. Bu açıdan bahsedilen

özelliklerin kazanılabilmesi için hem okul yöneticileri hem de öğretmenler hizmetiçi eğitimlere alınarak çalışan selsiliğinin önemi hakkında bilgiler verilmelidir.

3. Öğretmenlerin işle bütünleşme davranışlarının artması için öncelikle okul yöneticisi kendi yönetiminden kaynaklanan sorunlar varsa bunları çözmelidir. Ardından öğretmenlerin işlerini daha iyi yapabilmesi ve işlerine yönelik olumlu davranışlar sergilemesi için okulun fiziksel koşullarını daha iyi hale getirmek için çaba göstermelidir. Öğretmenlerin işleriyle ilgili memnuniyet düzeylerini artıracak eylemlerde bulunmalıdır. İşlerinde kolaylıklar sağlamalı, engel olmamalı ve çabalarını desteklemelidir. Öğretmenler de öğretmenlik mesleğinin önemini sürekli hatırlamalı ve bu uğurda akıllarıyla, kalpleriyle ve elleriyle işlerini en iyi şekilde yerine getirmek için uğraş göstermelidirler.
4. Lider üye etkileşimi ve çalışan selsiliği değişkenlerinin erkek öğretmenlerde daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Kadın öğretmenlerin okul yöneticileriyle olan ilişkilerinin düşük olmasında okul yöneticilerin çoğunlukla erkek olması neden olabilir. Bu sebeple okullarda kadın yönetici sayısının artırılması hatta her okula en az bir kadın yönetici istihdam edilerek kadın öğretmenlerin hem okul yönetimi ile olan etkileşimleri hem de selsilik düzeyleri artırılabilir. Ayrıca okullarda kadın öğretmenlere pozitif ayrımcılık yapılarak daha fazla sorumluluk verilmeli, toplantılarda görüşleri sorulmalı, fikirleri önemsenip desteklenerek eğitim öğretim süreçlerine daha fazla katkı sağlamaları sağlanmalıdır.
5. Araştırma sonucuna göre yaşça ileri ve kıdemli öğretmenlerin lider üye etkileşimi, çalışan selsiliği ve işle bütünleşme düzeylerinin daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle her okulda yaşça ileri ve kıdemli öğretmenlerin istihdam edilmesinin yararlı olabileceği düşünülebilir. Özellikle bu öğretmenler tecrübe ve düşünceleriyle genç öğretmenlerin okula, mesleğe ve eğitim-öğretim süreçlerine bakış açılarını olumlu olarak değiştirebilir. Okulda oluşabilecek gerilimli zamanlarda arabuluculuk yaparak okul yönetimi ile öğretmenler arasında oluşan olumsuz ortamı yumuşatabilirler, sorunları çözebilirler. Toplantılarda tecrübeleriyle yapıcı ve eleştirel fikirler sunarak hem öğretmenlerin hem de okul yönetiminin doğru kararlar almasına katkıda bulunabilirler.
6. Mesleğe yeni başlamış 1–5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin lider üye etkileşimi, çalışan selsiliği ve işle bütünleşme düzeylerinin ortalamaları zaman

içerisinde azalmakta 21 yıl ve üzeri kıdem süresine ulaşıldığında tekrar en yüksek noktaya ulaştığı görülmektedir. Dolayısıyla arada geçen 15 yıl süresince eğitim ve öğretim için oldukça önemli olan öğretmenlerin lider üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşme düzeylerinin neden düştüğü araştırılmalı ve bu konuda gerekli önlemler alınmalıdır.

7. Halen çalışmakta oldukları okuldaki geçen süre değişkenine göre ortalamalar değerlendirildiğinde ise en yüksek ortalamaya sahip öğretmenlerin 16 yıl ve üzeri öğretmenlerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı okulda uzun süre çalışan öğretmenlerin çalışan sesliliği, lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme düzeylerinin yüksek olması dikkat çekicidir. Bu sonuca dayalı olarak uzun süre aynı okulda çalışan öğretmenlerin okul yönetimiyle iyi ilişkiler geliştirdiği, çekinmeden işlerini ilgilendiren konularda fikirlerini açıkladığı ve işleriyle bütünleştiği yorumunda bulunulabilir. Bu çerçevede öğretmenlerin yer değiştirme sıklığının fazla olmasının bu duruma olumsuz etkisinin olduğu değerlendirilebilir. Öğretmenlerin atama ve yer değiştirme süreleriyle ilgili düzenlemelerde bu konu ele alınıp eğitim ve öğretimin menfaatine gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılar için öneriler

1. Bu araştırmada lider üye etkileşimi ve işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulguların desteklenmesi ve işle bütünleşmeye yönelik modelin geliştirilmesi için ileriki araştırmalarda farklı değişkenlerle yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.
2. Araştırmacılar, bu araştırma sonuçları doğrultusunda lider üye etkileşimi, işle bütünleşme ve çalışan sesliliği değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere farklı örneklem grupları üzerinde nitel ve nicel çalışmalar yürütülebilir.
3. Okullardaki lider üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve işle bütünleşmenin incelendiği bu araştırmanın sonuçlarının kişisel, kültürel ve psikolojik açıdan değişip değişmediğinin incelenmesi amacıyla farklı evrenlerde yapılarak karşılaştırmalar yapılması önerilir. Örneğin; bu araştırma okul yöneticilerinin, ilçe ve milli eğitim müdürlüğü yöneticileri ve çalışanlarının, bakanlık yöneticileri çalışanlarının veya öğrencilerin katılımlarıyla da yapılabilir.
4. Benzer bir araştırma Türkiye'nin başka bölgelerindeki okullarda ya da üniversitelerde yapılarak sonuçlarda karşılaştırmalar yapılabilir.

5. Mesleğe yeni başlamış 1–5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ile diğer öğretmenler arasındaki ilişkiler farklı değişkenlerle incelenerek mesleki açıdan zaman içerisinde oluşan olumlu ya da olumsuz değişimlerin karşılaştırılması önerilebilir.



KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Tophumsal, kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkgöz, B. (2009). *Zonguldak il merkezi 1. basamak sağlık kuruluşlarında örgüt kültürü tipinin işe bağlanma ve iş stresi ilişkisi ile sağlık etkilerinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Tıpta Uzmanlık Tezi. Zonguldak: Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı Anabilim Dalı.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances In Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Ağın, Ö. (2010). *İşe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Ajzen, I. (2005). *Attitude, personality and behaviour*. (2nd Edition) USA: Open University Press.
- Akdoğan, A. ve Köksal, O. (2014). Aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18–1, 25–43.
- Akgemci, T. ve Tekin, Ç. (2017). Tükenmişliğin iş tatmini üzerinde etkisinin araştırılması: Konya ili tekstil sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9–4, 400–418.
- Akın, A. (2010). Achievement goals and academic locus of control: structural equation modeling. *Eurasian Journal of Educational Research*, 10, 1–18.
- Akın, M., Çiçek, R., Gürbüz, E. ve İnal, M. E. (2009). Tüketici etnosentrizmi ve davranış niyetleri arasındaki farklılığın belirlenmesinde Cetscale Ölçeği. *Ege Akademik Bakış*, 9–2, 489–512.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4, 1–25.
- Akman, Y. ve Akman, G. İ. (2017). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi algısının işle bütünleşmeleri üzerindeki etkisi. *İlköğretim Online*, 16–4, 1491–1504.

- Ando, N. and Matsuda, S. (2010). How employees see their roles: the effect of interactional justice and gender. *Journal of Service Science and Management*, 3, 281–286.
- Argyris, C. and Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action Perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Arı, S. (2011). *Örgüt ikliminin işle bütünleşme üzerine etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, A. ve Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 173-191.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48–2, 97-125.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K. and Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: the role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43, 23–57.
- Ashford S. J., Sutcliffe K. M. and Christianson M. K. (2009). Speaking up and speaking out: the leadership dynamics of voice in organizations. *Voice and Silence In Organizations*, Edited By: Greenberg J., Edwards M., 175-202. Bingley, England: Emerald
- Athanassiades, J.C. (1973). The distortion of upward communication in hierarchical organizations. *Academy of Management Journal*, 16, 207–226.
- Aydıntan, B ve Göksel, A. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17–2, 247–271.
- Aytekin, M. (2016). *Lider üye etkileşiminin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayyıldız, N. A. (2008). *Aile işletmelerinde liderlik ve firma performansı üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223.

- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., and Leiter, M. P. (2011). Work engagement: further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20-1, 74-88.
- Bal, E. (2008). *Self-efficacy, contextual factors and well-being: the impact of work engagement*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem, teknik ve ilkeler*. (4.Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bangs, J. and Frost, D. (2012). *Teacher self-efficacy, voice and leadership: towards a policy framework for education international*. Education International Research Institute, Cambridge, England: Education International Research Institute, University of Cambridge Faculty of Education.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51-6, 1173-1182.
- Basikin, B. (2007). Vigor, dedication and absorption: work engagement among secondary school english teachers in Indonesia. *Aare Annual Conference Fremantle, Full Conference Paper*. Fremantle, Australia.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (lüe) modeli ve ölçme aracının Türkçede geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10–3, 1013–1039.
- Bauer, T. N. and Graen. S. G. (1996). Development of leader-member exchange longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39-6, 1538-1567.
- Bayrak, S. (1997). Değişen liderlik anlayışı ve Türkiye gerçeği. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 1*, İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler için davranış bilimleri*. (2. Baskı) İstanbul: Avcıol Yayıncılık.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review Of Sociology*, 12, 67-92.
- Bies, R. J. and Moag, J. F. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. *Research On Negotiations In Organizations*, 1, 43– 55.

- Bies, R. J. and Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: their influence on procedural fairness judgements. *Academy Of Management Journal*, 31, 676–685.
- Blau, P. M. (1955). *The dynamics of bureaucracy: A study of interpersonal relations in two government agencies*. Chicago, Il: University of Chicago.
- Blau, P. M. (1960). A theory of social integration. *American Journal of Sociology*, 65, 545-56
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blau, P. M. (1968). *Interaction: social exchange*. In International Encyclopedia of The Social Sciences, 7, 452-458, New York: Macmillan.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11-19, 75-94.
- Bolman, L. and Deal, T. (2003). *Reframing organizations: artistry, choice and leadership*. (Third Edition) San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10-2, 99-109.
- Boroff, K. and Lewin, D. (1997). Loyalty, voice and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 51-1, 50-63.
- Botero, I. C. and Dyne, L. V. (2009). Employee voice behavior: interactive effects of lmx and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23-1, 84-104.
- Bowen, F. and Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal Of Management Studies*, 40-6, 1393-1417.
- Bozkurt, Ö. ve Güral, M. (2014). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13-4, 1-14.
- Brief, A. P. and Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, 11, 710–725.
- Brief, A. P. and Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.

- Brinsfield, C. T., Edwards, M. E. and Greenberg, J. (2009). *Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations*, Emerald Group, 3-33.
- Byrne, B. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. New York, NY: Taylor and Francis Group.
- Bayramlık, H. ve Bulut H. (2015), Öğretmenlerin çalışan selsiliği davranışlarının incelenmesi: Balıkesir devlet okullarında bir araştırma. 2. *Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu*, 22-24 Ekim 2015. Mersin.
- Bulut, M. Ş. (2012). *Lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması: öğretmenler üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Burris, E. R., Detert, J. R. and Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93, 912-922.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Casciaro, T. (1999). Positive affectivity and accuracy in social network perception. *Motivation and Emotion*, 23-4, 285-306.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2012). Lider üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki. *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 15-28
- Ceviz, T. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chamorro-Premuzic, T., Furnham, A. and Lewis, M. (2007) Personality and approaches to learning predict preference for different teaching methods. *Learning and Individual Differences*, 17-3, 241-250.

- Cheng, J. W., Lu, K. M., Chang, Y. Y. and Johnstone, S. (2013). Voice behavior and work engagement: the moderating role of supervisor-attributed motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51, 81-102.
- Christian, M. S., Garza, A. S., and Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64-1, 89-136.
- Clapham, S. E. and Cooper, R. W. (2005). Factors of employees' effective voice in corporate governance. *Journal of Management and Governance*, 9/3-4, 287-313.
- Cohen, L. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic Press.
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th Edition). New York: Routledge
- Collie, T., Bradley, G. and Sparks, B. (2002). Fair process revisited: differential effects of interactional and procedural justice in the presence of social comparison information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38-6, 545-555.
- Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper Perrenial.
- Çağlar, E.S. (2011). *The impact of empowerment on work engagement mediated through psychological empowerment: moderating roles of leadership styles and work goal*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17-1, 117-134.
- Çankır, B. (2016). Çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çapık, C. (2015). Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17, 196-205.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir araştırma. *Kosbed*, 28, 35-58,

- Çetin, Ş. (2011). *Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çetin, Ş. (2013). Impact of teachers' perceptions of organizational support, management openness and personality traits on voice. *Educational Research and Reviews*, 8-18, 1709-1721.
- Çetin, Ş. ve Çakmakçı, C. (2012), Çalışan sesliliği ölçeğini Türkçeye uyarlama çalışması. *KHO Bilim Dergisi*, 22-2, 1-19.
- Çınar, O. ve Koçak, D. (2017). Lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: hizmet sektöründe bir uygulama. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10-2, 1-24.
- Çıngı, H. (1994). *Örnekleme kuramı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi, Beytepe.
- Daft, R. L. and Marcic, D. (2011). *Management: the new workplace*. Uk: South Western Cengage Learning.
- Dal, L. (2014). Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesinde araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dalay, G. (2007). The relationship between the variables of organizational trust, job engagement, organizational commitment and job involvement. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daniels, A. C. (2009). *Oops! 13 management practices that waste time and money (and what to do instead)*. Atlanta, Ga: Performance Management Publications.
- Dansereau, F., Graen, G. B. and Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- De Dreu, C. K. W. and Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- Deluga, R. J. (1994), Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Mit Press.

