



## Dönüştürücü Liderler Çalışanların Ses Davranışlarını Nasıl Etkilerler? İşe Yabancılaşmanın Rolü\*

Daimi KOÇAK\*\*

### Öz

Çalışan sesliliği kavramı son yıllarda akademisyenlerin yoğun ilgisini çekmiş olmasına rağmen örgütlerde yeterince anlaşılmamıştır. Özellikle örgütlerde çalışan sesliliğine etki eden unsurların tespit edilmesi örgütsel performans açısından son derece önemlidir. Bu çalışmada sosyal değişim teorisi referans alınarak dönüştürücü liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü incelenmiştir. Araştırma örneklemini Erzincan ilinde faaliyet gösteren 15 bankanın 161 beyaz yaka çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma hipotezlerinin analiz edilmesinde PROCESS macro (SPSS için) istatistik programı kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, işe yabancılaşmanın dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği arasında pozitif, işe yabancılaşma ile çalışan sesliliği arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmanın teorik ve pratik etkileri tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüştürücü Liderlik, İşe Yabancılaşma, Çalışan Sesliliği

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

## How Transformational Leadership Influences Employees' Voice Behavior? The Role of Work Alienation

### Abstract

Although the concept of employee voice has attracted the attention of academicians in recent years, it has not been adequately understood in organizations. It is extremely important to determine the factors that affect employee voice in organizations, especially in terms of organizational performance. This study examines the mediating role of work alienation in the effect of transformational leadership on employee voice with reference to social exchange theory. The sample of the research consists of 161 white collar employees of 15 banks operating in Erzincan province. PROCESS macro (for SPSS) statistical programs were used to analyze the research hypothesis. The results showed that work alienation mediated the relationship between transformational leadership and employee voice. Furthermore, there was a positive relationship between transformational leadership and employee voice and a negative relationship between work alienation and employee voice. In line with the results, theoretical and practical effects of the research were discussed.

**Keywords:** Transformational Leadership, Work Alienation, Employee Voice

**Article Type:** Research Article

\* Bu çalışma 2-4 Kasım 2019 tarihinde İstanbul'da düzenlenen 3. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Bilimler Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Doç. Dr., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Ali Cavit Çelebioğlu Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, dkocak@erzincan.edu.tr, OrcidID: 0000-0001-9099-2055.

## 1. GİRİŞ

Çalışan sesliliği ilk olarak Hirschman (1970) tarafından çalışanların memnuniyetsizliklerini ifade etmeleri olarak tanımlanmıştır. İlerleyen yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmacıları ses davranışını, çalışanın işle ilgili sorunlar hakkında fikir, öneri veya endişelerini resmi veya gayri resmi olarak, kendi isteği ile üst kademe yöneticilerine iletebilmesi anlamına gelen bir tür ekstra rol davranışı olarak ifade etmişlerdir (LePine ve Van Dyne, 1998, 2001; Van Dyne, Cummings ve McLean Parks, 1995). Önceki araştırmalar, çalışan sesliliğinin bireysel performans ve örgütsel verimlilik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Wang vd., 2019; Kim, MacDuffie ve Pil, 2010; Whiting, Podsakoff ve Pierce, 2008). Çalışan sesliliğinin potansiyel yararları nedeniyle, araştırmacılar ses davranışını teşvik edecek unsurları incelemeye başlamışlardır. Yapılan araştırmalar (örneğin; Erdem, 2021; Detert ve Burris, 2007; Kerse, Koçak ve Özdemir, 2020; Kerse ve Karabey, 2018) sonucunda örgüt içerisindeki liderlik davranışlarının çalışanların sesliliği üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Özellikle çalışanlarını ortak bir vizyonu gerçekleştirmek için motive eden, onları destekleyen ve onlara güven veren dönüştürücü liderler, çalışanların seslilik davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Duan vd., 2017).

Yapılan literatür araştırması sonucunda dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi araştıran çok az sayıda yerli (Demirtaş vd., 2017) ve az sayıda yabancı çalışma (Detert ve Burris, 2007; Li ve Wu, 2015; Duan vd., 2017; Luthfyrahman, 2017; Yan, 2018; Wang vd., 2019) olduğu görülmüştür. Dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen önceki çalışmalarda bu iki değişken arasındaki ilişkiye başka değişkenlerin dahil edilmesi gerektiği, böylece aralarındaki ilişkinin daha sağlıklı ortaya konabileceği belirtilmiştir (Detert ve Burris, 2007; Li ve Wu, 2015; Duan vd., 2017; Wang vd., 2019; Luthfyrahman, 2017; Yan, 2018). Ayrıca bazı araştırmacılar (örneğin, Avolio ve Yammarino, 2002) dönüştürücü liderliğin sonuçlarının analiz edilmesinde aracı değişkenlerin etkilerinin de incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu öneriler dikkate alınarak mevcut çalışmada dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın aracı rolü incelenmiştir. Çalışanın işini yaparken özerk olmamasından ötürü yaptığı işten uzaklaşmasını ifade eden işe yabancılaşma (Tummers ve Den Dulk, 2013) dönüştürücü liderlik davranışları sayesinde azaltılarak çalışanların ses davranışları artırılabilir. Dönüştürücü liderler çalışanların işteki özerkliklerini artırarak kendilerini yaptıkları işin sahibi dibi hissetmelerini sağlarlar ve böylece işlerine yabancılaşmalarını önleyebilirler (Sarros vd., 2002). Bu doğrultuda mevcut çalışmada işe yabancılaşmanın aracı rolünün dönüştürücü liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini açıklamada bir sosyal değişim mekanizması yaratacağı varsayılmıştır. Diğer bir ifade ile liderin kendilerine değer verdiğini ve güvendiğini hisseden çalışanların karşılıklılık normuna uyarak örgüt yararına olabileceğine inandıkları fikir ve önerileri liderle paylaşma konusunda kendilerini mecbur hissedecekleri varsayılmıştır (Zhu ve Akhtar, 2014).

