

**T.C.**  
**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**X VE Y KUŞAĞI BAĞLAMINDA ÖĞRETMENLERİN EKSTRA  
ROL DAVRANIŞINI AÇIKLAYAN ÖNCÜLLER: ANTALYA VE  
DENİZLİ'DEKİ ÖZEL OKULLARDA BİR ARAŞTIRMA**

**MELTEM KILIKLI**

**1340201078**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI**

**ISPARTA – 2019**



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Meltem KILIKLI		
Anabilim Dalı	İşletme		
Tez Başlığı	Özel Okullardaki İnfomal İletişimin Duygusal İyi Oluş ve Rol Ötesi Pozitif Davranışlara Etkisi: X-Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz		
Yeni Tez Başlığı <sup>1</sup> (Eğer değişmesi önerildi ise)	X ve Y Kuşağı Bağlamında Öğretmenlerin Ekstra Rol Davranışını Açıklayan Öncüller: Antalya ve Denizli'deki Özel Okullarda Bir Araştırma		
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği ve YÖK Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Doktora Tez Savunma Sınavında Jürimiz 28/06/2019 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Doktora tezi için;			
<input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU <sup>2</sup>			
ile aşağıdaki kararı almıştır.			
<input checked="" type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez <b>KABUL</b> edilmiştir.			
<input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin <b>DÜZELTİLMESİ</b> <sup>3</sup> kararlaştırılmıştır.			
<input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin <b>REDEDİLMESİ</b> <sup>4</sup> kararlaştırılmıştır.			
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	Kabul/Ret	İmza
Danışman	Prof. Dr. İlker H. ÇARIKÇI/Süleyman Demirel Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. İsmet DOĞAN/Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN/Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT/Süleyman Demirel Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Hasan H. UZUNBACAK/Süleyman Demirel Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret	

<sup>1</sup> Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

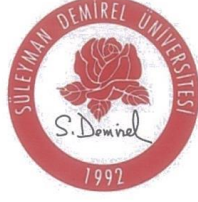
<sup>2</sup> OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

<sup>3</sup> DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

**YÖK LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 22-(6)** Tez sınavının tamamlanmasından sonra jüri dinleyicilere kapalı olarak, tez hakkında salt çoğunlukla kabul, ret veya düzeltme kararı verir. Tezi kabul edilen öğrenciler başarılı olarak değerlendirir. Bu karar, enstitü anabilim/anasanat dalı başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi başarısız bulunarak reddedilen öğrencinin yükseköğretim kurumu ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gerekli düzeltmeleri yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunmada da başarısız bulunan öğrencinin yükseköğretim kurumu ile ilişkisi kesilir.

<sup>4</sup> Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.

Bu form bilgisayar ortamında doldurulacaktır.



T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “X ve Y Kuşağı Bağlamında Öğretmenlerin Ekstra Rol Davranışını Açıklayan Öncüller: Antalya ve Denizli’deki Özel Okullarda Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

*M. Kılıklı*

Meltem KILIKLI  
28 Haziran 2019

Doktora tezimi,  
hayatım boyunca okumamı destekleyen ve tez çalışma sürecinde kaybettiğim  
**Canım Babama** ithaf ediyorum...

## TEŞEKKÜR

Doktora eğitimimde, alanındaki uzmanlığı, değerli gürüşleri ve birikimi ile yolumu aydınlatan ve öğrencisi olmaktan onur duyduğum değerli bilim insanı danışmanım Sayın Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI'ya teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Akademik yaşam sürecimde bugüne kadar bilgi, deneyim ve hoşgörülerini bana her zaman destek olan değerli bilim insanları Sayın Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN, Sayın Prof. Dr. Ferda ERDEM, Sayın Prof. Dr. İsmet DOĞAN, Sayın Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT'a en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Araştırmanın özel okullardaki saha çalışmasında yer alan değerli yöneticilere ve öğretmenlik mesleğini büyük bir özveri ve gururla yapan çok kıymetli öğretmenlere destekleri ve samimiyetleri için çok teşekkür ederim.

Tez sürecindeki ilgi ve moral destekleri için aileme, arkadaşlarıma, öğrencilerime ve tüm sevdiğime teşekkür ediyorum.

(KILIKLI, Meltem, *X ve Y Kuşığı Bağlamında Öğretmenlerin Ekstra Rol Davranışını Açıklayan Öncüller: Antalya ve Denizli'deki Özel Okullarda Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Isparta, 2019)

## ÖZET

Bu araştırmada öğretmenlerin ekstra rol davranışları üzerinde informal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşimi değişkenlerinin etkisi, aralarındaki ilişkinin gücü, değişkenlerin aracılık etkisi ve bu ilişkiler ağında kuşak farklılıkları bütüncül bir bakış açısıyla, yapısal bir model ile incelenmiştir. Bu amaçla ilkökul - ortaokul ve lise kademelerinde özel okullarda çalışan 420 öğretmenden yüz yüze anket yöntemi ile veri toplanmıştır.