- Derin, N. (2017). İşyerinde kişiler arası güven ile işgören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15-30, 51-68.
- Detert, J. R. and Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy Of Management Journal*, 50-4, 869-884.
- Dienesch, M. R. and Robert, C. L. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11-3, 618-634.
- Dinç, E. (2017). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Drucker, P. F., Collins, J., Kotler, P., Kouzes, J., Rodin, J. and Rangan, V. K. (2008). *The five most important questions you will ever ask about your organization*. (3rd Edition) San Francisco: Jossey-Bass
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. and Ferris, G. R. (2012). A Meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38-6, 1715-1759.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. and Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management*, 15-6, 1150-1171.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6-2, 210-219.
- Dutton, J. E. and Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy Of Management Review*, 18, 397-428.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M. and Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44, 716-736.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40, 1419-1452.
- Efil, İ. (2006). *Toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

- Els, C., Viljoen, J., De Beer, L. and Brand-Labuschagne, L. (2016) The mediating effect of leader-member exchange between strengths use and work engagement. *Journal of Psychology In Africa*, 26-1, 22-28
- Emeksiz, E. (2015). *İş doyumunun yordayıcısı olarak çok boyutlu örgütsel kimliklenme: işle bütünleşmenin aracılık rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Erdogan, B., Liden, R. C. and Kraimer, M. L. (2006). The moderating role of organizational culture. *Academy Of Management Journal*, 49, 395-406.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Erim, F. N. A. (2009). *Individual response to organizational change: creating facade of conformity its antecedants and effects on participating in decision making, work engagement, job involvement and intent to quit*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eryılmaz, A. ve Doğan, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş: Utrecht işe bağlılık ölçeğinin psikometrik niteliklerinin incelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15, 49-55.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 26-4, 596-607.
- Farrell, D. and Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: the influence of job satisfaction, quality of alternatives and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 201-218.
- Finney, S.J. and DiStefano, C. (2006). Non-normal and categorical data instrucional equation modeling. In G. r. Hancock and R. O. Mueller (Hrsg.). *Structural Equation Modeling: Second Course*, 269–314. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing
- Fleck, S., and İnceoğlu, İ. (2010). A comprehensive framework for understanding and predicting engagement. In S. L. Albrecht (Ed.), *The Handbook Of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, 31-42. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

- Fornell, C., and Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fraenkel, J. R. and Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education*. (Seventh Edition) New York: Mcgraw-Hill Companies.
- Frazier, M. L. (2009). *Voice climate in organizations: A group level examination of antecedents and performance outcomes*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Oklahoma: Graduate College of the Oklahoma State University.
- Freeman, R. B. and Medoff, J. L. (1984). *What do unions do?* New York: Basic Books.
- Freidson, E. (1986). *Professional powers: A study in the institutionalization of formal knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Frey, D., Stahlberg, D. and Gollwitzer, P. M. (1993). Einstellung und verhalten. die theorie des überlegten handelns und ie theorie des geplanten verhaltens. In Frey, D. and Irle, M. (Hrsg.): *Kognitive Theorien Der Sozialpsychologie*, Band I.-Bern U.A. 368-398.
- Frost, D. (2008). Teacher leadership: values and voice. *School Leadership and Management*, 28-4, 337–352.
- Fuller, J. B., Marler, L. E. and Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 1089-1120.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C. and Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: new insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59, 815-846.
- Gay, L. R. (1987). *Educational research: competencies for analysis and application* (3rd Ed.). Columbus, Oh: Merrill.
- Gemalmaz, N. (2014). *İlkokul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve lider üye etkileşimine algıları üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- George, D., and Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Glauser, M. J. (1984). Upward information flow in organizations: review and conceptual analysis. *Human Relations*, 37, 613–643.

- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-4, 283-299.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gozali, C., Claassen Thrush, E., Soto-Peña, M., Whang, C. and Luschei, T. F. (2017). Teacher voice in global conversations around education access, equity, and quality. *FIRE: Forum For International Research In Education*, 4-1.
- Graen, G.B. (1976). Role making processes within complex organizations. In: M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1201-1245. Chicago: Rand-Mcnally.
- Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S. and Schiemann, W. (1977). Effects of linking-pin quality on the quality of working life lower participants. *Administrative Science Quarterly*, 22, 491-504.
- Graen, G.B. and Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: toward a theory of leader-making. *Journal of Management Systems*, 3-3, 33-48.
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6-2, 219-247.
- Graham, J. W. and Van Dyne, L. (2006). Gathering information and exercising influence: two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18, 89-109.
- Gratch, A. (2000). Teacher voice, teacher education, teaching professionals. *The High School Journal*, 83-3, 43-54.
- Greenberger, D. B. and Strasser, S. (1986). The development and application of a model of personal control in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 164-177.
- Gül, H. (2015). *Muhasebe meslek mensuplarında işe bağlılık, çalışma ahlakı ve mesleki etik davranış ilişkilerinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Güteryüz, İ. (2016). *Öğretmenlerde işten ayrılma niyetinin yordayıcısı olarak, iş-yaşam dengesi ve çalışmaya tutkunluk*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Gültekin, S. (2014). *Psikolojik sözleşme ihlali ile örgüte karşı sinik tutum arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güneşer, A. B. (2007). *The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: The Role of Person Supervisor Fit*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, D. (2015). *Algılanan örgüt kültürü ve lider üye etkileşiminin işe adanma üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gyurko, J. (2012). *Teacher voice*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. New York, Ny: Columbia University, Graduate School of Arts and Sciences.
- Hair, J. F., Black, W., Anderson, R., Babin, B. R. and Tahtam, R. L. (2006). *Multivariate data analysis with readings*. London: Mcmillan Book Company.
- Hakanen, J., Bakker. A. B. and Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *The Journal of School Psychology*, 43-6, 495-513.
- Hallberg, U. E. and Schaufeli, W. B. (2006). Same same but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11-2, 119.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49-2, 125-142.
- Hargreaves, A. (1996). Revisiting voice. *Educational Researcher*, 25-1, 12-19.
- Hargreaves, A. and Shirley, D. (2011). *The far side of educational reform*. Ottawa, Ontario: Canadian Teachers' Federation.
- Harrell-Cook G., Ferris G. R. and Dulebohn, C. H. (1999). Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics-work outcomes relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 20-7, 1093-1105.
- Harris, A. and Muijs, D. (2003). *Teacher leadership: principles and practice*. Warwick: University of Warwick, Institute of Education.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L. and Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87-2, 268.
- Harvey, J. B. (1988). The Abilene Paradox: the management of agreement. *Organizational Dynamics*, 17, 16-34.
- Heneveld, W. (2007). Whose reality counts? local educators as researchers on the quality of primary education. *International Review Of Education*, 53/5-6, 639-663.
- Henson, R. K., Capraro, R. M., and Capraro, M. M. (2004). Reporting practices and use of exploratory factor analyses in educational research journals: errors and explanation. *Research in the Schools*, 11-2, 61-72.
- Henson, R. K., and Roberts, J. K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 393–416.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty, responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44-3, 513-524.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal Of Sociology*, 63, 597-606.
- Hooper, D.T. and Martin, R. (2008). Beyond personal leader-member exchange (lmx) quality: the effects of perceived lmx variability on employee reactions. *Leadership Quarterly*, 19-1, 20-30.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. and Globe Associates (2004). *Culture, leadership, and organizations: the globe study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hoyle E. (1986). *The politics of school management*. Bangalore: Macmillan India.
- Hsiung, C. M. (2012), The effectiveness of cooperative learning. *Journal of Engineering Education*, 101,119-137.
- Http1:https://Dictionary.Cambridge.Org/Dictionary/Turkish/Voice_1
https://Dictionary.Cambridge.Org/Dictionary/Turkish/Sound_1
 (Erişim tarihi: 25.08.2017)
- Http 2: <https://ankara.meb.gov.tr/www/egitim-istatistikleri/icerik/24>
 (Erişim tarihi: 25.08.2017)

- Hutcheson, G. D. and Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: An introduction to generalized linear models*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Imperatori, B. (2017). Engagement and disengagement at work: what's new in engagement and disengagement at work. *Springer International Publishing*, 5-18.
- Ingersoll, R. M. (2007). Short on power, long on responsibility. *Educational Leadership*, 65-1, 20-25.
- Islam, G. and Zyphur, M. J. (2005). Power, voice, and hierarchy: exploring the antecedents of speaking up in groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9-2, 93-103.
- İslamoğlu, A. H. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (Spss Uygulamalı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların yöneticilere duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jackson, L. T. B. (2004). *Burnout and engagement of teachers in the North West Province*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Potchefstroom: North-West University.
- Janssen, O., De Vries, T. and Cozijnsen, A. J. (1998). Voicing by adapting and innovating employees: An empirical study on how personality and environment interact to affect voice behavior. *Human Relations*, 51-7, 945-967.
- Janssen, O. and Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47-3, 368-384.
- Johnson, G. (2000). Perceived over qualification, positive and negative affectivity and satisfaction with work. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15-2, 167-84.
- Joireman, J., Kamdar, D., Daniels, D. and Duell, B. (2006). Good citizens to the end? It depends: empathy and concern with future consequences moderate the impact of a short-term time horizon on organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1307-1320.
- Jöreskog, K.G., and Sörbom, D. (1993). *Lisrel 8: user's guide*. Chicago: Scientific Software.

- Kabar, M. (2018). *Lise öğretmenlerinin işe bağlılık düzeyleri ile duygusal zeka düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahlenberg, R. D. and Potter, H. (2015). Why teacher voice matters. *American Educator*, 38-4, 6-7.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33-4, 692-724.
- Kalaycı, Ş. (Ed.) (2006). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaya, H. (2015). *İşe tutkunluk ve okul iklimi arasındaki ilişkinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep: Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2-1, 35-48.
- Karaman, E. (2017). *Lider üye etkileşimi ile bireysel performans arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Katz, D., Allport, F. H. and Jenness, M. B. (1931). *Students' attitudes; A report of the Syracuse University reaction study*. Oxford, England: Craftsman Press.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. Oxford, England: Wiley.
- Kaufman, B. E. (2013). Employee voice before Hirschman: its early history, conceptualization and practice. *Andrew Young School of Policy Studies Research Paper Series*, 13-04.
- Kavgacı, H. (2014). *İlköğretim kurumu öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeylerinin bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider and liderlik*. (1.Baskı) İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

- Keser, A. ve Yılmaz, G. (2009). İşe bağlanma (engagement), Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S. (Editörler), *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* İçinde, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kılınç, T. (1995). Durumsal liderlik anlayışında gelişmeler: liderliğe ikameler yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 24-1, 151-185.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. and Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65-4, 440-452.
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61-5, 622-629.
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B. and Ward, A. K. (2012). The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. *Journal of Management*, 38-1, 314-345.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. London: Routledge.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koçak, Ö.E. (2015). *Bilgi ekonomisinde işle bütünleşme ve örgütsel bağlılık: İstanbul ili vakıf üniversitesinde bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 401-422.
- Köse, A. (2015). İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki, Kahramanmaraş ili örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep: Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, A. (2016). The impact of demographic features on teachers' work engagement. *Turkish Journal of Education*, 5-4, 255-264.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C, Soane, E. and Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review. *Kingston University Working Paper Series*, No: 19.
- Kulualp, H. G. (2016). Çalışan sosliliğı ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Academic Review, Ege University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 16-4, 745-761
- Kurtpınar, M. (2011). *Birey-örgüt uyumunun bireysel performans üzerindeki etkisinde kişilik özellikleri ve işe adanmışlığın rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü.
- Krone, K. J. (1991) Effects of leader-member exchange on subordinates' upward influence attempts. *Communication Research Reports*, 8, 1/2, 9-18
- Kwon, B., Farndale, E. and Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: macro, meso and micro-level drivers of convergence? *Human Resource Management Review*, 26-4, 327-337.
- Lambe Jay, C. and Spekman, R. (1997). Alliances, external technology acquisition and discontinuous technological change. *The Journal of Product Innovation Management*, 14, 102-116.
- Lee, J. (2001). Leader-member exchange, perceived organizational justice and cooperative communication. *Management Communication Quarterly*, 14, 574-583.
- Lefstein, A. and Perath, H. (2014). Empowering teacher voices in an education policy discussion: paradoxes of representation. *Teaching and Teacher Education*, 38, 1-11.
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (1998). Burnout. In H. Friedman (Ed.), *Encyclopedia of Mental Health*, 202-215. New York: Academic Press.
- Lepine, J. A. and Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83-6, 853-868.
- Lepine, J. A. and Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86-2, 326-336.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? new approaches to the study of fairness in social relationship. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances In Theory and Research*, 27–55. New York: Plenum.
- Li, X.L., Sanders, K. and Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31-4, 1059-1066
- Li, R. (2015). *Explaining voice behaviour: the roles of personal resources, social interdependence, and supervisor leadership style*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ontario: Brock University, Goodman School Of Business.