Bu çalışmanın literatüre iki önemli katkısının olması beklenmektedir. Birincisi aralarındaki ilişki çok fazla incelenmemiş olan dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği ilişkisi sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) kapsamında ele alınarak daha önceki yapılan araştırmalara katkı sağlanmıştır. Araştırmanın ikinci katkısı, dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın aracı rolü incelenerek dönüştürücü liderlerin takipçilerin ses davranışları üzerindeki etkilerini etkili bir şekilde uygulayabilecekleri koşulların belirlenmesidir (Avolio ve Yammarino, 2002). Daha önceki çalışmalarda (Li ve Wu, 2015; Duan vd., 2017) dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği ilişkisi araştırılmış olsa da seslilik davranışının karmaşık yapısından (Dyne, Ang ve Botero, 2003) ötürü bu çalışmaların yeterli olmadığı söylenebilir. Önceki çalışmalar pozitif duygunun (Wang vd., 2019), özdeşleşmenin (Liu, Zhu ve Yang, 2010) ve psikolojik güvenliğin (Detert ve Burris, 2007) dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Mevcut çalışmada ses davranışının bir tür proaktif davranış olduğu (Botero ve Van Dyne, 2009) göz önünde bulundurularak proaktif motivasyon modelinden (Parker ve Collins, 2010) yararlanılmıştır. Sonuç olarak mevcut çalışmada, dönüştürücü

liderlerin takipçilerinin işlerini yaparken özerk olmalarına katkıda bulunarak işlerine yabancılaşmalarını önledikleri ve böylece örgüt yararına olabilecek fikir ve önerilerini veya performanslarına olumsuz etki eden durumları gönüllü olarak ifade etmeleri anlamına gelen seslilik davranışlarının artmasına katkıda bulunacakları öngörülmüştür.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1. Dönüştürücü Liderlik ve Çalışan Sessliliği

Örgütlerin ve üyelerinin çıkarlarının eşit seviyede olmasını sağlamak dönüştürücü liderler için bir görevdir (Bass, 1999). Dönüştürücü liderler, takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerini doğru bir şekilde tespit ederek, onlara bu ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecekleri konusunda güven ve ilham vererek motive olmalarını sağlarlar (Burns, 1978). Dönüştürücü liderler kaynak alışverişine odaklanan etkileşimsel liderlerin aksine (Bass, 1990) kısa vadeli hedefleri aşan ve daha üst düzey içsel ihtiyaçlara odaklanan bir amaç sunarlar (Judge ve Piccolo, 2004). MacKenzie, Podsakoff ve Rich (2001) dönüştürücü liderlerin takipçilerinin değerlerini, hedeflerini, ihtiyaçlarını ve inançlarını değiştirerek yapılacak olan işlerde gerekli olan değer, hedef ve ihtiyaçlarla tutarlı hale getirdiklerini ifade etmiştir. Bass (1985) dönüştürücü liderliğin karizma (veya ideal etki), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört boyutunun olduğunu belirtmiştir. Karizma boyutu takipçilerin lidere hayranlık, saygı ve güven duymasını ifade eder. İlham verici motivasyon boyutu ise liderin takipçilerinin ilgisini çekebilecek ve onları heyecanlandıracak vizyonu ifade etme derecesini açıklar. Dönüştürücü liderliğin diğer bir boyutu olan entelektüel uyarım, liderin yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik etmeye yönelik olarak çalışanlardan fikirlerini rahatça ifade etmeleri konusunda cesaretlendirilmelerini ifade eder. Son olarak bireysel ilgi boyutu liderin bütün takipçileri ile tek tek ilgilenerek onların bireysel ihtiyaç ve taleplerini karşılaması anlamına gelir (Judge ve Piccolo, 2004; Wang vd., 2019).

Önceki yapılan araştırmalar (örneğin, Chan ve Mak, 2014) dönüştürücü liderlerin takipçilerinin tutum ve davranışları üzerinde belirleyici bir etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Dönüştürücü liderlerin takipçileri üzerinde bu etkiyi yaratmaları aralarındaki etkileşimin kalitesine bağlıdır (MacKenzie vd., 2001). İyi birer dinleyici olan dönüştürücü liderler takipçilerinin düşüncelerini rahatlıkla söyleyebilmeleri konusunda onları cesaretlendirerek ve teşvik ederek bu etkileşimin kalitesini artırır (Wang vd., 2019). Çalışanların örgütsel etkinliği artırmaya yönelik iş ile ilgili fikir, öneri ve endişelerini, iyileştirme veya değişim sağlamak amacıyla uygun önlemleri alabilecek kişilere gönüllü olarak resmi veya gayri resmi yollarla iletmesi olarak tanımlanan çalışan sessliliği (Morrison, 2014) dönüştürücü liderlik davranışları ile artırılabilir (Wang vd., 2019). Ayrıca dönüştürücü liderler mevcut durumdan çok geleceğe odaklandıkları için takipçilerinden gelebilecek her türlü geribildirim değerli görürler (Detert ve Burris, 2007). Bu nedenle dönüştürücü liderlik davranışlarının takipçilerin sesslilik davranışlarını artıracakları öngörülebilir. Bu açıklamalar doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*Hipotez 1: Dönüştürücü liderliğin çalışan sessliliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

### 2.2. Dönüştürücü Liderlik ve İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma kavramı, bireyin yaptığı iş üzerinde özerkliğinin olmamasından ötürü kendisini yaptığı işin dışında algıladığı bir durumdur (Marx, 1844, 1961; Weber, 1926, 1947). Yaptığı işte kendini geliştiremediği için işine yabancılaşan çalışan, yaptığı işten tatmin olmaz ve işini sadece hayatını devam ettirmek için bir araç olarak görür (Kaya ve Serçeoğlu, 2013). Yapılan araştırmalar çalışanların yaptıkları işe yabancılaşmalarının örgüte olan bağlılıklarını (Tummers ve Den Dulk, 2013) ve iş tatminlerini (Turan ve Parsak, 2011) negatif, tükenmişliklerini (Powwel, 1994), örgütsel sinizmlerini (Demir, Ayas ve Yıldız, 2018) ve sanal kaytarma davranışlarını (Babadağ, 2018) ise pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışanların işe yabancılaşmalarına birçok faktör etki edebilir.

Bunlar kişisel (örneğin; kişinin beklentileri, ihtiyaçları), örgütsel (örneğin; örgüt yapısı, karar alma tarzı, yönetim tarzı) ve çevresel (örneğin; toplumsal yapı, ekonomik koşullar, başka iş bulabilme imkanları) nedenler olarak üç başlıkta toplanabilir (Sarros vd., 2012).