Araştırma modelinde etkileşimsel ilişkiler hem değişkenler hem de boyutları düzeyinde ayrıca kuşaklar için de AMOS programında test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; informal iletişimin arkadaşlık boyutunun duygusal iyi oluş üzerinde, eğlenme boyutunun etki ve bağlılık boyutları ile ekstra rol davranışının bütün boyutları üzerinde, etkileme boyutunun etki ve bağlılık boyutları üzerinde, bilgi boyutunun katkı ve profesyonel saygı boyutları ile duygusal iyi oluş üzerinde; lider üye etkileşiminin bağlılık boyutunun duygusal iyi oluş ile ekstra rol davranışının örgüte ve arkadaşlara yönelik boyutları üzerinde, etki boyutunun duygusal iyi oluş ile ekstra rol davranışının örgüte ve arkadaşlara yönelik boyutları üzerinde, katkı boyutunun duygusal iyi oluş ile ekstra rol davranışının bütün boyutları üzerinde; duygusal iyi oluş değişkeninin de ekstra rol davranışının bütün boyutları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırma değişkenlerinin boyutları düzeyinde bütüncül etkinin, X ve Y kuşakları için de farklı olduğu görülmüştür. Ayrıca, informal iletişimin ekstra rol davranışı üzerindeki etkisinde lider üye etkileşimi ve duygusal iyi oluşun aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçları; informal iletişimin artmasının okul içinde öğretmenlerin kendilerini iyi hissetmelerine, müdürleri ile etkileşimin olumlu yönde gelişmesine ve öğretmenlerin rol içi görev ve sorumluluklarının ötesine geçerek bütünsel olarak okulu geliştirmeye yönelik ekstra rol davranışları sergilediklerini göstermektedir.

### **Anahtar Kelimeler:**

Informal İletişim, Lider Üye Etkileşimi, Duygusal İyi Oluş, Ekstra Rol Davranışı, Kuşaklar, Öğretmen, Yapısal Eşitlik Modellemesi.

(KILIKLI, Meltem, *Predecessors Explaining Extra Role Behavior of Teachers in the Context of Generation X and Y: A Research in Private Schools in Antalya and Denizli*, Ph. D. Thesis, Isparta, 2019)

## ABSTRACT

In this study, informal communication, emotional well-being, the effect of leader member interaction variables, the power of the relationship between them, the mediating effect of the variables and the generation differences in this network of relationships were examined with a structural model. For this purpose, face - to - face questionnaire method was used to collect data from 420 teachers working in primary and secondary schools.

In the research model, interactional relationships were tested in both AMOS and generations for both variables and dimensions. According to the research findings; the friendship dimension of informal communication is on emotional well-being, on the dimensions of affect and commitment of the entertainment dimension and on all dimensions of extra-role behavior, on the impact and commitment dimensions of the affective dimension, on the dimensions of contribution and professional respect of the knowledge dimension and emotional well-being; on the dimensions of emotional well-being and extra role behavior towards the organization and friends of the commitment dimension of leader member interaction, on the dimensions of affective well-being and extra role behavior on the organization and friends, contribution dimension on all dimensions of emotional well-being and extra role behavior; emotional well-being variable has an effect on all dimensions of extra role behavior. It was seen that the total effect on the dimensions of the research variables was different for the X and Y generations. In addition, it was found that the effect of informal communication on extra role behavior was mediated by leading member interaction and emotional well-being.

Research results; The increase in informal communication shows that teachers feel good in the school, develop positive interaction with their principals, and show extra role behaviors to improve the school as a whole by going beyond the roles and responsibilities of teachers.

### **Key Words:**

Informal Communication, Leader-Member Interaction, Emotional Well-Being, Extra Role Behavior, Generations, Teacher, Structural Equation Modeling.

## İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	ii
YEMİN METNİ SAYFASI	iii
İTHAF SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR SAYFASI	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
ÖN SÖZ	xiv
GİRİŞ	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

<b>1.1. EKSTRA ROL DAVRANIŞI</b>	<b>5</b>
1.1.1. Ekstra Rol Davranışı Kavramı ve Önemi	5
1.1.2. Ekstra Rol Davranışı Boyutları	8
1.1.3. Ekstra Rol Davranışı Öncülleri ve Ardılları	12
<b>1.2. İNFORMAL İLETİŞİM</b>	<b>16</b>
1.2.1. İletişim	16
1.2.1.1. Formal İletişim	17
1.2.1.2. İnfomal İletişim	18
1.2.2. İnfomal İletişimin Boyutları	22
1.2.3. İnfomal İletişimin Öncülleri ve Ardılları	23
<b>1.3. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ</b>	<b>25</b>
1.3.1. Lider Üye Etkileşimi Kavramı ve Teorisi	25
1.3.2. Lider Üye Etkileşimi Boyutları	27
1.3.3. Lider Üye Etkileşimi Öncülleri ve Ardılları	29
<b>1.4. DUYGUSAL İYİ OLUŞ</b>	<b>31</b>
1.4.1. Duygular ve Pozitif Psikoloji	31
1.4.2. İyi Oluş ve Duygusal İyi Oluş	32
1.4.3. Çalışma Yaşamında İyi Oluş	36
<b>1.5. X – Y KUŞAKLARI</b>	<b>37</b>
1.5.1. Kuşak Kavramı ve Kuşak Teorisi	37
1.5.2. Kuşakların Sınıflandırılması	39
1.5.2.1. X Kuşağı	41
1.5.2.2. Y Kuşağı	42
1.5.3. Çalışma Yaşamında Kuşaklar	43
	<b>48</b>



<b>1.6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER</b>	
1.6.1. İnfomal İletişim - Lider Üye Etkileşimi	48
1.6.2. İnfomal İletişim - Duygusal İyi Oluş	48
1.6.3. İnfomal İletişim – Ekstra Rol Davranışı	49
1.6.4. Lider Üye Etkileşimi - Duygusal İyi Oluş	51
1.6.5. Lider Üye Etkileşimi - Ekstra Rol Davranışı	52
1.6.6. Duygusal İyi Oluş - Ekstra Rol Davranışı	54
1.6.7. İİ - LÜE - DİO – ERD	55
1.6.8. Değişkenler - X ve Y Kuşakları	58

## İKİNCİ BÖLÜM

### MATERYAL VE METOD

<b>2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI</b>	<b>62</b>
<b>2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ</b>	<b>62</b>
<b>2.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER</b>	<b>62</b>
<b>2.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI</b>	<b>64</b>
<b>2.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ</b>	<b>65</b>
2.5.1. Evren ve Örneklem	65
2.5.2. Veri Toplama Araçları	66
2.5.2.1. İnfomal İletişim Ölçeği	67
2.5.2.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği	69
2.5.2.3. İyi Oluş Ölçeği	72
2.5.2.4. Ekstra Rol Davranışı Ölçeği	73
2.5.3. Verilerin Analizi	79
<b>2.6. ARAŞTIRMA BULGULARI</b>	<b>80</b>
2.6.1. Örneklem ile İlgili Bilgiler	80
2.6.2. Değişkenlere Yönelik Betimleyici İstatistikler	81
2.6.3. Değişkenler Arası ilişkiler	82
2.6.4. Kuşaklar Arası Farklılıkların Değişkenler Üzerine Etkileri	83
2.6.5. Değişkenler Arası Etkiler ve Yol Analizi	84
2.6.6. Kuşaklar Bağlamında Değişkenler Arası İlişkiler	95
2.6.7. Değişkenler Arası İlişkilerde Kuşak Farklılığı	104
2.6.8. Değişkenler Arası Aracılık Etkisi	109
2.6.9. Araştırma Hipotezleri Sonucu	113
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ</b>	<b>115</b>
<b>ÖNERİLER</b>	<b>127</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>130</b>
<b>EKLER</b>	<b>142</b>
EK. I Anket Formu	142
EK. II Ölçek İzin Yazısı	146
<b>ÖZ GEÇMİŞ</b>	<b>147</b>

## KISALTMALAR

İİ	:	İnformal İletişim
İİÖ	:	İnformal İletişim Ölçeği
LÜE	:	Lider Üye Etkileşimi
LÜEÖ	:	Lider Üye Etkileşimi Ölçeği
DİO	:	Duygusal İyi Oluş
İOÖ	:	İyi Oluş Ölçeği
ÖVD	:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ERD	:	Ekstra Rol Davranışı
ERDÖ	:	Ekstra Rol Davranışı Ölçeği
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
AFA	:	Açımlayıcı Faktör Analizi
SPSS2	:	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı)
YEM	:	Yapısal Eşitlik Modellemesi
AMOS	:	Analysis of Moment Structures (Anlık Yapıların Analizi)
MEB	:	Milli Eğitim Bakanlığı