- Liang, J. (2007) *Voice behavior in organizations: scale development, psychological mechanisms, and cross-level modeling*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hong Kong: Hong Kong University of Science and Technology, Department of Management of Organizations.
- Liden, R., and Graen. G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23-3, 451-465.
- Liden, R. C. and Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24-1, 43-72.
- Llorens, M. B. (1994). Action research: Are teachers finding their voice? *The Elementary School Journal*, 95-1, 3.
- Lodahl, T. and Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16-1, 57-72.
- Luthans, F., Avey, J. B. and Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7, 209-221.
- Mccabe, D. M. and Lewin, D. (1992). Employee voice: A human resource management perspective. *California Management Review*. 34. 112-123.
- Markow, D. and Pieters, A. (2010). *The metlife survey of the American teacher: collaborating for student success*. New York, NY: Metlife.
- Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G. and Topakas, A. (2010). A review of leader-member exchange research: future prospects and directions, *In International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 25 (Eds G. P. Hodgkinson And J. K. Ford), Wiley-Blackwell, Oxford, Uk.
- Marx, K. (1959). *Das kapital, A critique of political economy*. Chicago: H. Regnery.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52-1, 397-422.
- May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.

- Maymand, M. M., Abdollahi, M. and Elhami, S. (2017). The effect of employee voice on work engagement through trust in management. *Journal of Administrative Management, Education and Training*, 13, Special Issue 1, 476-483.
- Miceli, M.P. and Near, J.P. (1992). *Blowing the whistle*. New York: Lexington Books.
- Miceli, M. P., Near, J. P. and Dworkin, T. M. (2008). *Whistleblowing in organizations*. New York: Routledge.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. and Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.
- Mirze, S. K. (2009). *Introduction to business*. İstanbul: Alanyazın Yayınları.
- Morrison, E. F. and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic academy of management. *The Academy of Management Review*, 25-4, 706-725.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5-1, 373-412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A. and Tse, H. H.M. (2015). An integrative review of employee voice: identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17, 382–400.
- Myers, J. L., Well, A., Lorch, R. F. and Ebooks Corporation. (2013). *Research design and statistical analysis*. (3rd ed.) New York: Routledge.
- Near, J. P. and Miceli, M. P. (1996). Whistleblowing: myth or reality. *Journal of Management*, 22-3, 507-526.
- Nemeth, C.J. (1985). Dissent, group process, and creativity. *Advances In Group Processes*, 2, 57-75.
- Newstrom, J. W. (2011). *Human behavior at work*. New York: Mcgraw Hill, Thirteenth Ed.
- Ng, T. W. H. and Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 33, 216-234.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24, 43-51.

- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., and Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Oates, W.E. (1971). *Confessions of a workaholic: the facts about work addiction*. New York: World.
- O'driscoll, M. P., Pierce, J. L. and Coghlan, A. M. (2006). The psychology of ownership: work environment structure, organizational commitment, and citizenship behaviors. *Group and Organization Management*, 31, 388-416.
- Oğuzhan, T. (2015). *Algılanan etik iklim boyutları, lider üye etkileşimi ve öz kendilik değerlendirmesinin izlenim yönetimi taktikleri kullanımı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. and Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Usa: Sage Publications, Inc.
- Oymak, Ç. (2015). *Ortaokul müdürlerinin denetim stilleri, kurumsal destek ve veli desteği ile öğretmenlerin işe yoğunlaşması arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bala, Haymana, Şereflikoçhisar örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Öncel, L. (2007). *Öğretmenlerin işleriyle bütünleşme düzeylerinin performansları ve iş yerlerinden ayrılma niyetleriyle ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öner, Z. H. (2008). *The mediating effect of organizational justice: moderating roles of sense of coherence and job complexity on the relationship between servant leadership and work engagement*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öngel, E. (2014). *Bilgi ekonomisinde işle bütünleşme ve örgütsel bağlılık: İstanbul İli vakıf üniversitesinde bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, L. ve Sarioğlu-Uğur, S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27-1, 257-281.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21,77-96.
- Özdevecioğlu, M., Sucan, S. ve Akın, M. (2014). Algılanan örgütsel adaletin tükenmişlik üzerindeki etkisi: fiziksel aktivitelere katılımın rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6-3, 137-151.
- Özkalp, E.(2002). *Davranış bilimlerine giriş*. (1. Baskı) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Meydan B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçede güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17, 3, s. 4-19.
- Öztürk, N. ve Şahin S. (2017) Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: lider üye etkileşiminin aracılık rolü. *İlköğretim Online*, 16-4, 1451-1468
- Öztürk, N. (2015). Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özutkan, H. (2007). Yönetici-ast etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 40-2, 79-98.
- Paradowski, J. (2000). *Positive affectivity, negative affectivity, and job satisfaction*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Usa: United States International University.
- Parker, L.E. (1993). When to fix it and when to leave: relationships among perceived control, self-efficacy, dissent, and exit. *Journal of Applied Psychology*, 78, 949-959.
- Pauksztat, B., Steglich, C. and Wittek, R. (2011). Who speaks up to whom? A relational approach to employee voice. *Social Networks*. 33, 303-316.
- Pazarcık, Y. (2013). Eğitim olgusunun yöneticilerin iş görme anlayışlarına etkisi: Türkiye’de yabancı dilde eğitim veren orta eğitim kurumları mezunları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11-21, 149-178.
- Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A. (2006). Leader member exchange (lmx), paternalism and delegation in the Turkish business culture: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.
- Peterson, R. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. *Marketing Letters*, 11, 261-275.

- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research In Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Potuk, A. ve Kıranlı Güngör, S. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe University Journal of Education*. 1-20.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Louisiana State University.
- Premeaux, S. F. and Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40, 1537-1562.
- Purcell, J. (2010, January), *Building employee engagement*. ACAS Policy Discussion Paper, London: ACAS.
- Radstaak, M. and Hennes, A. (2017). Leader-member exchange fosters work engagement: the mediating role of job crafting. *Sa Journal of Industrial Psychology/Sa Tydskrif Vir Bedryfsielkunde*, 43-0, A1458.
- Rees, C., Alfes, K. and Gatenby, M. (2013) Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24-14, 2780-2798.
- Rich, B. L. (2006). *Job engagement: construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Florida, Graduate School of the University.
- Roberts, K. H. and O'reilly, C.A. (1974). Failures in upward communication in organizations: three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17, 205-215.
- Roberts, J. and Dungan, S. (1993). Tabula rasa: case studies of teacher voice. *In Paper Presented At The Annual Meeting of The American Educational Research Association*. Atlanta, Ga, April 12-16, 1993.
- Roberts, D.R. and Davenport, T.O. (2002). Job engagement: why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 21-29.
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004) *The Drivers of employee engagement report 408*. Institute for Employment Studies, UK.

- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? the dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46-4, 655-684.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M. and Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43-6, 1230.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. and Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job status satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31-3, 599-627.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21-7, 600-619.
- San, B. ve Tok, T. (2017). The relationship between teachers' work engagement and organizational commitment. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Ocak. 355-370.
- Saraç H. S. ve Kırmızı, Ö. (2011). Eğitimciler bağlamında beklenti kuramı ve güdülenme. *Mediterranean Journal of Humanities*, 1, 181-191.
- Sarıkaya, B. B. (2016). *Otizimli çocuklarla çalışan öğretmenlerin işe adanmışlık, çocuk sevmeye ve empati eğilimleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saunders, D.M., Sheppard, B. H., Knight, V. and Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5-3, 241-259.
- Scandura, T. A., Graen, G. B. and Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically. *Journal of Applied Psychology*, 71, 106.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romà, V. and Bakker, A. B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A two sample confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3-1, 71-92.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004a). Test manual for the Utrecht work engagement scale (unpublished manuscript). Utrecht University, The Netherlands.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2004b). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25-3, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., and Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.

- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. and Van Rlienen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Applied Psychology: An International Review*, 57-2, 173-203.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. and Coglisier, C. C. (1999). Leader member exchange (lmx) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10-1, 63-113.
- Searle, M. S. (2000). Is leisure theory needed for leisure studies? *Journal of Leisure Research*, 32-1, 138-142.
- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54-8, 559-562.
- Sencer, M. ve Sencer, Y. (1978). *Toplumsal araştırmalarda yöntem bilim*. Ankara: Todaie.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Business.
- Sezen, G. (2014). Öğretmenlerin işle bütünleşme ve iş yaşamında yalnızlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Siebert, S. E., Kraimer, M. L., and Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Smith, A. (2000). *The wealth of nations / Adam Smith*; Introduction By Robert Reich ; Edited, With Notes, Marginal Summary, and Enlarged Index By Edwin Cannan. New York: Modern Library.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Sobel, M.E. (1982) Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In: Leinhardt, S., Ed., *Sociological Methodology*, Jossey-Bass, San Francisco, 290-312.
- Soylu, İ. (2017). *Örgütsel güven ile lider-üye etkileşiminin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi: özel okullar üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sönmez, B. (2014). *Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğa etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisinin incelenmesi (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29, 488-502.
- Stamper, C. L. and Dyne, L. V. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 517-536.
- Sullivan, D., Mitchell, M. and Uhl-Bien, M. (2003). The new conduct of business: how lmx can help capitalize on cultural diversity. In G.B. Graen (Ed.) *Dealing With Diversity. A Volume In LMX Leadership: The Series*, 183-218
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3-6, 49-74.
- Şahin, M. D., Söylemez, E. Y. ve Koç Y. D. (2016). Planlanmış davranış teorisi çerçevesinde aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin irdelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Afro-Avrasya Özel Sayısı*, Aralık.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (7. Baskı) Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şirin, E. (2012). Kişilik, lider-üye etkileşimi ve çalışan sonuçları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th Ed.). Boston: Ma: Pearson.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Tan, İ. H. (2017). *İlkokul ve ortaokul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışları ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tangirala, S. and Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: the effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51-6, 1189-1203.

- Tarım, M. (2017). *Lider-üye ilişkilerinde liderin olumlu ve olumsuz özellikler göstermesi ile ortaya konulan duygusal emeğin üyelerin bağlılık ve performansı üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, H. (2002). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme*. Ankara: Yargı Yayıncılık.
- Tekiner, M. (2014). Psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık: Emniyet Teşkilatı örnekleme. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14-27, 172-203.
- Tekkaya, C., Kılıç, D. S. ve Şahin, E. (2011). Geridönüşüm davranışının planlanmış davranış teorisi ile açıklanması: sürdürülebilir bir kampüs için geridönüşüm anketi. *International Conference On New Trends In Education and Their Implications*, 639-645.
- Thibaut, J. W. and Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Tırakoğlu, B. (2016). *Sigara içen kişilerde sigarayı bırakmaya yönelik niyetin planlanmış davranış teorisine göre değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toprak, M. and Aydın, T. (2015). A study of adaptation of commitment to change scale into Turkish. *Electronic International Journal of Education, Arts, and Science*, 1-1, 35-54.
- Toptaş, B. (2016). *Ankara ili kamu ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin işlerini anlamlı bulma düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., and Burnett, J. (2006). *Working Life: Employee Attitudes and Engagement*, Research Report, London: CIPD.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25/3-4, 155-179.
- Tyler, T. R., Rasinski, K. and Spodick, N. (1985). The influence of voice on satisfaction with leaders: exploring the meaning of process control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 72-81.
- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Demirgil, B. (2013). Lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik ilişkisi: hastanelerde bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16-1, 1-21.

- Ülker, R. N. Ö. (2014). *Değer beklenti kuramı'na göre satın alma davranışı, Iphone5 ve Samsung S4 örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülker, F. (2015). *Lider üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerinde etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. and Mclean, P. J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research In Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 17, 215.
- Van Dyne, L. and Lepine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41-1, 108-119.
- Van Dyne, L. V., Ang, S. and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40,1359-1392.
- Van Dyne, L., Kamdar, D., and Joireman, J. (2008). In role perceptions buffer the negative impact of low lmx on helping and enhance the positive impact of high lmx on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93-6, 1195-1207.
- Vecchio, Rp. (1991). *Organizational behaviour*. (2nd Ed.) London: The Dryden Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Waller. W. (1932). *The sociology of teaching*. New York: Russell and Russell. Inc. Republished In 1965 by John Wiley and Sons. New York.
- Wang L., Chu X. and Ni J. (2010). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: A new perspective from perceived insider status and Chinese traditionality. *Frontiers of Business Research In China*, 4-1, 148-161.
- Werner, I. (1993). *Leadership skills for executives* (Çev: V. Üner). İstanbul: Rota Yayınları
- Withey, M. and Cooper, W. (1989). Predicting exit, voice, loyalty and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34-4, 521-539.
- Wood, S. J. and Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 1335-1372.