Daha önce de belirtildiği gibi dönüştürücü liderler takipçilerinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayarak (MacKenzie vd., 2001) onların işlerine yabancılaşmalarının önündeki bireysel engelleri ortadan kaldırırlar (Babadağ ve İşcan, 2017). Dönüştürücü liderler çalışanların sahip oldukları potansiyeli ortaya koymaları için onları cesaretlendirir ve onlara yaptıkları iş üzerinde kontrol sahibi olmaları için özerklik verirler (MacKenzie vd., 2001). Araştırmacılar (Marx, 1844, 1961; Weber, 1926, 1947) çalışanların işlerine yabancılaşmalarının en temel nedeninin işlerini yaparken özerkliğe sahip olmamaları olduğunu belirtmişlerdir. Dönüştürücü liderler yasal olarak elde ettikleri yetkileri takipçileri ile paylaşarak (Babadağ, 2018) onların yaptıkları iş üzerinde özerkliğe sahip olmalarına ve böylece işlerine yabancılaşmalarına katkıda bulunabilirler. Ayrıca dönüştürücü liderlik ve işe yabancılaşma ilişkisini inceleyen önceki araştırmalar (Babadağ ve İşcan, 2017; Hosseinzadeh, Nazem ve Eimani, 2014; Sarros vd., 2002) dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmayı azalttığını ortaya koymuşlardır. Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

*Hipotez 2: Dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerinde negatif bir etkisi vardır.*

### **2.3. İşe Yabancılaşma ve Çalışan Sessliliği**

Çalışan sessliliği, çalışanın doğrudan veya dolaylı olarak örgütsel süreçlere katkıda bulunabilmelerine olanak sağlayan bir durum olarak tanımlanmıştır (Boxall ve Purcell, 2003). Bir başka tanıma göre çalışan sessliliği, çalışanın örgütsel değişimle ilgili yapıcı fikir, öneri ve bilgilerini ifade etmesi olarak ifade edilmiştir (Dyne vd., 2003). Araştırmacılar çalışan sessliliğinin teşvik edildiği örgütlerde çalışanların sadakat ve bağlılıklarının, örgütsel performanslarının ve iş memnuniyetlerinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir (Liang ve Yeh, 2020; Wilkinson vd., 2004; Wilkinson vd., 2018). Çalışan sessliliğinin potansiyel faydaları nedeniyle örgütlerde işgörenlerin düşüncelerini rahatlıkla dile getirmelerine katkıda bulunacak motive etme yöntemleri örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir konu haline gelmiştir (Detert ve Burris, 2007; Wang vd., 2019).

Mevcut çalışmada işe yabancılaşmanın çalışanların ses davranışlarını olumsuz etkileyeceği varsayılmıştır. Yapılan araştırmalar işgörenlerin işlerine yabancılaşmaları sonucunda iş tatminlerinin (Siron, Muttar ve Ahmad, 2015), örgütsel bağlılıklarının (Tummers ve Den Dulk, 2013) ve performanslarının azaldığını ortaya çıkarmıştır. İşe yabancılaşmanın teorik temellerini atan araştırmacılar (Marx, 1844, 1961; Weber, 1926, 1947; Braverman, 1974) çalışanların iş üzerinde özerklik ve kontrollerinin olmamasının işe yabancılaşmalarına, dolayısıyla bu durumun çalışanların işle ilgili fikir ve önerilerini rahatça ifade edememelerine neden olacağını savunmuşlardır (Kao vd., 2021). McCabe ve Lewin (1992) çalışan sessliliğinin iki şekilde gerçekleşebileceğini savunmuştur. Bunlardan ilki çalışanın iş bağlamındaki şikayetlerini ifade edebilmesi, ikincisi ise örgütün faydasına olabilecek fikir ve önerilerini kendi isteği ile ifade edebilmesidir. Mevcut çalışmada işgörenin yaptığı işle ilgili olarak örgütün yararına olabilecek fikir ve önerilere sahip olmasının o işe yabancılaşma derecesi ile yakından ilişkili olduğu varsayılmıştır (Kao vd., 2021). İşine yabancılaşan çalışan işini ve kendisini önemsiz olarak hissetmesinden ve işle ilgili çıktılara etki edemeyeceği yönündeki inancından ötürü sahip olduğu fikir ve önerileri üst yönetim ile paylaşmak istemez (Durrar ve Chaudhary, 2020; Sarros vd., 2002). Bu açıklamalar ve önceki araştırma sonuçları dikkate alınarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

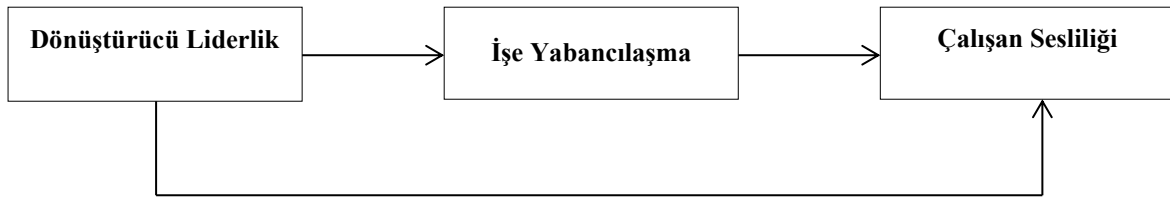
*Hipotez 3: İşe yabancılaşmanın çalışan sessliliği üzerinde negatif bir etkisi vardır.*

## 2.4. İşe Yabancılaşmanın Aracı Rolü

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin değerlerini, inançlarını ve tutumlarını, örgüt tarafından belirlenen minimum seviyenin ötesinde performans göstermeye istekli olacak şekilde dönüştürürler (Bass, 1999). Bu tarz liderler kolektif kimliğe vurgu yaparak motivasyonu kişisel çıkardan kolektif çıkara dönüştürürler. Bireysel ödüller beklemeden kolektif bir vizyona sahip olan bireyler, vatandaşlık davranışı (örneğin, seslilik davranışı) göstererek akranlarına, liderlerine ve kuruluşlarına fayda sağlayabilirler (Lord, Brown ve Freiberg, 1999; Wang vd., 2005; Zhu ve Akhtar, 2014). Ayrıca dönüştürücü liderler mevcut durumdan daha çok geleceğe odaklandıkları için takipçileri ile ortak bir vizyon belirlemenin önemini farkında olarak hareket ederler (Detert ve Burris, 2007).