- Xu, J. and Thomas, H (2011). How can leaders achieve high employee engagement. *Leadership and Organizational Development*, 32, 4, pp. 399– 416.
- Yammarino, F. and Danserau, F. (2008). Multilevel nature and multilevel approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 135-141.
- Yeke, S. (2015). *Çalışanların kişilik özellikleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tutkunluğu arasındaki ilişkiler: Bir alan araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş güçlölük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü; kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1, 107-126.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

EKLER

EK-1: Çalışan selsiliği ile ilgili yapılan çalışmalar

Bu bölümde çalışan selsiliği ile ilgili yurt dışı ve yurt içinde yapılan bazı öne çıkan araştırmalara yer verilerek, kısa bilgiler halinde açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışan selsiliği ile ilgili yurtdışında yapılan çalışmalar

Çalışmanın Adı	Yazar/Yazarlar	Kaynak/Yıl	Kısa Bilgi
Exit, Voice and Loyalty	Albert O. Hirschman	Harvard University Press, 1970	Hirschman (1970) selsiliği, örgütsel tatminsizliğe bir tepki olarak değerlendirmiştir. Hirschman (1970) örgütlerdeki bozulmaların ve örgütsel performanstaki düşüşlerin örgütlerin ürettiği ve sunduğu mal ve hizmetlerin kalitesini bozacağını ifade etmiştir. Böyle bir durum yaşandığında örgüt yönetimlerinin bu başarısızlıkları iki şekilde öğrenmek zorunda kalacağını belirtmiştir. Bu seçeneklere Hirschman (1970) “Terk Ediş” ve “Selsilik” adlarını vermiştir.
The Exit-Voice Tradeoff In The Labor Market: Unionism, Job Tenure, Quits	Richard B. Freeman	The Quarterly Journal of Economics, 1980	Hirschman’ın terk ediş ve selsilik ayrımına dayanarak çalışanların terk ediş davranışları üzerinde sendikacılığın etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda sendikacılığın, çalışanlara selsilik sağlayarak işten ayrılmaları azalttığı tespit edilmiştir.
Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses To Dissatisfaction In Romantic Involvements	Caryl E. Rusbult, Isabella M. Zembrodt ve Lawanna K. Gunn	Journal of Personality and Social Psychology, 1982	Hirschman’ın terk ediş, selsilik, sadakat üçlemesine dördüncü bir boyut olarak “ilgisiz kalma” boyutunu eklemiştir.
What Do Unions Do?	Richard B. Freeman ve James Medoff	New York: Basic Books, 1984	Sendikaların varlığının selsiliği kolaylaştırdığını belirtmişlerdir.

Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: A Multidimensional Scaling Study	Dan Farrell	Academy of Management Journal, 1983	EVLN adlı teoriyi çalışanların işlerinde yaşadıkları memnuniyetsizlikleri analiz etmede kullanılabilecek faydalı bir kavramsal çerçeve olarak tanımlamıştır.
When Bureaucrats Get The Blues: Responses To Dissatisfaction Among Federal Employees	Rusbult Caryl E. ve Lowery, D.	Journal of Applied Social Psychology, 1985	Çalışanların işlerinde yaşadıkları memnuniyetsizliklere verdiği cevaplar üzerine çalışmışlardır. Sessizliğin aktif ve yapıcı olduğunu, tersine ilgisiz kalmanın da pasif ve yıkıcı olduğunu tespit etmişlerdir.
Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses To Declining Job Satisfaction	Caryl E. Rusbult, Dan Farrell, Glen Rogers, Arch G. Mainous III	The Academy of Management Journal, 1988	Sessizliğin sadece sorunların çözümünü dile getirmek olmadığını aynı zamanda sorunların çözümü için tek taraflı eyleme geçme olduğunu da ifade etmişlerdir.
Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect	Michael J. Withey ve William H. Cooper	Administrative Science Quarterly, 1989	Sessizliğin öncüllerini tespit etmek için bazı varsayımlarda bulunmuşlardır.
Range Of Employee Voice	William Gordon	Employee Responsibilities and Rights Journal, 1988	Çok çeşitli sessizlik davranışının olduğu iddiasında bulunmuş ve bir model sunmuştur. Bu modelde sessizliğin aktif/pasif ve yapıcı/yıkıcı eksenleri olduğunu ileri sürmüştür.
Employee Voice To Supervisors	David M. Saunders, Blair H. Sheppard, Virginia Knight, ve Joneile Roth	Employee Responsibilities and Rights Journal, 1992	Çalışanların seslerini amirlerine duyurmaları ile amirlerin çalışanlar tarafından sessizliği yöneten kişiler olarak algılanması arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.
Extra-Role Behaviours: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters)	Linn Van Dyne, L.L. Cummings ve Judi McLean Parks	Research in Organizational Behavior, 1995	Sessizliğin çalışanların işlerinde sergiledikleri ekstra bir rol olduğunu iddia etmişlerdir.

Employee Voice: A Human Resource Management Perspective	Douglas M. McCabe ve David Lewin	California Management Review, 1992	Çalışan sesliliğini, insan kaynakları yönetimi açısından incelemiştir. Sendikası olmayan işletmelerin yöneticilerinin, çalışan sesliliğinin gerekliliğine ve önemine dikkat etmeleri uyarısında bulunmuşlardır.
Loyalty, Voice, and Intent To Exit A Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis	David Lewin ve Karen E. Boroff	Industrial and Labor Relations Review, 1997	Çalışmada sadakatin arttığında sesliliğin artmadığını, aralarında negatif bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.
Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity	Van Dyne, Linn, ve Jeffrey A. LePine	The Academy of Management Journal, 1998	Sesliliği, çalışanın işi ile ilgili düşüncelerini eleştiriden ziyade mevcut durumu iyileştirmek ve geliştirmek amacıyla yapıcı bir şekilde aktarması şeklinde tanımlamışlardır.
Predicting Voice Behavior in Work Groups	Linn Van Dyne ve Jeffrey A. LePine	Journal of Applied Psychology, 1998	Sesliliğin öncüllerini tespit etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Sesliliğin öncüllerini kişisel ve durumsal faktörler olmak üzere iki grupta toplamışlardır.
Voice and Cooperative Behavior As Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability	Jeffrey A. LePine ve Linn Van Dyne	Journal of Applied Psychology, 2001	Sesliliğin, bağlamsal performansın bir biçimi olduğunu tespit etmişlerdir. Seslilik, iş tanımında yer almayan faaliyetlerin yapılmasını destekleyen, organizasyon içindeki tüm işlere katkı sağlayabilen, organizasyonun sosyal ve psikolojik ortamına yararı olan gönüllü davranışlardır.
Work Status and Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Restaurant Employees	Christina L. Stamper ve Linn Van Dyne	Journal of Organizational Behavior, 2001	Tam zamanlı çalışanların, yarı zamanlı çalışanlardan daha fazla seslilik davranışına sahip olduğu bulgusunu saptamışlardır.

Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs	Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero	Journal of Management Studies, 2003	Araştırmacılar, sesliliğin çok boyutlu bir yapı olduğunu belirterek sesliliğin üç farklı türü olduğunu ifade etmişlerdir.
Spirals Of Silence: The Dynamic Effects of Diversity On Organizational Voice	Frances Bowen ve Kate Blackmon	Journal of Management Studies, 2003	Bireylerin organizasyonları ya da işleriyle ilgili sorunlar hakkındaki düşüncelerini ne zaman ifade edeceklerini veya ne zaman sessiz kalacaklarını araştırmışlardır.
Speaking Up In The Operating Room: How Team Leaders Promote Learning In Interdisciplinary Action Teams	Amy C. Edmondson	Journal of Management Studies, 2003	Liderin astlarıyla olan ilişkilerinde, sesliliğe engel olacak nedenleri ortadan kaldırdığında ve astlarını düşüncelerini söylemesi için teşvik ettiğinde sesliliğin artacağını belirtmiştir.
Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring In Predicting Speaking Up In The Workplace	Sonya Fontenot Premeaux ve Arthur G. Bedeian	Journal of Management Studies, 2003	Araştırmacılar, bireyin kendi davranışlarını kontrol altına alması ile çeşitli bireysel ve bağlamsal değişkenlerin etkileştiklerini ve sonucunda da çalışanın seslilik derecesinin düşük ya da yüksek dereceli olarak tespit edilebileceğini belirtmişlerdir.
The Meanings and Purpose of Employee Voice	Tony Dundon, Adrian Wilkinson, Mick Marchington ve Peter Ackers	International Journal of Human Resource Management, 2004	Sesliliğin anlamını ve amacını araştıran bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırmacılar, sesliliği dört farklı kategoriye ayırmışlardır.
Power, Voice and Hierarchy: Exploring The Antecedents of Speaking Up In Groups	Gazi Islam ve Michael J. Zyphur	Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 2005	Sesliliğin öncüllerini tespit etmek için bir araştırma yürütmüşlerdir. Bu çalışmada “güç” kavramının sesliliğin kullanımında önemli bir öncül olduğunu tespit etmişlerdir.
Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?	James R. Detert ve Ethan R. Burris	The Academy of Management Journal, 2007	Araştırmacılar, liderlik davranışlarının çalışan sesliliği üzerindeki etkisini araştırmışlardır.

Exploring Nonlinearity In Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification	Subrahmaniam Tangirala ve Rangaraj Ramanujam	Academy of Management Journal, 2008	Araştırmacılar, çalışmalarında sesliliğin önemli bir öncülü olan kişisel kontrolü incelemişlerdir. Seslilik ve öncülleri arasındaki doğrusal olmayan ilişkileri keşfetmenin önemini vurgulamışlardır.
In-Role Perceptions Buffer The Negative Impact of Low LMX On Helping and Enhance The Positive Impact of High LMX On Voice	Linn Van Dyne, Dishan Kamdar ve Jeffrey Joireman	Journal of Applied Psychology, 2008	Sesliliğin çalışanların liderleriyle etkileşiminin yüksek olduğu zaman arttığını tespit etmişlerdir.
Speaking Up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice In Organizations	Susan J. Ashford, Kathleen M. Sutcliffe ve Marlys K. Christianson	Voice and Silence in Organizations, 2009	Araştırmacılar, çalışan sesliliği üzerinde liderin rolünü incelemişlerdir.
Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance In The United States and Colombia	Isabel C. Botero ve Linn Van Dyne	Management Communication Quarterly, 2009	Araştırmacılar, lider üye etkileşiminin ve güç mesafesinin sesliliğin öncülü olup olmadığını incelemişlerdir.
Voice and Silence In Organisations: Historical Review and Current Conceptualizations	Chad Brinsfield, Marissa S. Edwards ve Jerald Greenberg	Voice and Silence in Organizations, 2009	Organizasyonlarda sesliliğin ve sessizliğin tarihsel gelişimini inceleyen bir çalışma yapmışlardır.
Employee Voice Behavior: Integration and Directions For Future Research	Elizabeth Wolfe Morrison	The Academy of Management Annals, 2011	Örgütsel davranış alanına göre mevcut çalışan sesliliği alanını gözden geçirmek ve gelecekte yapılacak araştırmalara doğru yön vermek amacıyla detaylı bir çalışmada bulunmuştur.
The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice	Brian S. Klaas, Julie B. Olson-Buchanan ve Anna-Katherine Ward	Journal of Management, 2012	Çalışan sesliliği ile ilgili farklı alanlardan yararlanarak pek çok belirleyici etkenin varlığını tespit etmişlerdir.

Employee Voice and Silence	Elizabeth W. Morrison	The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2014	Sesliliği, çalışanların değişim ve gelişim amacıyla işlerini ilgilendiren konular hakkındaki görüşleri, karşılaştıkları sorunlarla alakalı fikirleri, önerileri, bilgileri gayri resmi bir şekilde ve isteğe bağlı olarak uygun adımlar atabilecek kişilere aktarması olarak tanımlamıştır.
An Integrative Review Of Employee Voice: Identifying A Common Conceptualization and Research Agenda	Paula K. Mowbray, Adrian Wilkinson ve Herman H.M. Tse	International Journal of Management Reviews, 2015	Araştırmacılar amaçlarını, çalışan sesliliği üzerine yapılan akademik çalışmalarını çok disiplinli bir şekilde yeniden inceleyip çalışan sesliliği kavramını ortak bir zemin üzerine oturtmaya çalışmak olduğunu ifade etmişlerdir.
Theorising Determinants of Employee Voice: An Integrative Model Across Disciplines and Levels of Analysis	Bruce E. Kaufman	Human Resource Management Journal, 2015	Araştırmacı, örgütsel davranış temelli çalışan sesliliği çalışmalarını eleştirerek insan kaynakları yönetimi, endüstriyel ilişkiler, iş ilişkileri ve iş süreçleri alanlarını da katarak daha geniş temelli kavramsal bir model sunar.
Pro-Social Or Pro-Management? A Critique of The Conception of Employee Voice As A Pro-Social Behaviour Within Organizational Behaviour	Michael Barry, Adrian Wilkinson	British Journal of Industrial Relations, 2016	Çalışan sesliliği kavramının sadece örgütsel davranış bakış açısına göre açıklanmasının yetersiz olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgütsel davranış alanının sesliliği sadece olumlu sosyal bir davranış olarak gördüğünü, yönetime meydan okuma ya da çalışanın kendi kaderini tayin etme gibi davranışları yok saydığını ifade etmişlerdir.

Çalışan sesliliği ile ilgili yurtiçinde yapılan çalışmalar

Çalışmanın Adı	Yazar/Yazarlar	Kaynak/Yıl	Kısa Bilgi
Impact Of Teachers' Perceptions of Organizational Support, Management Openness and Personality Traits On Voice	Şahin Çetin	Educational Research and Reviews, 2013	Seslilik üzerinde örgütsel destek, yönetici açıklığı ve kişilik özelliklerinin etkisi incelenmiştir.
Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma	Lütfiye Özdemir, Sevtap Sarıoğlu Uğur	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2013	Araştırmanın amacı, kamu ve özel sektör çalışanlarının “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarını demografik nitelikler açısından araştırmaktır. Cinsiyete göre çalışanların örgütsel ses algılamalarında, statü durumuna göre de örgütsel sessizlik algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.
Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma	Işıl Pekdemir, Merve Koçoğlu, Güney Çetin Gürkan	İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 2013	Araştırma sonucunda, birey örgüt uyumunun çalışanın açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin kısmi aracı değişken rolü ortaya konulmuş ve katılımcıların medeni durumuna göre birey-örgüt uyumunda, pozisyona göre birey-örgüt uyumu ve açıkça konuşma davranışında, çalışma hayatında bulunma süresine göre ise birey-örgüt uyumunda farklılıklar saptanmıştır.
Lider Üye Etkileşiminin Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Etkisi	Deniz Palalar Alkan, Bilal Çankır	Turan-Sam Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi, 2016	Araştırmacılar, lider-üye etkileşimi, dağıtım adaleti ve pozitif ses çıkartma değişkenlerinin arasındaki ve lider üye etkileşiminin pozitif ses davranışı üzerinde dağıtım adaletinin aracılık rolüne ilişkin etkisini araştırmışlardır.

Çalışanlarda Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Nasıl Oluşur? Örgütsel Güven, Psikolojik Sözleşme İhlali, Lider-Üye Etkileşimi İle Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Bilal Çankır	Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2016	Araştırmacı, psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi, pozitif ses çıkartma davranışı ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir.
Çalışan Sessliliği İle Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi	Halime Göktaş Kulualp	Ege Akademik Bakış, 2016	İçsel kontrol odağının çalışan sessliliği üzerindeki etkisi ve iş tatmininin çalışan sessliliğinden etkilenme durumu incelenmiştir.
İşgören Sessliliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması	Aykut Arslan, Serdar Yener	Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2016	Çalışmanın amacı, İşgören Sessliliği Ölçeğinin Türkçe alan yazında geçerlik ve güvenirlik araştırmasını yapmaktır.
The Effect of Employee Voice on Time Stealing	Adem Ergül, Cihat Kartal, İsmail Gökdeniz	İş'te Davranış Dergisi, 2017	Araştırmanın amacı çalışanların sesslilik davranışları ve zaman hırsızlığı davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir.
Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ses Davranışına Olan Etkisi ve Bir Araştırma	Canan ÇETİN, Çağla Güven	Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 2017	Çalışmanın amacı, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin gerçekleştirdikleri ses davranışı üzerindeki etkisini belirlemektir.

EK-2: Lider Üye Etkileşimi ile ilgili yapılan çalışmalar

Bu bölümde lider-üye etkileşimi ile ilgili yurt dışı ve yurt içinde yapılan bazı öne çıkan araştırmalara yer verilerek, kısa bilgiler halinde açıklanmaya çalışılmıştır.

Lider Üye Etkileşimi İle İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Yazar/Yazarlar	Kaynak/Yıl	Kısa Bilgi
Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach	George Graen ve William Schieman	Journal of Applied Psychology, 1978	Araştırmada, 109 lider üye ikilisi arasındaki dikey ikili ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yüksek ve orta seviye etkileşim kalitesine sahip üyelerin yüksek uyum gösterdiği, düşük kaliteye sahip üyelerin de düşük seviyede uyum gösterdikleri tespit edilmiştir.
Moderating Effects of Initial LMX Status On The Effects of A Leadership Intervention	Teri A. Scandura ve George B. Graen	Journal of Applied Psychology, 1984	Araştırmada lider üye etkileşiminin; verimlilik, genel iş ve yöneticiden memnuniyet düzeyleri üzerindeki etkisinde liderliğin müdahalesinin moderatör etkisi incelenmiştir. Düşük etkileşime sahip olan çalışanların yüksek etkileşime sahip olanlara kıyasla, liderin müdahalesinden sonra daha fazla olumlu tepki vererek yüksek elverişlilik gösterdikleri ve liderden daha fazla destek elde ettikleri saptanmıştır.
Value Perceptions in LMX	Dirk D. Steiner	The Journal of Social Psychology, 1987	Lider-üye etkileşimi ilişkisinde; değerlerin potansiyel görevleri, benzetim çalışması yöntemiyle incelenmiştir. Etkileşim esnasında lider ve üye değerlerinin benzerliği dikkat çekmiştir.
Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development	Richard M. Dienesch ve Robert C. Liden	The Academy of Management Review, 1986	LÜE alanyazını gözden geçirilerek, yönetsel ve kuramsal sorunlar tartışılmıştır. Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir yapı olduğu ve buna göre ölçülmesi gerektiği ileri sürülmüştür. Ayrıca, lider-üye etkileşiminin gelişim süreçlerini gösteren bir model önerilmiştir.

Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes	Antoinette S. Phillips ve Arthur G. Bedeian	The Academy of Management Journal,1994	Araştırmada, 84 hemşire ve yöneticileri üzerinde yapılan saha çalışmasında, liderlerin lider-üye tutumsal benzerliği algıları ile üyenin dışa dönüklüğünün lider-üye etkileşimi kalitesi üzerinde pozitif etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.
LMX and Supervisor Career Mentoring As Complementary Constructs in Leadership Research	Terri A.Scandura ve Chester A. Schriesheim	The Academy of Management Journal,1994	183 lider-üye ikilisi üzerinde yapılan çalışmada lider-üye etkileşimi ve mentorluğun yöneticiler açısından birbirinden farklı olarak algılandığı, astlar tarafından ise böyle algılanmadığı saptanmıştır. LÜE ve mentorluğun astların performans ölçümü, ücret süreçleri ve terfileri üzerinde anlamlı bir değişikliğe neden olduğu tespit edilmiştir.
Development of LMX: A Longitudinal Test	Tayla N.Bauer ve Stephen G. Green	The Academy of Management Journal, 1996	Lider-üye etkileşimi; yeni üyelerin cinsiyeti, kişilik benzerliği, performansı ve liderin yetkilendirmesi değişkenlerine göre incelenmiştir. Cinsiyet hariç diğer değişkenlerin lider-üye etkileşimi ile pozitif ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir.
Relationship-Based Approach To Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective	George B. Graen ve Mary Uhl-Bien	Leadership Quarterly, 1995	LÜE gelişim sürecinin anlatıldığı çalışmada Lider-üye etkileşiminin gelişimsel sürecinin dört aşamadan oluştuğu anlatılmıştır. LÜE yaklaşımı, liderliğe ilişki temelli bir yaklaşım olarak ele alınarak “lider, üye ve ilişki” sınıflandırmasına göre incelenmiştir.
Perceived Organizational Support and LMX Perspective	Sandy Wayne, Lynn M.Shore ve Robert C. Liden	Academy of Management Journal, 1997	Sosyal Etkileşim Teorisine göre algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin öncül ve sonuçlarının olduğu bir model geliştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre her iki yaklaşımın kendine özgü öncül ve sonuçlarının olduğu saptanmıştır.

Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues	Charlotte R Gerstner ve David V. Day	Journal of Applied Psychology, 1997	Meta analizler aracılığıyla LÜE alanyazını gözden geçirilmiştir. LÜE ve ilişkileri incelenmiştir. Lider-üye etkileşiminin yapısı, ölçülmesi ve lider-üye uyumu üzerinde durulmuştur.
Implicit Theories, Self-Schemas and Leader-Member Exchange	Elaine M. Engle ve Robert G. Lord	Academy of Management Journal, 1997	Bilişsel faktörlerle (örtük teoriler, benlik şemaları ve algılanan benzerlik) hoşlanma ve LÜE ilişkisi incelenmiştir. Algılanan benzerlik değişkeninin LÜE kalitesini yordamakta olduğu ve hoşlanma değişkeninin de aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir.
Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective	Terri A.Scandura	The Leadership Quarterly, 1999	LÜE alanyazını, örgütsel adalet açısından incelenmiştir. Lider-üye etkileşimi ilişkisinde oluşan iç ve dış grup ayrımının örgütsel adaleti gerektirdiği belirtilmiştir.
The Relationship Between LMX and Commitment and OCB	Yolanda B. Truckenbrodt	The Journal of The Defense Acquisition University, 2000	LÜE kalitesi, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.
Examining The Exchange in LMX: Identification Of Dyadic Relational Styles and Their Association With Key Attitudes and Behaviors	Mary Uhl-Bien ve John M. Maslyn	Academy of Management Journal, 2000	Lider-üye arasındaki karşılıklı ilişki incelenerek “etkileşim” kavramı açıklanmaya çalışılmıştır.
A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and LMX	Holly H. Brower, F. David Schoorman ve Hwee Hoon Tan	Leadership Quarterly, 2000	LÜE ile kişilerarası güvene dayalı ilişkisel bir liderlik modeli sunulmuştur. LÜE ilişkisinin beceri, cömertlik ve dürüstlük gibi karşılıklı değişimler üzerine kurulduğu ileri sürülmüştür.
LMX and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort On Relationship Quality	John Maslyn ve Mary Uhl-Bien	Journal of Applied Psychology, 2001	Lider-üye etkileşimi teorisinin dört boyutu incelenmiştir. Ayrıca LÜE ilişkisinin kalitesinin lider ve üyenin karşılıklı çabasıyla arttığı, tek tarafın çabasıyla ilişki kalitesinin yükselmediği tespit edilmiştir.

A New Model For Examining The LMX Theory	Da Yu Dr ve Junping Liang	Human Resource Develop. Int., 2004	LÜE ile ilgili yeni bir model sunulmuştur. Yüksek lider-üye etkileşiminin pozitif örgütsel performansa neden olacağı yargısına karşı çıkılarak negatif performansa da neden olabileceği ileri sürülmüştür.
LMX As A Mediator of The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and OCB	Hui Wang, Rick D.Hackett, Kenneth S. Law, Duanxu Wang ve Zhen Xiong Chen	Academy of Management Journal, 2005	Lider-üye etkileşiminin algılanan dönüşümcü liderlik davranışları, üyelerin görev performansları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında aracılık etkisinin gösterildiği bir model önerilmiştir.
Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis	Remus Ilies, Jennifer D. Nahrgang ve Frederick P. Morgeson	Journal of Applied Psychology, 2007	Lider-üye etkileşimi kalitesi ile çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir.
Leader- Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD: Development Of Units Of Theory and Laws Of Interaction	Dae-seok Kang ve Jim Stewart	Leadership and Organization Development Journal, 2007	LÜE ile insan kaynakları gelişimi arasındaki ilişki incelenerek LÜE ve performans ilişkisi daha iyi anlaşılmasına çalışılmıştır.
Trust and Leader Member ExchangeA Closer Look at Relational Vulnerability	Terri A. Scandura ve Ekin K. Pellegrini	Journal of Leadership and Organization Studies, 2008	Güven değişkeninin farklı boyutlarının LÜE ile olan ilişkileri incelenmiştir. Hesaplanmış güven ve özdeşleşmeye dayalı güven boyutlarının LÜE ile pozitif ilişki içinde oldukları saptanmıştır.
LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of Its Antecedents and Outcomes	David J. Henderson, Robert C. Liden, Brian C. Glibkowski ve Anjali Chaudhry	The Leadership Quarterly, 2009	İş gruplarında LÜE kalitesinin farklılaşmasının öncülleri ve sonuçları incelenmiştir. Kişisel özellikler, liderin ve üyelerin davranışları, grup bağlamı ve örgütsel bağlam değişkenleri öncüller olarak tespit edilmiştir. Sonuçların da bireysel, grup ve örgütsel düzeyde incelenmesi önerilmiştir.