Organ (1990) sosyal değişim teorisinin (Blau, 1964) örgütlerde isteğe bağlı davranışların anlaşılmasında önemli bir kavram olduğunu belirtmiştir. Mevcut çalışmada işe yabancılaşmanın dönüştürücü liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki pozitif etkisinde aracı değişken olarak bir tür sosyal değişim mekanizması yaratabileceği varsayılmıştır. Takipçiler liderleri ile olan değişim ilişkilerini sosyal bir ilişki olarak görürlerse liderin davranışlarına olumlu veya olumsuz karşılık verme zorunluluğu hissedeceklerdir (Zhu ve Akhtar, 2014). Çalışan sesliliği lidere fayda sağlayan bir davranışı yansıtır (Podsakoff vd., 2009; Whiting vd., 2008). Şöyle ki, liderler kısıtlı zaman ve imkanlara sahip oldukları için örgüt içerisinde meydana gelen bütün olaylardan haberdar olamayabilirler. Takipçiler liderin farkında olmadığı kişiler arası veya örgütsel aksaklıkları lidere bildirerek bu aksaklıkların büyük zararlara dönüşmeden çözülmesine katkıda bulunabilirler (Duan vd., 2017). Bu bağlamda seslilik davranışı, liderle sosyo-duygusal bir ilişki içinde değiş tokuş edilen değerli kaynaklar için bir karşılıklılık biçimi olarak kabul edilir. Bu mantıkla mevcut çalışmada dönüştürücü liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolünün olabileceği öngörülmüştür. Dönüştürücü liderler sosyal değişim ilişkileri sayesinde takipçilerinin yaptıkları işlere yabancılaşmalarını önleyerek takipçilerinin karşılık verme yükümlülüğü hissetmelerine neden olurlar. Böylece takipçiler ses davranışını lidere fayda sağlayan bir sosyal değişim kaynağı olarak görürler. Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

*Hipotez 4: İşe yabancılaşmanın dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide aracı rolü vardır.*



Şekil 1. Araştırma Modeli

## 3. YÖNTEM

Araştırmaya ait anket 10.08.2019 ve 25.08.2019 tarihleri arasında gerçekleştirildiğinden, etik kurulu onay süreci uygulanmamıştır.

### 3.1. Örneklem ve Prosedür

Araştırma örneklemini Erzincan ilindeki 15 bankanın 161 beyaz yakalı çalışanı oluşturmaktadır. Hazırlanan anketler araştırmacı tarafından banka yöneticilerine elden dağıtılmış ve araştırmacı tarafından toplanmıştır. Erzincan ilinde toplam 15 banka 31 şubesi ve yaklaşık olarak 200 beyaz yaka çalışanı ile hizmet vermektedir (Türkiye Banka Şubeleri Rehberi, 02.06.2019). Ana kütlede %5 hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğünün 132 kişi olması gerektiği hesaplanmıştır (Krejcie ve Morgan, 1970). 200 adet dağıtılan anketlerden 183'ü (%91,5) doldurulmuş olarak geri toplanmıştır. Bu

geri dönüş oranının yeterli olduğu söylenebilir (Babbie, 2001). Yapılan incelemeler sonucunda anketlerden 22'si eksik veya hatalı doldurulmalarından ötürü değerlendirmeye dahil edilmemiştir. 161 katılımcının yüzde 59'unun erkek, yüzde 55'inin 25-36 yaş aralığında ve yüzde 32'sinin 10 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip oldukları görülmüştür.

### 3.2. Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçeklere (dönüştürücü liderlik, işe yabancılaşma ve çalışan sesliliği) ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir. Her bir ölçeğe ilişkin maddeler beşli Likert'e göre 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum arasında derecelendirilmiştir.

**Dönüştürücü liderlik ölçeği:** Araştırmada çalışanların dönüştürücü liderlikle ilgili oranlarını elde etmek için Carless, Wearing ve Mann (2000) tarafından geliştirilen "Global Dönüştürücü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek yedi madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte "Yöneticim işgörenler arasında güven ortamı kurarak, bağlılığı ve işbirliğini teşvik eder" şeklinde ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.91 olarak bulunmuştur.

**İşe yabancılaşma ölçeği:** Çalışanların işe yabancılaşma seviyelerinin tespit edilmesi için Hirschfeld ve Field (2000) tarafından geliştirilen 10 maddeli "İşe Yabancılaşma Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte "Hangi amaç uğruna çalıştığımı bilemiyorum" şeklinde ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.86 olarak bulunmuştur.

**Çalışan sesliliği ölçeği:** Çalışanların sesliliklerinin ölçülmesi için Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen 6 maddeli ve tek boyutlu "Çalışan Sesliliği Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte "Bu işyerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum" ve "bu işyerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda amirleriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim" şeklinde ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.84 olarak bulunmuştur.

**Kontrol değişkenleri:** Araştırmacılar (örneğin; Eibl, Lang ve Niessen, 2020; Son, 2019) kadınların erkeklere göre daha az seslilik davranışı gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Ayrıca bazı araştırmacılar (örneğin, Morrison, 2011) çalışanların seslilik davranışlarının yaş ve iş tecrübelerine göre farklılaştığını ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle araştırmada çalışanların seslilik davranışları üzerinde potansiyel etkileri olan cinsiyet, yaş ve iş tecrübesi kontrol değişkenleri olarak analizlere dahil edilmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapıların ayırt edici geçerliliğini tespit etmek amacıyla üç faktörlü (dönüştürücü liderlik, işe yabancılaşma ve çalışan sesliliği) ölçüm modeli (Model 1) ile alternatif modelleri karşılaştırmak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