Influence Of Leader Behaviors On The Leader- Member Exchange Relationship	Gary Yukl, Mark O'Donnell ve Thomas Taber	Journal of Managerial Psychology, 2009	Liderlik davranışlarının LÜE üzerindeki etkileri incelenmiştir. Liderlikle ilgili destekleme, tanıma, danışma ve yetkilendirme davranışlarının LÜE ile güçlü bir şekilde ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Görev temelli davranışların ise LÜE ile ilişkisinin olmadığı belirtilmiştir.
LMX Theory: Another Perspective on the Leadership Process	Fred C. Lunenburg	International Journal Of Management Business and Administration, 2010	LÜE teorisinin nasıl çalıştığı, araştırma bulguları, yönetimi ilgilendiren çıkarımları ve tüm çalışanlarla nasıl yüksek lider-üye etkileşimi kalitesi oluşturulacağı anlatılmıştır.
The Moderating Role of LMX in The Relationship Between Psychological Contract Violation and Organizational Citizenship Behavior	Alev Katrinli, Gulem Atabay, Gonca Gunay ve Burcu Guneri Cangarlı	African Journal of Business Management, 2011	LÜE kalitesinin psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki negatif olduğunda LÜE kalitesinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.
A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of LMX	James H. Dulebohn, William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer, Gerald R. Ferris	Journal of Management, 2012	Araştırmada 290 örnek içeren 247 çalışmayı inceleyerek lider üye etkileşimi kalitesinin 21 adet öncülü ile 16 adet sonucu tespit edilmiştir.
Leader-Member Exchange: A Critique of Theory and Practice	Shweta Jha ve Srirang Jha	Journal of Management and Public Policy, 2013	LÜE ile ilgili ince detayları açıklamaya çalışmak, yüksek kaliteli LÜE ilişkisinin öncüllerini incelemek, sonuçlarını tespit etmek ve LÜE ile ilgili teori ve uygulamada eleştirilerde bulunmak amaçlanmıştır.
Leader-Member Exchange and Innovative Behavior The Mediating Role of Psychological Empowerment	Carsten Christoph Schermuly, Bertolt Meyer ve Lando Dämmer	Journal of Personnel Psychology, 2013	LÜE ile çalışanların işyerinde sergiledikleri yenilikçi davranışlar arasında psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi araştırılmıştır. Yenilikçi davranışlar üzerinde psikolojik güçlendirmenin tam aracılık etkisi gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Leader-Member Exchange (LMX) Theory: The Relational Approach to Leadership	Berrin Erdoğan ve Talya N. Bauer	The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, 2014	LÜE alanyazını kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmiştir. Lider-üye etkileşiminin kuramsal temelleri, ölçülmesi, öncülleri, sonuçları ve lider-üye etkileşiminin grup seviyesinde etkileri üzerine son gelişmeler tartışılmıştır.
Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Job Performance	Kimberley Breevaart, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti ve Machteld Van den Heuvel	Journal of Managerial Psychology, 2015	LÜE ile çalışanların performansı arasındaki olumlu ilişki de sırasıyla iş kaynakları (otonomi, gelişimsel fırsatlar ve sosyal destek) ve işle bütünleşmenin aracılık etkisi gösterdiği ifade edilmiştir.
LMX and Performance: A Meta-Analytic Review	Robin Martin, Yves Guillaume, Geoff Thomas, Allan Lee ve Olga Epitropaki	Personnel Psychology, 2016	LÜE ilişki kalitesiyle çok boyutlu iş performansı modeli arasındaki ilişki incelenmiştir. Görev ve vatandaşlık performansı ile pozitif, zarar verici performansla da negatif ilişki bulunmuştur.
Rethinking The Benefits and Pitfalls of Leader-Member Exchange: A Reciprocity Versus Self-Protection Perspective	Jeremy B. Bemerth, H. Jack Walker ve Stanley G. Harris	Human Relations, 2016	Mevcut LÜE alanyazınında yüksek kaliteli LÜE ilişkisine sahip üyelerin kaynaklara daha fazla ulaştığı belirtilmiştir; ancak çevresel koşulların, kaynakların değişimini ve karşılıklılığı sınırladığı ileri sürülmüştür. Bu durum sosyal etkileşim ve öz-düzenleme teorileriyle açıklanmaya çalışılmıştır.
Affective Events and The Development of Leader-Member Exchange	Russell Cropanzano, Marie T. Dasborough, Howard M. Weiss	Academy of Management, 2017	Duygusal olaylar teorisinin LÜE gelişiminin anlaşılmasına büyük katkı sağlayacağı ileri sürülmüştür. LÜE gelişim sürecinde duyguların etkisi incelenmiştir.
Role Of LMX Relationship In Organizational Change Management: Mediating Role of Organizational Culture	Muhammad Arif, Sarwar Zahid, Uzma Kashif, Muzammal Ilyas Sindhu	International Journal Of Organizational Leadership, 2017	LÜE ile örgütsel değişim arasındaki ilişkide örgütsel kültürün aracılık etkisi incelenmiştir. LÜE ile örgütsel değişim arasında belirgin ve pozitif bir ilişki olduğu ve örgütsel kültürün aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Lider-Üye Etkileşimi İle İlgili Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Yazar/Yazarlar	Kaynak/Yıl	Kısa Bilgi
Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi ve Güvenin Rolü	Deniz Börü, Begüm Güneşer	Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2006	LÜE ve örgütsel desteğin, örgütsel güven faktörlerinden çalışan katılımını desteklediği; örgüt politikalarının da adalet faktörlerini etkilediği, bu faktörlerin de örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden katılım ve sadakat faktörlerini etkilediği tespit edilmiştir.
Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	Hatice Özutku	Amme İdaresi Dergisi, 2007	Yönetici-ast etkileşiminin nitelik düzeyi ile astların iş tatmini boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.
Lider-Üye Etkileşimi ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye Etkileri Üzerine Bir Araştırma	Adnan Ceylan, Soner Özbal, Alper Dinç, Mustafa Kesgin	İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 2005	Güven unsurunun psikolojik güçlendirme üzerinde lider-üye etkileşimi aracılığıyla bir etkinliğe sahip olduğu gözlemlenmiştir.
LÜE Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme	Hatice Özutku, Veysel Ağca, Esin Cevrioğlu	Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2008	LÜE teorisi çerçevesinde yönetici-ast etkileşiminin niteliği ile örgüte bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. LÜE ile örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını buna karşın LÜE ile örgüte normatif bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.
Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden Ve Maslyn'in Dört Boyutlu LÜE Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma	Gültekin Yıldız, Hatice Özutku, Esin Cevrioğlu	Akademik İncelemeler Dergisi, 2008	LÜE çok boyutlu bir yaklaşım çerçevesinde ele alınarak, Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarını içeren LÜE ölçeğinin psikometrik özellikleri Türkiye'de bir tıp fakültesi örnekleminde incelenmiştir.

Lider-Üye Etkileşiminin (Lmx) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi	Şebnem Aslan, Musa Özata	Selçuk Üniversitesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009	Lider-üye etkileşimini olumlu değerlendirenlerin örgütsel güven düzeyleri yüksek bulunarak, kendilerini yöneticilerine yakın hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır.
Lider Üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik Ve Güvenilirlik Analizi	Türker Baş, Nurzahit Keskin, İbrahim Sani Mert	Ege Akademik Bakış, 2010	Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçedeki geçerlilik ve güvenilirliği incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir.
Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi	Oya İnci Bolat	“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2010	Lider-üye etkileşimi kalitesinin tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Lider-üye etkileşimi kalitesinin çalışanların tükenmişlik düzeylerini etkilediği belirtilmiştir.
LÜE İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi	Faruk ŞAHİN	Ege Akademik Bakış, 2011	LÜE ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Cinsiyetin ve Lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır.
Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi	Oya İnci Bolat	Ege Akademik Bakış, 2011	Öz yeterlilik ve lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Öz yeterlilik algısı ve lider üye etkileşimi yüksek olan çalışanların tükenmişlik düzeyleri düşük olmaktadır. Ayrıca, lider-üye etkileşiminin öz yeterlilik ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır.
Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü	Ahmet ERKUŞ	Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2011	Lider-üye etkileşimi çok boyutlu bir yaklaşımla incelenirken, kişilik özellikleri ve güç kaynakları ile lider-üye etkileşimi boyutları (duygulanım, sadakat, katkı ve profesyonel saygı) arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi	Fatih Karcıoğlu, Cem Kahya	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2011	Lider-üye etkileşimi kalitesi ve liderlerin çatışma yönetim stilleri arasında ilişkinin var olup olmadığını araştırılmıştır. Lider-üye etkileşimi ile liderin problem çözme stili arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.
Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi	Aykut Göksel, Belgin Aydıntan	Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2012	Bu araştırmada LÜE düzeyinin, örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini ve etkisini araştırılmıştır. LÜE düzeyinin örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediğini görülmüştür.
Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü	İrfan AKKOÇ	Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2012	Grup kültürü ve hiyerarşik kültürün iş performansını olumlu yönde etkilediği ve lider-üye etkileşiminin bu ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda LÜE Niteliğinin Etkisi	Burcu Ilgın	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013	Lider üye etkileşiminin niteliği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu görülmüştür.
“Kolektif Yeterlik” Üzerine Yeni Bağımsız Değişken Arayışları LÜE’nin Kolektif Yeterlik Üzerindeki Etkisi	Selma Arıkan, Sezer Cihan Çalışkan	Türk Psikoloji Dergisi, 2013	LÜE kalitesinin astların yöneticileriyle ilgili liderlik yeterliği değerlendirmelerini ve astların genel özyeterlik algılarını olumlu etkilediği bulunmuştur.
LÜE Kalitesi İle Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin Algılanan Rol Belirsizliğinin Düzenleyici Etki Rolü İle İncelenmesi	Seçil Bal Taştan	Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 2014	Lider-üye etkileşiminin ve alt boyutlarının çalışanların iş performansı ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu ve algılanan rol belirsizliğinin de bu ilişkide anlamlı bir düzenleyici değişken rolüne sahip olduğunu göstermiştir.
Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma	Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Filiz Ülker	Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2014	Okul idarecileri ve öğretmenler arasındaki LÜE ve bu etkileşimin boyutlarının öğretmenlerin iş tatminleri ile genel, duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu saptanmıştır.

LÜE ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Deneysel Bir Araştırma	Mazlum Çelik, Ömer Turunç, Necdet Bilgin	Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014	LÜE'nin ve kariyer memnuniyetinin çalışanların yenilikçi davranışlarını pozitif etkilediği, etik davranış üzerinde lider-üye etkileşiminin pozitif, kariyer memnuniyetinin negatif etkili olduğu, çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde etik davranışın etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.
Eğitim Örgütlerinde İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına Etik İklim Tipinin Etkisinde LÜE'nin Aracılık Rolü	Tuğrul Oğuzhan, Ünsal Sığı	Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014	Araştırma sonucunda etik iklim tiplerinin izlenim yönetimi taktiklerine etkisinde lider-üye etkileşiminin genellikle kısmi aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.
Türkiye'de LÜE Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi	Ali Murat Alparslan, Ömer Faruk Oktar	İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2015	2014 yılına kadar yayımlanmış yerli ve ulaşılabilen 20 ampirik makale incelenmiştir. Lider-üye etkileşiminin bağımlı, bağımsız ve aracı değişken olduğu durumlarda diğer bağımlı ve bağımsız değişkenlerin neler olduğu ortaya konmuştur.
Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Çeşitli Özellikler Açısından Değerlendirilmesi	Duygu Ürek, Özgür Uğurluoğlu	Sosyo-Ekonomi Dergisi, 2015	Çalışanların, lider-üye etkileşimi düzeyinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların lider-üye etkileşimi düzeyi ve alt boyutları ile ilgili değerlendirmelerinin yaş, eğitim, görev, yönetsel pozisyonun olup olmaması, sektörde çalışma süresi, liderlik eğitimi alıp almama, hastane türü, liderin yaşı ve liderle iş dışında bir araya gelip gelmeme durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır.
LÜE'nin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İçsellik Statüsünün Aracılık Rolü	Aysun Kanbur, Engin Kanbur	Zeitschrift für die Welt der Türken/ Journal of World of Turks, 2015	LÜE'nin örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarını negatif yönlü olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü	Hakan Turgut, İsmail Tokmak, M. Fikret Ateş	Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015	LÜE'nin, örgütsel adalet boyutlarını (dağıtım, işlemsel, kişilerarası, bilgisel) ve işgören performansını, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adaletin de işgören performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüş, ayrıca işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adaletin LÜE ile işgören performansı ilişkisinde tam aracılık rollerinin bulunduğu belirlenmiştir.
Çalışanların İç Kontrol Odakları, Liderleri İle Etkileşimleri ve Örgüte Duygusal Bağlılıklarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma	Dilek Ayan, Gül Eser	Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2016	İç kontrol odağının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde, örgüte bağlılığın ise negatif yönde katkı sağladığı görülmüştür. Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında ise istatistiki olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.
Çok Boyutlu Lider Üye Etkileşimine Örnek Davranışlar Sergileme Taktiğinin Etkisi: Araççılık Etik İkliminin Aracılık Rolü	Tuğrul Oğuzhan	Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2016	Örnek davranışlar sergilemenin lider üye etkileşimi boyutları üzerinde profesyonel saygı etkileşimi boyutu haricinde etkili olduğu ve araççılık ikliminin bu etkide kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.
Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	Mehtap Öztürk, Kemalettin Eryeşil	Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler M.Y.O. Dergisi, 2016	LÜE ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu; algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Örgütsel Adalet Algısının Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi	Nisan Selekler-Gökşen, Özlem Yıldırım-Öktem, Kıvanç İnellen	Türk Eğitim Derneği, Education and Science, 2016	Devlet üniversitelerinde, LÜE üzerinde bilgisel adaletin güçlü ve işlemsel adaletin nispeten daha zayıf etkisi olduğu; vakıf üniversitelerinde de işlemsel, bilgisel ve kişilerarası adalet LÜE üzerinde benzer ölçülerde etki göstermektedir.

Kurumsallaşma Çabalarının Lider-Üye Etkileşimiyle İlişkisi: Malatya Turgut Özal Tıp Merkezinde (Merkezi Yöneticileri Üzerine) Bir İnceleme	Neslihan Derin, Neslihan Şimşek İlkım	Birey ve Toplum, 2016	Kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın boyutları ile LÜE'nin yönetici ve ast boyutları arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar kurumsallaşmanın, lider-üye etkileşimi üzerinde açıklayıcı etkisinin olabileceğinin göstergesidir.
Psikolojik Sermayenin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisinin Hizmet Sektöründe Araştırılması	Hilmiye Türesin Tetik, Sevinç	Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2017	Toplam psikolojik sermayenin, toplam LÜE pozitif etkilediği bulunmuştur. Dayanıklılık, iyimserlik, umut boyutları da etki, sadakat, katkı ve mesleki saygı boyutlarını pozitif etkilemektedir.
Sosyal Sermaye ve Öğretmenlerin Okulları ile Özdeşleşmeleri İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi	Yener Akman	Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2017	Sosyal sermaye ile öğretmen özdeşleşmesi ilişkisinde lider-üye etkileşiminin “kısmi aracı” etkisine sahip olduğunu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin okulları ile yüksek düzeyde özdeşleştikleri belirlenmiştir.
Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma	Serdar Çöp, Yüksel Öztürk	İşletme Araştırmaları Dergisi, 2017	Araştırma sonucunda lider-üye etkileşimi algısının örgütsel sessizlik davranışını etkilediği saptanmıştır. Lider-üye etkileşimi algısı ve örgütsel sessizlik, çalışılan işletmenin yıldız sayısına, konumuna, sahip olunan deneyime ve çalışılan pozisyona göre anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.
Müşahade ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Fındık İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma	Mehmet Ozan Cinel, Kürşat Özdaşlı	Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2017	Çalışmada müşahade ve kısıtlayıcı olmak üzere örgüt kültürünün iki boyutu üzerinde durulmuş ve bu boyutların lider-üye etkileşiminin; yöneticiye duygusal bağlılık ve katılım sağlama ve destekleme ile iş tatmininin boyutları olan içsel ve dışsal tatmin üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

EK-3 İşle Bütünleşme ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde işle bütünleşme ile ilgili yurt dışı ve yurt içinde yapılan bazı öne çıkan araştırmalara yer verilerek, kısa bilgiler halinde açıklanmaya çalışılmıştır.