**Tablo 1.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Modeller	Faktörler	$\chi^2$	df	$\chi^2/(df)$	$\Delta X^2 (\Delta df)$	RMSEA	CFI	TLI
Model 1	3 Faktör DL, İY, ÇS	293	224	1.31	-	0.04	0.98	0.98
Model 2	2 Faktör DL+İY, ÇS	647	226	2.86	354** (2)	0.11	0.86	0.85
Model 3	2 Faktör DL, İY+ÇS	729	226	3.22	436** (2)	0.12	0.85	0.83
Model 4	2 Faktör DL+ÇS, İY	701	226	3.10	408** (2)	0.12	0.86	0.84
Model 5	1 Faktör DL+İY+ÇS	1036	227	4.56	743** (3)	0.15	0.76	0.73

Not. N = 161.  $\chi^2$  (chi-square) ki kare; df (degrees of freedom) serbestlik derecesi; RMSEA (root mean square error of approximation) yaklaşık hataların ortalama karekökü; CFI (comparative fit index) karşılaştırmalı uyum indeksi; TLI (Tucker-Lewis index) Tucker-Lewis indeksi;  $\Delta\chi^2$ , ki kare farkı;  $\Delta df$ , serbestlik derecesi farkı; DL: dönüştürücü liderlik; İY: işe yabancılaşma; ÇS: çalışan sesliliği. \*\*p < 0.01.

Tablo 1’de verilen sonuçlar ölçüm modeline (Model 1) ait uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2$  (224) = 293, RMSEA = 0.04, CFI = 0.98, TLI = 0.98) diğer alternatif modellere göre daha iyi olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile sonuçlar, dönüştürücü liderlik ve işe yabancılaşmanın tek faktörde birleştirildiği iki faktörlü modele ( $\Delta\chi^2(2) = 354$ , p < 0.01, Model 2), işe yabancılaşma ve çalışan sesliliğinin birleştirildiği iki faktörlü modele ( $\Delta\chi^2(2) = 436$ , p < 0.01, Model 3), dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliğinin birleştirildiği iki faktörlü modele ( $\Delta\chi^2(2) = 408$ , p < 0.01, Model 4) ve üç yapının tümünün birleştirildiği tek faktörlü modele ( $\Delta\chi^2(3) = 743$ , p < 0.01, Model 5) ait uyum iyiliği değerlerinin ölçüm modeline göre daha kötü olduğunu yansıtmaktadır.

#### 4.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 2’de verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasında negatif ( $r = -0.71$ , p < 0.01) çalışan sesliliği ile pozitif ( $r = 0.63$ , p < 0.01) yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca işe yabancılaşma ile çalışan sesliliği arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $r = -0.63$ , p < 0.01).

**Tablo 2.** Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Ölçekler	Ortalama	SS	1	2	3	4	5	6
Cinsiyet	1.41	0.49	-					
Yaş	2.27	0.69	-0.06	-				
İş tecrübesi	2.88	0.90	-0.06	0.61**	-			
DL	3.37	0.95	0.01	0.13	0.12	(0.91)		
İY	2.64	1.06	0.03	-0.13	-0.05	-0.71**	(0.86)	
ÇS	3.39	0.97	-0.02	0.12	0.08	0.63**	-0.63**	(0.84)

Not. N = 161. \*\*p < .01; Parantez içindeki değerler Cronbach Alpha değerleridir. DL: dönüştürücü liderlik; İY: işe yabancılaşma; ÇS: çalışan sesliliği.

Araştırma hipotezlerine ait sonuçlar Tablo 3’te verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi dönüştürücü liderliğin çalışan sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ( $\beta = -0.38$ , p < 0.01). Bu sonuca dayanarak Hipotez 1’in desteklendiği söylenebilir. Dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma üzerinde negatif etkisi olduğu yönündeki Hipotez 2’ye ait sonuçlar ( $\beta = -0.80$ , p < 0.01) incelendiğinde bu hipotezin de desteklendiği görülmektedir. İşe yabancılaşma ile çalışan sesliliğine ilişkin sonuçlar ( $\beta = -0.34$ , p < 0.01) incelendiğinde işe yabancılaşmanın çalışan sesliliği üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç Hipotez 3’ün desteklendiği anlamına gelmektedir. Son olarak, dönüştürücü liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolünün olduğu yönündeki Hipotez 4’e ait sonuçlar ( $\beta = 0.27$ , p < 0.01) bu hipotezin desteklendiği söylenebilir. Fakat Hipotez 4’ün tam olarak desteklendiğinin söylenebilmesi için aracı rolün anlamlılığının kontrol edilmesi gerekir (Preacher ve Hayes, 2004, 2008; Hayes, 2012). Bunun için Hayes’in PROCESS makrosunu (Hayes, 2013) dikkate alarak bootstrap metodu kullanılmıştır. Bootstrap sonuçları incelendiğinde dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşma aracılığı ile çalışan sesliliği üzerindeki dolaylı etkisine ait en düşük (0.16) ve en yüksek (0.38) güven aralıklarının sıfır içermemesinden ötürü dolaylı etkinin anlamlı olduğu ve Hipotez 4’ün desteklendiği söylenebilir. Diğer bir ifade ile dönüştürücü liderliğin çalışan sesliliği üzerinde işe yabancılaşma aracılığı ile aktarılan dolaylı bir etkisi vardır.

**Tablo 3.** Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	İşe yabancılaşma			
	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	0.07	0.12	0.59	0.56
Yaş	-0.14	0.11	-1.28	0.20
İş tecrübesi	0.11	0.08	1.34	0.18
Dönüştürücü liderlik	-0.80**	0.06	-12.52	0.00
	Çalışan sesliliği			
	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	-0.01	0.12	-0.09	0.93
Yaş	0.01	0.11	0.13	0.89
İş tecrübesi	0.02	0.08	0.19	0.85
Dönüştürücü liderlik	0.38**	0.09	4.37	0.00
İşe yabancılaşma	-0.34**	0.08	-4.34	0.00
Dönüştürücü liderliğin dorudan etkisi	0.38**	0.09	4.38	0.00
Dönüştürücü liderliğin toplam etkisi	0.65**	0.07	10.01	0.00
	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<b>EDGA%95</b>	<b>EYGA%95</b>
Dönüştürücü liderliğin dolaylı etkisi	0.27**	0.06	0.16	0.38

Not. N = 161. \*\*p < 0.01; Bootstrap yeniden örnekleme 5000; SH: standart hata; EDGA: en düşük güven aralığı; EYGA: en yüksek güven aralığı.

## 5. DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

### 5.1. Teorik ve Pratik Etkiler

Mevcut çalışmada, dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanların seslilik davranışları üzerindeki etkisini anlamak için, çalışanların işlerine yabancılaşmalarının etkisinin dahil edildiği alternatif bir model sunularak çalışan sesliliğinin altında yatan mekanizmaların daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Sonuçlar dönüştürücü lidere sahip işgörenlerin seslerini duyurma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve işe yabancılaşmanın dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini doğrulamıştır. Bununla birlikte mevcut çalışmanın literatüre birkaç önemli katkısı olmuştur.

İlk olarak mevcut çalışmada dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği ilişkisi sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) kapsamında ele alınarak önceki araştırmalara (Detert ve Burris, 2007; Li ve Wu, 2015; Duan vd., 2017; Wang vd., 2019; Luthfyrahman, 2017; Yan, 2018) katkı sağlanmıştır. Dönüştürücü liderlerin ortak bir vizyon yaratarak çalışanların görev tanımlarının ötesinde bu vizyona katkı yapma konusunda teşvik etme olasılıkları yüksektir (Wang vd., 2019). Çünkü dönüştürücü liderler çalışanlarının geri bildirimlerini önemseyen, onların kendilerini geliştirmelerine katkı yapan ve problem çözme yeteneklerini geliştiren kişilerdir (Lai vd., 2020). Çalışanlar kendilerini önemseyen ve gelişimlerine katkıda bulunan dönüştürücü liderlerinin bu çabalarını bir tür sosyal değişim ilişkisi olarak algılayarak lidere olumlu anlamda karşılık verme yükümlülüğü hissederler (Zhu ve Akhtar, 2014). Sonuç olarak, liderlerin entelektüel teşvik ve bireysel ilgi gibi davranışları (Bass, 1985), çalışanlar tarafından saygıyı ifade eden bir tür sosyal değişim kaynağı olarak algılanır. Çalışanlar, bir ilişkide değer görme hissini yanı sıra liderlerin yardımseverliğini (yani ilgi ve alakayı) deneyimlediklerinde, bunun karşılığında liderin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak fikir ve önerilerini paylaşma konusunda tereddüt yaşamazlar (Detert ve Burris, 2007; Wang vd., 2019).

Araştırmacılar (Avolio ve Yammarino, 2002; Duan vd., 2017; Wang vd., 2019) dönüştürücü liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde farklı değişkenlerin etkilerinin incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu çağrıyı dikkate alarak mevcut çalışmada proaktif davranış modelinden (Parker ve Collins, 2010) ve sosyal değişim teorisinden yararlanılarak dönüştürücü liderliğin çalışan sesliliği



üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü incelenmiştir. Dönüştürücü liderler çalışanların fikir, öneri ve şikayetlerini rahatlıkla ifade edebilmeleri için, onların yaptıkları iş üzerindeki kontrollerini artırarak yaptıkları işin ve kendilerinin kurum için önemli olduğunu hissettirirler (Babadağ ve İşcan, 2017; Wang vd., 2019). Dönüştürücü liderler çalışanlara yaptıkları iş üzerinde özerklik veren, onları alınan kararlara dahil eden, onlara kendilerini geliştirebilmeleri için fırsat ve imkanlar veren kişilerdir (Sarros vd., 2002). Liderleri tarafından yaptıkları iş değerli görülen ve saygı duyulan çalışanların işe yabancılaşmaları azalacak (Babadağ ve İşcan, 2017; Hosseinzadeh vd., 2014; Sarros vd., 2002) ve böylece özgüvenleri artacağı için çalışanın örgütsel gelişime katkı yapacak fikir ve önerilerini üst yönetimle paylaşma olasılıkları artacaktır.

Önceki araştırmalar çalışanların seslerini çıkarmalarının yaratıcılıklarına, iş memnuniyetlerine, performanslarına ve örgüte bağlılıklarına olumlu etkisinin olduğunu tespit etmiştir (Liang ve Yeh, 2020; Wilkinson vd., 2004; Wilkinson vd., 2018). Bu nedenle örgütlerde çalışanların ses davranışlarını teşvik edici uygulamalara önem vermek gerekir. Yapılan araştırmalar örgüt üyelerinin ses davranışlarının artırılmasında dönüştürücü liderlik davranışlarının son derece büyük öneme sahip olduğu tespit edilmiştir (Detert ve Burris, 2007; Wang vd., 2019). Örgütlerde dönüştürücü stratejiler kullanan liderler çalışan ses davranışını teşvik edebilirler (Duan vd., 2017). Örneğin liderler çalışanlara daha fazla bireysel ilgi göstererek, yaptıkları iş üzerindeki kontrol hissini artırarak ve yaptıkları işin örgütsel çıktılar için önemini hissettirerek işe yabancılaşmalarını önleyebilir (Babadağ ve İşcan, 2017) ve böylece ses davranışlarını artırabilirler. Ayrıca dönüştürücü liderler, bireylerin çalışma ortamlarında daha üretken olmalarına katkı yaparak ve bireysel değerlere ve yüksek amaç duygusuna hitap ederek çalışanların işe yabancılaşmalarını azaltır (Sarros vd., 2002) ve örgüt yararına fikir ve önerilerini paylaşmaları konusunda onları cesaretlendirebilirler. Çalışanın yaptığı iş üzerinde kontrolünün olmadığı hissine sahip olması işine yabancılaşmasına (Tummers ve Den Dulk, 2013) işine yabancılaşması ise fikir ve önerilerini açıkça ifade edememesine neden olur (Kao vd., 2021). Çalışanın yaptığı işin anlamsız olduğunu veya yaptığı işin örgüt tarafından önemsiz görüldüğü hissinde olması da aynı şekilde sesliliklerinin azalmasına neden olabilir (Durrah ve Chaudhary, 2020). Örgütlerde çalışanların ses davranışları bazı örgütsel uygulamalarla teşvik edilebilir. Örneğin çalışanın yaptığı iş üzerindeki kontrolü sağlanarak, işini yapabilmesi ve geliştirebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekleri artırılarak ve açık kapı politikası uygulanarak çalışanların fikir, öneri ve şikayetlerini ifade etmeleri sağlanabilir. Ayrıca karar verme otoriteleri katılımcı karar verme uygulamaları sayesinde çalışanları doğrudan fikir ve önerilerini söylemeye davet edebilirler. Kendilerine amirleri tarafından değer verildiğini ve saygı duyulduğunu algılayan çalışanların seslerini çıkarma ihtimalleri daha olasıdır (Wang vd., 2019).