İşle bütünleşme ile ilgili yurtdışında yapılan çalışmalar

Çalışmanın Adı	Yazar/Yazarlar	Kaynak/Yıl	Kısa Bilgi
Key Questions Regarding Work Engagement	Arnold Bakker, Simon L. Albrecht ve Michael Leiter	European Journal of Work and Organizational Psychology, 2011	İşle bütünleşme ile ilgili çok tartışılan konular hakkında açıklamalarda bulunulmuştur.
Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage	William H. Macey, Benjamin Schneider, Karen M. Barbera ve Scott A. Young	Emerald Group Publishing Limited, 2011	İşle bütünleşme kavramının detaylı bir şekilde anlatıldığı kaynak kitaptır.
Employee Engagement in Theory and Practice	Catherine Truss, Kerstin Alfes, Rick Delbridge, Amanda Shantz ve Emma Soane	Routledge, 2013	“Kuram ve Uygulamada İşle Bütünleşme” adlı bu kaynak kitapta, işle bütünleşme kavramı detaylı bir şekilde anlatılmıştır.
What is Engagement?	Wilmar B. Schaufeli	Employee Engagement in Theory and Practice, 2013	İşle bütünleşme kavramının anlamının, tarihçesinin, diğer benzer kavramlardan farkının, kuramsal açıklamalarının ve geleceği ile ilgili düşüncelerin anlatıldığı bir çalışmadır.
Determinants of Employee Engagement and Their Impact On Employee Performance	Anitha Jagannathan	International Journal of Productivity and Performance Management, 2014	İşle bütünleşmenin önemli belirleyicileri ve öncülleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bütünleşmenin, çalışan performansı üzerine etkisi incelenmiştir.
Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance	Akihito Shimazu, Wilmar B Schaufeli, Kimika Kamiyama ve Norito Kawakami	International Journal of Behavioral Medicine, 2015	İşle bütünleşme ile işkoliklik kavramlarının iyi oluş ve performans üzerindeki etkileri incelenmiştir.
The Worldwide Employee Engagement Crisis	Annamarie Mann, Jim Harter	Gallup Business Journal, 2016	Örgütlerde işle bütünleşme için yapılan yatırımlara rağmen neden hala yeterli düzeyde olmadığını, neler yapılması gerektiği gibi konular hakkında bilgiler verilmiştir.

The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis	Catherine Bailey, Adrian Madden, Kerstin Alfes, Luke Fletcher	International Journal of Management Reviews, 2017	İşle bütünleşmenin anlamı, öncülleri ve sonuçları tespit edilmeye çalışılmıştır.
---	---	---	--

İşle bütünleşme ile ilgili yurtiçinde yapılan çalışmalar

Çalışmanın Adı	Yazar/Yazarlar	Kaynak/Yıl	Kısa Bilgi
Birey-Organizasyon Uyumunun Örgütsel Bağlılık ve İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisi: Birey-Üst Uyumunun Rolü	Ayşe Begüm Güneşer	Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Ens. İng. İşletme A.B.D. Doktora Tezi, 2007	Birey organizasyon uyumu ile çalışanların örgütsel bağlılıkları ve işe angaje olmaları arasındaki ilişki ve bu ilişki içerisinde birey-üst uyumunun rolü incelenmiştir.
Örgüte Güven, İşe Cezbolma, Örgüte Bağlılık ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	Gizem Dalay	Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Ens. İng. İşletme A.B.D. Yüksek Lisans Tezi, 2007	“İşe cezbolma” değişkeninin “örgüte güven”, “örgüte bağlılık” ve “işe adanmışlık” değişkenleri ile arasındaki ilişkiler incelenmiştir.
Öğretmenlerin İşleriyle Bütünleşme Düzeylerinin Performansları ve İş Yerlerinden Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi	Levent Öncel	İstanbul Üniversitesi Sos. Bil. Ens. İşletme A.B.D. Yüksek Lisans Tezi, 2007	İşle bütünleşme düzeyinin bireyin performansı ve iş yerinden ayrılma niyetiyle ilişkisi incelenmiştir.
Öz-Yeterlik, Ortamsal Faktörler Ve Esenlik: İşe Gönülden Adanmanın Etkisi	Esra Atilla Bal	Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Ens. İng. İşletme A.B.D. Doktora Tezi, 2008	İşe gönülden adanmanın merkezinde bulunduğu iş Talepleri-Kaynakları modeli incelenmiştir.
Hizmetkâr Yöneticilik İle İşe Kapılma Değişkenleri Arasındaki İlişkide, Örgütsel Adaletin Ara Değişken Olarak Etkisi; Tutarlılık Anlayışı ve İşin Karmaşıklık Düzeyinin Şartlı Değişken Olarak Roller	Zeynep Hale Öner	Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Ens. İng. İşletme A.B.D. Doktora Tezi, 2008	Hizmetkâr yöneticilik özellikleri gösteren yöneticilerin, örgütsel adalet algısına yaptığı etki üzerinden çalışanların işe kapılmaları (work engagement) üzerine olan etkisi incelenmiştir. Algılanan örgütsel adalet algısı ve işe kapılma arasında anlamlı pozitif doğrusal ilişki bulunmuştur.
Örgütsel Özdeşleşme ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişkinin ve Amir Desteğinin Rolünün İncelenmesi	Ayşe Begüm Ötken, Gül Selin Erben	Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2010	Örgütsel özdeşleşme ve çalışanın işle bütünleşmesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanın örgütsel bütünleşmesi ve işiyle özdeşleşmesi arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Örgütsel Değişime Bireysel Tepki: Maskeleme Davranışı Öncelleri ve Karar Almaya Katılma, İşe Gönülden Adanma, İşle Bütünleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	Fatma Nur Aslı Erim	Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Ens. İng. İşletme A.B.D. Doktora Tezi, 2009	Bireysel ve örgütsel öncellerin maskeleme davranışı üzerindeki etkisiyle birlikte, duygusal ve psikolojik stresin maskeleme davranışı ve işe gönülden adanma(work engagement), işle bütünleşme (job involvement), karar almaya katılma (participation in decision making) ve işten ayrılma niyeti (intent to quit) arasındaki ara değişken etkisi incelenmiştir.
Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri	Tülay Turgut	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2011	Çalışmaya tutkunluk kavramı için geliştirilen ölçek (UWES) Türkçeye uyarlanmış ve faktör geçerliliği test edilmiştir. İş gereklilikleri/kaynaklarının çalışmaya tutkunluk ile ilişkilerini incelenmiştir.
Çalışanların Örgüte Cezbolması İle Kurumların İtibar Uygulamaları İle İlişkisinde Güvenin Rolü	Emel Esen	Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Ens. İng. İşletme A.B.D. Doktora Tezi, 2011	Kurumların itibar uygulamaları, kuruma güven ve yöneticiye güven çalışanların örgüte cezbolmasını ortaya çıkarırken, örgüte cezbolmayı açıklayan en önemli değişkenin yöneticiye güven olduğu ortaya konmuştur.
Çalışanları Güçlendirmenin, Güçlenme Aracılığıyla, İşe Tutkunluğa Etkisinde Liderlik Tarzları ve Çalışma Amaçlarının Rolü	Emine Sevinç Çağlar	Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Ens. İng. İşletme A.B.D. Doktora Tezi, 2011	Çalışanların işe tutkunluk düzeyi üzerinde güçlemenin etkisi incelenmiştir.
İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven İle Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü	Pelin Kanten	Süleyman Demirel Üniversitesi Sos. Bil. Ens. İşletme A.B.D. Doktora Tezi, 2012	İşe adanma, proaktif davranışlar, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir.
İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi	Ali Eryılmaz, Tayfun Doğan	Turkish Journal of Psychiatry, 2012	UWES-TR'nin işe bağlılığı ölçmede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir.
İşe Bağlılığın Öznel İyi Oluş Üzerindeki Yordayıcı Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma	Tayfun Doğan, Ali Eryılmaz, Leyla Ercan	Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 2014	İşe bağlılığın öznel iyi oluşla pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşle Bütünleşme Ölçeği Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması	Özgür Öngöre	Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2013	Bu araştırmada, Rich (2006) tarafından geliştirilen İşle Bütünleşme Ölçeği Türkçe Formu'nun güvenilirliğini ve geçerliliği ölçülmüştür. Bu çalışmada, İşle Bütünleşme Ölçeği Türkçe Formu'nu geçerli ve güvenilir bulunmuştur.
Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	Bülent Gündüz, Burhan Çapri, Zafer Gökçakan	Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 2013	Bu çalışmada, Maslach Tükenmişlik Envanteri-Genel Formu (MTE-GF) ve Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği'nin (UWES) Türkçe uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını gerçekleştirilerek ve mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ile iş doyumunu arasındaki ilişkiler incelenmiştir.
Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri İle Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik Ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü	Sezer Cihan Çalışkan	Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014	Araştırma bulguları pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin, işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü, anlamlı bir açıklayıcı güce sahip olduğunu ve tükenmişlik ve sinizm üzerinde ise negatif yönlü anlamlı bir açıklayıcı güce sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet değişkeninin tükenmişlik ve sinizm değişkenleri için ara değişken etkisi kanıtlanmıştır.
İlköğretim Kurumu Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Bireysel ve Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi	Hasan Kavgacı	Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2014	İlköğretim kurumu öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeyleri ile bazı bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.
Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçede Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi	Enver Özkalp, Bilçin Meydan	ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 2015	Araştırmada Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma Ölçeği'nin Türkçede güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi yapılmıştır.
Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi	Hüseyin Bostancı, Aykut Ekiyor	Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 2015	İşe adanmanın iç girişimcilik üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır

İşgörenlerin Güçlendirme Algılarının Sorumluluk Üstlenme Davranışları Üzerindeki Etkisi: İşe Adanmışlık Ve İş Tatmini Değişkenlerinin Aracılık Rolü	Ceyda Maden Eyiusta	Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2015	İşgörenlerin güçlendirme algıları ile iş tatminleri ve işe adanmışlıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.
Çalışanın Örgütle Sosyal Mübadele Algısı ve İsten Ayrılma Niyeti: İşe Cezbolmanın ve Öz Yeterliliğin Rolü	Gökhan Karagonlar, Engin Bağış Öztürk, Ömür N. T. Özmen	ODTÜ Gelişme Dergisi, 2015	Öz yeterliliğin sosyal mübadele ve işe cezbolma arasındaki olumlu ilişkiyi zayıflattığı tespit edilmiştir.
Muhasebe Meslek Mensuplarında İşe Bağlılık ve Çalışma Ahlakının Mesleki Etik Davranışa Etkisi	Hasan Gül, Mikail Erol	Mali Cözüm Dergisi, 2016	İşe bağlılık ve çalışma ahlakının, mesleki etik davranışa pozitif ve doğrusal yönde etki ettiği belirlenmiştir.
Öğretmenlerin İşe Angaje Olmalarında Demografik Özelliklerinin Rolü	Akif Köse	Turkish Journal of Education, 2016	Cinsiyet, medeni durum, yaş, branş ve eğitim durumlarının öğretmenlerin işe angaje olmalarına etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken, kıdem değişkeninin etkisi istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bulunmuştur.
Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma	Özlem Özer, Meltem Saygılı, Özgür Uğurluoğlu	Business and Management Studies: An International Journal, 2016	Sağlık çalışanlarının işe cezbolma düzeylerini belirlemek ve çalışanlara ilişkin bireysel ve demografik özelliklerin işe cezbolma düzeyi üzerinde etkili olup olmadığı amaçlanmıştır.
Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü	Ali Rıza İnce	Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2016	Örgütsel desteğin, işe adanmışlık üzerine etkisine yönetici desteğinin tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.
Öz Yeterlik ve İşle Bütünleşmenin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	Nuran Akşit Aşık	Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 2016	Çalışanların öz yeterlilik algılarının ve işle bütünleşmelerinin ortalamasının üzerinde, performanslarının ise yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü	Ali Rıza İnce	Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2016	Örgütsel desteğin, işe adanmışlık üzerine etkisine yönetici desteğinin tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.
Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık	Öznur Yavan	Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2016	Farklı adanmışlık unsurları ve boyutları, adanmışlık durumları, adanmışlığın önemi, adanmışlığı ortaya çıkaran ve artıran unsurlar irdelenip adanmışlığın tükenmişlikle ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.
İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Hekim ve Hemşireler Üzerine Nicel Bir Araştırma	Elif Türkan Arslan, Hüseyin Demir	Yönetim ve Ekonomi, 2017	Hekim ve hemşirelerin işe angaje olma ve iş tatmin düzeylerinin yüksek; işe angaje olma ve iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
İşe Tutkunluk: Kavramsal Açıdan Bir İnceleme	Alaattin Başoda	Tarihin Peşinde- Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2017	İşe tutkunluğa yönelik kavramsal bir yazın taraması yapılarak işe tutkunluğun kavramsal dayanağı, tanımı, kavrama yönelik yaklaşımları ve kavramın diğer kavramlardan farkı gibi bilgiler sistematik bir şekilde incelenmiştir.