## 5.2. Kısıtlılıklar

Araştırmanın birinci kısıtı verilerin tek bir yöntemle (anket) tek zamanda toplanmış olması ve verilerin çalışanın kendi inançları, tutumları ve algılarını içeren veriler (self-reported) olmasından ötürü ortak yöntem varyansı hatasının olma olasılığıdır (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003; Rodríguez-Ardura ve Meseguer-Artola, 2020). Her ne kadar verilerde ortak yöntem varyansı hatasının olmadığı Harman'ın tek faktör testi ile kanıtlanmış olsa da bazı araştırmacılar (örneğin, Podsakoff vd., 2003) bu prosedürün ortak yöntem yanlılığının olmadığına yönelik iddiasının zayıf olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle araştırmada verilerin sadece tek kaynaktan (yani çalışanlardan) toplanmış olmasından ötürü ortak yöntem varyansı hatasının olabileceği söylenebilir. Gelecekte yapılacak çalışmalar bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlere ilişkin verileri farklı kaynaklar kullanarak ve farklı zamanlarda elde ederek ortak yöntem varyansı sorununu çözebilirler. Araştırmanın ikinci kısıtı ses davranışının örgütün ve çalışanın faydasına olacak bir davranış olarak ele alınmış olmasıdır. Yapılan araştırmalar (Brykman ve Raver, 2021) çalışanların her türlü ses davranışlarının örgüt veya

çalışan için olumlu çıktılarının olmayacağını ve asıl önemli olanın sesin kalitesinin olduğunu belirtmiştir. Nitekim önceki araştırmalar (örneğin, Burris, Detert ve Romney, 2013) çalışanların seslilik davranışlarının olumsuz çıktılarının (örneğin, olumsuz performans ve kariyer çıktıları) olduğunu doğrulamıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda çalışanların seslilik davranışlarının örgütsel ve/veya bireysel çıktılara olan katkıları sesliliğin kalitesi kapsamında araştırılarak tespit edilebilir. Üçüncü kısıt araştırmada çalışan sesliliğine etki eden faktörler (dönüştürücü liderlik ve işe yabancılaşma) ortaya konmuş olmasına rağmen çalışan sesliliğine ilişkin sonuç veya sonuçların yer almamasıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalar ilave olarak çalışan sesliliğinin bir takım örgütsel çıktılar (örneğin; performans, motivasyon, örgütsel bağlılık, iş tatmini) üzerindeki etkilerini de modele dahil ederek daha genel sonuçlara ulaşabilirler. Araştırmanın son kısıtı, çalışmada dönüştürücü liderliğin çalışan sesliliğini hangi şartlarda etkilediğinin tespit edilmemesidir. Her ne kadar mevcut çalışmada dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği ilişkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü incelenerek önceki araştırmacıların (Avolio ve Yammarino, 2002) çağrılarına cevap verilmiş olsa da bu ilişkinin hangi şartlarda değişkenlik gösterebileceği incelenmemiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu ilişkiye koşul değişkenler dahil edilerek dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği ilişkisinin hangi şartlarda farklılık gösterebileceği ortaya konabilir.

### **Etik Beyan**

Etik Beyan “Dönüştürücü Liderler Çalışanların Ses Davranışlarını Nasıl Etkilerler? İşe Yabancılaşmanın Rolü” başlıklı çalışmanın yazılması ve yayınlanması süreçlerinde Araştırma ve Yayın Etiği kurallarına riayet edilmiş ve çalışma için elde edilen verilerde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır. Araştırmaya ait anket 10.08.2019 ve 25.08.2019 tarihleri arasında gerçekleştirildiğinden, etik kurulu onay süreci uygulanmamıştır.

### **Katkı Oranı Beyanı**

Çalışmadaki yazar çalışmanın yazılmasından taslağın oluşturulmasına kadar tüm süreçlere katkı yapmış ve nihai halini okuyarak onaylamıştır.

### **Çatışma Beyanı**

Yapılan bu çalışma gerek bireysel gerekse kurumsal/örgütsel herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

### **KAYNAKÇA**

- Avolio, B. J. ve Yammarino, F. J. (2002). Introduction to, and Overview of, Transformational and Charismatic Leadership. B. J. Avolio ve F. J. Yammarino (Ed.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* içinde (ss. xvii–xxiii), Oxford, UK: Elsevier Science.
- Babadağ, M. (2018). İşe Yabancılaşmanın Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(39), 207-239.
- Babadağ, M. ve İşcan, Ö. F. (2017). Dönüştürücü Liderlik ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Algılanan Etik İklimin Aracı Rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 399-428.
- Babbie, E. (2001). *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

- Koçak, D. (2021). Dönüştürücü Liderler Çalışanların Ses Davranışlarını Nasıl Etkilerler? İşe Yabancılaşmanın Rolü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(41), 328-342.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John-Wiley & Sons Pub.
- Botero, I. C. ve Van Dyne, L. (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Boxall, P. F. ve Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press.
- Brykman, K. M. ve Raver, J. L. (2021). To Speak Up Effectively or Often? The Effects of Voice Quality and Voice Frequency on Peers' and Managers' Evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 504-526.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burris, E. R., Detert, J. R. ve Romney, A. C. (2013). Speaking Up Vs. Being Heard: The Disagreement Around and Outcomes of Employee Voice. *Organization Science*, 24(1), 22-38.
- Carless, S. A., Wearing, A. J. ve Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Chan, S. C. H. ve Mak, W. M. (2014). Transformational Leadership, Pride in Being a Follower of the Leader and Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 674-690.
- Demir, M., Ayas, S., ve Yıldız, B. (2018). Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 231-254.
- Demirtaş, Ö., Karaca, M., Biçkes D.M. ve Almaz F. (2017). Dönüşümcü Liderliğin Yaratıcılık ve Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisinde Lidere Güven Algısının Aracılık Rolü. 5. Örgütsel Davranış Kongresi, Antalya, 3-4 Kasım.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y. ve Wu, C. H. (2017). Transformational Leadership and Employee Voice Behavior: A Pygmalion Mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eibl, B., Lang, F. R. ve Niessen, C. (2020). Employee Voice at Work: The Role of Employees' Gender, Self-Efficacy Beliefs, and Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 570-585.

- Koçak, D. (2021). Dönüştürücü Liderler Çalışanların Ses Davranışlarını Nasıl Etkilerler? İşe Yabancılaşmanın Rolü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(41), 328-342.
- Erdem, A. T. (2021). The Mediating Role of Work Alienation in the Effect of Democratic and Autocratic Leadership Styles on Counterproductive Behaviors: A Study in Ankara OSTİM Industrial Zone. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(34), 873-902.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling [White paper]. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hirschfeld, R. ve Feild, H. (2000). Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789-800.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hosseinzadeh, A., Nazem, F. ve Eimani, M. N. (2014). A Structural Model for Transformational Leadership Style Based on Job Alienation in District 2 of Islamic Azad University. *Bulletin of Environment, Pharmacology and Life Sciences*, 3(1), 01-05. <https://www.trbanka.com/erzincan-banka-subeleri.html> (02.06.2019)
- Judge, T. A., ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kao, K. Y., Hsu, H. H., Thomas, C. L., Cheng, Y. C., Lin, M. T. ve Li, H. F. (2021). Motivating Employees to Speak Up: Linking Job Autonomy, PO Fit, and Employee Voice Behaviors Through Work Engagement. *Current Psychology*, 1-15.
- Kerse, G. Koçak, D. ve Özdemir, Ş. (2020). Mütevazı Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması ve Mütevazı Liderliğin Seslilik Davranışına Etkisi: Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1769–1787.
- Kerse, G. ve Karabey, N. C. (2018). Söz Mü Altındır Sükut Mu? Politik Davranış Algısı, Lider Üye Etkileşimi ve Çalışan Sesliliği İlişkisi. Çankaya, F. ve Kayıkçı, S. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimlerde Akademik Araştırmalar-IV*, 487-507.
- Kim, J., MacDuffie, J. P. ve Pil, F. K. (2010). Employee Voice and Organizational Performance: Team versus Representative Influence. *Human Relations*, 63, 371-394.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- LePine, J. A. ve Van Dyne, L. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- LePine, J. A. ve 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.

- Koçak, D. (2021). Dönüştürücü Liderler Çalışanların Ses Davranışlarını Nasıl Etkilerler? İşe Yabancılaşmanın Rolü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(41), 328-342.
- Li, C. ve Wu, K. (2015). Investigation of Motive between Transformational Leadership and Pro-Social Voice: An Empirical Study in China. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 115-130.
- Liang, H. L. ve Yeh, T. K. (2019). The Effects of Employee Voice on Workplace Bullying and Job Satisfaction: The Mediating Role of Leader–Member Exchange. *Management Decision*. 58(3), 569-582.
- Liu, W., Zhu, R. ve Yang, Y. (2010). I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications and Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202.
- Lord, R. G., Brown, D. J. ve Freiberg, S. J. (1999). Understanding The Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in The Leader/Follower Relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75, 167–203.
- Luthfyrahman, H. (2017). *Transformational Leadership and Employee Voice Behavior*. (Doctoral dissertation), Universiti Teknologi Malaysia.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Marx, K. (1844). *Economic and Philosophical Manuscripts*. M. Milligan (Çev.). New York: Dover Publications.
- McCabe, D.M. ve Lewin, D. (1992), Employee Voice: A Human Resource Management Perspective, *California Management Review*, 34, 112–123.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197.
- Morrison, E.W. (2011), Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research, *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. B. M. Staw ve L. L. Cummings (Ed.), *Research in Organizational Behavior* içinde (ss. 43–72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Parker, S. K. ve Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). Individual-and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.

- Koçak, D. (2021). Dönüştürücü Liderler Çalışanların Ses Davranışlarını Nasıl Etkilerler? İşe Yabancılaşmanın Rolü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(41), 328-342.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Rodríguez-Ardura, I. ve Meseguer-Artola, A. (2020). How to Prevent, Detect and Control Common Method Variance in Electronic Commerce Research. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 15(2), 1-5.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C. ve Densten, I. L. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285-304.
- Siron, R. B., Muttar, A. K. ve Ahmad, Z. A. (2015). The Relationship between Work Alienation and Job Satisfaction among The Academic Staff in The Iraqi Technical Colleges and Institutes. *European Journal of Social Sciences*, 48(1), 63-72.
- Son, S. (2019). The Role of Supervisors on Employees' Voice Behavior. *Leadership & Organization Development Journal*. 40(1), 85-96.
- Tummers, L.G. ve Den Dulk, L. (2013). The Effects of Work Alienation on Organisational Commitment, Work Effort and Work-To-Family Enrichment. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 850-859.
- Turan, M. ve Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 1-20.
- Van Dyne, L. ve 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., Cummings, L. L. ve McLean Parks, J. (1995). Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity. L. L. Cummings ve B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* içinde (Cilt. 17, ss. 215-285). Greenwich, CT: JAI.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. X. ve Chen, Z. X. (2005). Leader–Member Exchange as A Mediator of The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420–432.
- Wang, Z., Xu, S., Sun, Y. ve Liu, Y. (2019). Transformational Leadership and Employee Voice: An Affective Perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1-14.
- Weber, M. (1926/1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Talcott Parsons (Ed.). New York: Free Press,

- Koçak, D. (2021). Dönüştürücü Liderler Çalışanların Ses Davranışlarını Nasıl Etkilerler? İşe Yabancılaşmanın Rolü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(41), 328-342.
- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Pierce, J. R. (2008). Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93, 125-139.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M. ve Ackers, P. (2004). Changing Patterns of Employee Voice. *Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298–322.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Kalfa, S. ve Xu, Y. (2018). Voices Unheard: Employee Voice in The New Century. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 711–724.
- Yan, Z. (2018). How to Promote Employee Voice Behavior: Analysis Based on Leadership Style Perspective. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 10(1), 1814-1823.
- Zhu, Y. ve Akhtar, S. (2014). How Transformational Leadership Influences Follower Helping Behavior: The Role of Trust and Prosocial Motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 373–392.