EK-4: Veri Toplama Uygulaması İçin Açıklama Notu



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Değerli Öğretmenim,

Bu anket formu, Anadolu Üniversitesi **Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı**'nda gerçekleştirilen Yard. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK danışmanlığında devam etmekte olan **doktora tez** çalışmasına veri sağlamak üzere hazırlanmıştır. Devam eden doktora tez çalışmasında; Lider-Üye Etkileşimi ile İşle Bütünleşme İlişkisinde Çalışan Sosliliğinin Düzenleyici Etkisi belirlenmeye çalışılmaktadır. Ankette yer alan ifadelere vereceğiniz yanıtlarla, çeşitli konulara ilişkin görüşlerinizi aktararak bunların incelenmesine katkıda bulunacaksınız.

Hiçbir ifadenin doğru veya yanlış yanıtı yoktur. Önemli olan yanıtların **içtenlikle, düşünülerek** verilmesidir. Verilerin geçerli olabilmesi için ölçeklerin **tamamının cevaplanması** gerekmektedir

Anketi doldururken isim ve soyadı belirtmenize gerek yoktur. Yanıtlamış olduğunuz anket araştırmacı tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecektir. Siz değerli meslektaşlarımızın aşağıdaki ölçek maddelerini dikkatlice okuyup **uygun olan seçeneği işaretlemeniz (X)** gerekmektedir.

Katılımınız, ilgi ve yardımlarınız için şimdiden **çok teşekkür** ediyorum.

Saygılarımla,

Muhammed GÜRLER

Anadolu Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

EYTEPE Doktora Programı Öğrencisi

muhammedgurler@hotmail.com

EK-5: Veri Toplama Araçları

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyet: Erkek () Kadın ()
2. Görev: Okul Öncesi Öğrt. () Sınıf Öğrt. () Branş Öğrt. ()
3. Eğitim Düzeyi: Yüksek Okul () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
4. Yaşınız: (.....)
5. Kaç yıllık öğretmensiniz: (.....)
6. Bu okulda kaç yıldır çalışmaktasınız? (.....)

1. KISIM

ÖĞRETMEN SESLİLİĞİ ÖLÇEĞİ Lütfen uygun olan seçeneği (x) işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Okul müdürüne işimi etkileyen sorunlar hakkında tavsiyelerde bulunurum.	1	2	3	4	5
2. Çalışma arkadaşlarımdan işimizi etkileyen sorunlara karışmaları gerektiğini açıkça söyleyip onları cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5
3. İşle ilgili sorunlar hakkında aynı düşüncelere sahip olmasak bile kendi düşüncelerimi çalışma arkadaşlarıma iletirim.	1	2	3	4	5
4. Okulda fikirlerimin yararlı olabileceğini düşündüğüm sorunlar hakkında bilgilerimi güncel tutarım.	1	2	3	4	5
5. Okulda çalışma ortamının kalitesini etkileyen sorunlara karışırım.	1	2	3	4	5
6. Okulda uygulanan prosedürlere (işlemlere) yönelik değişiklikler hakkındaki düşüncelerimi okul müdürüne açıkça söylerim.	1	2	3	4	5
7. Okuldaki yeni projelerle ilgili düşüncelerimi okul müdürüne açıkça söylerim.	1	2	3	4	5

2. KISIM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KALİTESİ ÖLÇEĞİ Lütfen uygun olan seçeneği (x) işaretleyiniz.	Çok Düşük Ölçüde	Düşük Ölçüde	Orta Ölçüde	Yüksek Ölçüde	Çok Yüksek Ölçüde
1. Okul müdürüm işimdeki sorunları çözmemde bana yardımcı olmaya isteklidir.	1	2	3	4	5
2. Okul müdürümle güçlü bir iş ilişkim vardır.	1	2	3	4	5
3. Okul müdürüme güvendiğim için onun aldığı kararları bulunmadığı ortamlarda dahi savunurum.	1	2	3	4	5
4. Okul müdürüm, değişime yönelik önerilerimi dikkate alır.	1	2	3	4	5
5. Okul müdürüm ve ben uyum içindeyizdir.	1	2	3	4	5
6. Okul müdürüm sorunlarımı ve ihtiyaçlarımı bilir.	1	2	3	4	5
7. Okul müdürüm potansiyelimin farkındadır.	1	2	3	4	5

3. KISIM

İŞLE BÜTÜNLEŞME ÖLÇEĞİ Lütfen uygun olan seçeneği (x) işaretleyiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
1. Çalışırken kendimi enerjik hissederim.	1	2	3	4	5
2. Yaptığım işi anlamlı ve amacı olan bir iş olarak görürüm.	1	2	3	4	5
3. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	1	2	3	4	5
4. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.	1	2	3	4	5
5. İşime karşı hevesliyimdir.	1	2	3	4	5
6. Çalışırken etrafımda olup bitenin farkına varmam.	1	2	3	4	5
7. İşim bana ilham verir.	1	2	3	4	5
8. Sabah kalktığımda işe isteyerek giderim.	1	2	3	4	5
9. Yoğun çalışırken bile kendimi iyi hissederim.	1	2	3	4	5
10. Yaptığım işle gurur duyarım.	1	2	3	4	5
11. Çalışırken işime dalıp giderim.	1	2	3	4	5
12. Çok uzun süre ara vermeden çalışabilirim.	1	2	3	4	5
13. Bana göre işim yoğun çaba gerektiren bir iştir.	1	2	3	4	5
14. Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	1	2	3	4	5
15. İşimdeki olumsuzluklar karşısında soğukkanlılığımı korurum.	1	2	3	4	5
16. Kendimi işimden zor alıkoyarım.	1	2	3	4	5
17. İşimde yolunda gitmeyen şeyler olsa bile yılmam, işime devam ederim.	1	2	3	4	5

Ek 6. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünden Alınan Uygulama İzni Yazısı



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Eğitim Bil. Enst.
Y. Celal Bey

Sayı : 14588481-605.99-E.9214200
Konu: Araştırma İzni

15.09.2015

ANADOLU ÜNİVERSİTESİNE
(Genel Sekreterlik)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu Genelgesi.
b) 31/08/2015 tarihli ve 7269 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Öğrencisi Muhammed GÜRLER' in "Öğretmen Görüşlerine Göre Çalışan Sessizliği ile İşle Bütünleşme Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Etkisi" başlıklı tezi kapsamında uygulama yapma talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve araştırmanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Anket. formunun (3 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde bir örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (1) Şubesine gönderilmesini arz ederim.

Ali GÜNGÖR
Müdür a.
Şube Müdürü

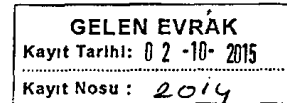


Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.

10.7.2015

Yazar Ş.

Şef



- Danışman
- Öğrenci

→ Yazar Ş. İmza
→ E. Bil. Enst.

Konya yolu Başkent Öğretmen Evi arkası Beşevler ANKARA
e-posta: istatistik06@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için
Tel: (0 312) 221 02 17/135

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evrak.meb.gov.tr>

Ek 7. Ölçek Kullanım İzinleri

Yanıtla Tümüü Yanıtla İlet



Nico W. Van Yperen <nicowvanyperen@gmail.com>

Muhammed Gürler

22.12.2014

Re: Permission for LMX-7 Scale

Dear dr. Gurler,

Thanks for your interest in our work. Of course you have the permission to use our scale; please find all items in our 2004 paper.

Success with your research.



On 21 Dec 2014, at 18:14, Muhammed Gürler <muhammedgurler@hotmail.com> wrote:

Dear Professor VAN YPEREN,

I'm a PhD student at Anadolu University Faculty of Education Department of Educational Sciences Division of Educational Administration and Supervision in Turkey. I have been studying on my PhD thesis about LMX at schools. In my research I would like to benefit from your questionnaire LMX-7 (which is developed and used in 2004 by you and Janssen). If it is convenient, I would like to get permission about using your questionnaire for my study. Thanks for your interest now.

Best regards.

Muhammed GURLER

Anadolu University Faculty of Education

Department of Educational Sciences

Division of Educational Administration and Supervision

Eskisehir TURKEY 26470



You can use that LMX questionnaire, Muhammed! Best, onne Janssen

On Sun, Dec 21, 2014 at 6:11 PM, Muhammed Gürler <muhammedgurler@hotmail.com> wrote:

Dear Professor Janssen,

I'm a PhD student at Anadolu University Faculty of Education Department of Educational Sciences Division of Educational Administration and Supervision in Turkey. I have been studying on my PhD thesis about LMX at schools. In my research I would like to benefit from your questionnaire LMX-7 (which is developed and used in 2004 by you and VAN YPEREN). If it is convenient, I would like to get permission about using your questionnaire for my study. Thanks for your interest now.

Best regards.

Muhammed GURLER
Anadolu University Faculty of Education
Department of Educational Sciences
Division of Educational Administration and Supervision
Eskisehir TURKEY 26470

Dear Professor Van Dyne,

I'm a PhD student at Anadolu University Faculty of Education Department of Educational Sciences Division of Educational Administration and Supervision in Turkey. I have been studying on my PhD thesis about employee voice at schools. In my research I would like to benefit from your questionnaire (which is prepared and firstly used in 1998 by you and LePine). If it is convenient, I would like to get permission about using your questionnaire for my study. Thanks for your interest now.

Best regards.

Muhammed GURLER
Anadolu University Faculty of Education
Department of Educational Sciences
Division of Educational Administration and Supervision
Eskisehir TURKEY 26470



Hello Muhammed,

You have my permission to use our voice questionnaire in your research and I wish you the best with your study.

See my web site for access to pdf versions of my papers, including the scale items.

linnvandyne.com

Best wishes

Linn

From: Muhammed Gürler [mailto:muhammedgurler@hotmail.com]

Sent: Thursday, January 08, 2015 5:12 PM

To: Van Dyne, Linn

Subject: Permission for Employee Voice Scale



Schaufeli, W.B. (Wilmar) <w.schaufeli@uu.nl>

'Muhammed Gürler'

23.12.2014

RE: Permission For UWES Scale

Dear Muhammed,

You may use the UWES for scientific, non-commercial purposes. Please visit my website for further details.

With kind regards,

Wilmar Schaufeli

Wilmar B. Schaufeli, PhD | *Social and Organizational Psychology* | P.O. Box 80.140 | 3508 TC Utrecht, The Netherlands |

Tel: (31) 30-253 9093 | Mobile: (31) 6514 75784 | Fax: (31) 30-253 7842 | Site: www.wilmarschaufeli.nl |



Van: Muhammed Gürler [<mailto:muhammedgurler@hotmail.com>]

Verzonden: zondag 21 december 2014 17:56

Aan: Schaufeli, W.B. (Wilmar)

Onderwerp: Permission For UWES Scale

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Muhammed GÜRLER
Yabancı Dil : İngilizce
Doğum Yeri ve Yılı : Ankara, 1980
E-Posta : muhammedgurler@hotmail.com

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2002, Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, İngiliz Dili Eğitimi-Lisans
- 2009, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme-Lisans
- 2009, Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Türk-Kazak Üniversitesi, Beşeri Bilimler Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi-Yüksek Lisans
- 2002–2006, İngilizce Öğretmeni, Abazlı İlköğretim Okulu, Bala-Ankara.
- 2004–2005, Yedek Subay Öğretmen, Tepehan Pansiyonlu İlköğretim Okulu, Pütürge-Malatya
- 2006–2007, İngilizce Öğretmeni, Oltu Anadolu Öğretmen Lisesi, Oltu-Erzurum.
- 2007–2010, İngilizce Öğretmeni, Şehitler Fen Lisesi, Merkez-Yozgat
- 2010–2013, İngilizce Öğretmeni, Etimesgut Anadolu İmam Hatip Lisesi, Etimesgut-Ankara
- 2013–2015, İngilizce Öğretmeni, Faruk Kefelioğlu Ortaokulu, Beypazarı-Ankara
- 2015- İngilizce Öğretmeni, Akşemseddin Ortaokulu, Beypazarı-Ankara

Yayınları ve Bilimsel Faaliyetleri:

- Ağaoğlu, E., Yılmaz, S., Kuruöz, M. ve Gürler, M. (2012) Argümantasyon Yönteminin Eğitim Yönetimi Lisansüstü Dersleri ile Eğitim Yöneticileri ve Deneticilerinin Yetiştirilmesinde Kullanılması. *7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*. Malatya: İnönü Üniversitesi.

Ödülleri:

- 2003, Çalışkanlık, Teşekkür Belgesi, Ankara-Bala İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 2005, Çalışkanlık, Teşekkür Belgesi, Ankara-Bala İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- 2015, Çalışkanlık, Başarı Belgesi, Ankara-Beyşehir İlçe Kaymakamı
- 2016, Çalışkanlık, Başarı Belgesi, Ankara-Beyşehir İlçe Kaymakamı