## TABLÖLAR

<b>Tablo 1.1</b>	Kuşaklar ve Kuşak Geçişleri	40
<b>Tablo 1.2.</b>	Kuşakların Mesleki Faktörlere İlişkin Görüşleri	46
<b>Tablo 2.1.</b>	Evren Büyüklüklerinde Alınabilecek Örneklemler	66
<b>Tablo 2.2.</b>	İİ Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler	67
<b>Tablo 2.3.</b>	İİ Ölçeği DFA Sonuçları	68
<b>Tablo 2.4.</b>	LÜE Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler	70
<b>Tablo 2.5.</b>	LÜE Ölçeği DFA Sonuçları	71
<b>Tablo 2.6.</b>	İyi Oluş Ölçeği DFA Sonuçları	73
<b>Tablo 2.7.</b>	ERD Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler	74
<b>Tablo 2.8.</b>	ERD Ölçeği AFA Sonuçları	76
<b>Tablo 2.9.</b>	ERD Ölçeği DFA Sonuçları	78
<b>Tablo 2.10.</b>	Öğretmen Sayıları ve Okul Kademeleri	80
<b>Tablo 2.11.</b>	Değişkenlere Yönelik Betimleyici İstatistikler	81
<b>Tablo 2.12.</b>	Değişkenler Arası Korelasyonlar	82
<b>Tablo 2.13.</b>	Değişkenlerin Boyutları Arasındaki Korelasyonlar	82
<b>Tablo 2.14.</b>	Kuşaklar Arası Farklılıklar	83
<b>Tablo 2.15.</b>	YEM Model Uyum Referans Değerleri	86
<b>Tablo 2.16.</b>	Model Uyum Değerleri	86
<b>Tablo 2.17.</b>	Model Regresyon Ağırlıkları	86
<b>Tablo 2.18.</b>	Modifiye Model Uyum Değerleri	88
<b>Tablo 2.19.</b>	Modifiye Model Regresyon Ağırlıkları	88
<b>Tablo 2.20.</b>	Değişkenler Arası İlişkiler Model Uyum Değerleri	90
<b>Tablo 2.21.</b>	Değişkenler Arası İlişkiler Regresyon Ağırlıkları	90
<b>Tablo 2.22.</b>	Öğrencilere Yönelik ERD için Model Uyum Değerleri	92
<b>Tablo 2.23.</b>	Öğrencilere Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları	92
<b>Tablo 2.24.</b>	Örgüte Yönelik ERD için Model Uyum Değerleri	93
<b>Tablo 2.25.</b>	Örgüte Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları	93
<b>Tablo 2.26.</b>	Arkadaşlara Yönelik ERD için Model Uyum Değerleri	94
<b>Tablo 2.27.</b>	Arkadaşlara Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları	94
<b>Tablo 2.28.</b>	X ve Y Kuşakları için Model Uyum Değerleri	97
<b>Tablo 2.29.</b>	X Kuşağı için Regresyon Ağırlıkları	97
<b>Tablo 2.30.</b>	Y Kuşağı için Regresyon Ağırlıkları	97
<b>Tablo 2.31.</b>	X ve Y Kuşakları Öğrencilere Yönelik ERD için Model Uyum Değerleri	99
<b>Tablo 2.32.</b>	X Kuşağı Öğrencilere Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları	99
<b>Tablo 2.33.</b>	Y Kuşağı Öğrencilere Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları	99
<b>Tablo 2.34.</b>	X ve Y Kuşakları Örgüte Yönelik ERD için Model Uyum Değerleri	101
<b>Tablo 2.35.</b>	X Kuşağı Örgüte Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları	101
<b>Tablo 2.36.</b>	Y Kuşağı Örgüte Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları	102
<b>Tablo 2.37.</b>	X ve Y Kuşakları Arkadaşlara Yönelik ERD için Model Uyum Değerleri	103
<b>Tablo 2.38.</b>	X Kuşağı Arkadaşlara Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları	103

<b>Tablo 2.39.</b>	Y Kuşığı Arkadaşlara Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları	104
<b>Tablo 2.40.</b>	X Kuşığı için İlk Model Regresyon Katsayıları	105
<b>Tablo 2.41.</b>	Y Kuşığı için İlk Model Regresyon Katsayıları	106
<b>Tablo 2.42.</b>	X Kuşığı için Modifiye Model Regresyon Katsayıları	107
<b>Tablo 2.43.</b>	Y Kuşığı için Modifiye Model Regresyon Katsayıları	108
<b>Tablo 2.44.</b>	Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları (Toplam Etki)	109
<b>Tablo 2.45.</b>	Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları (Doğrudan Etki)	110
<b>Tablo 2.46.</b>	Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları (Dolaylı Etki)	110
<b>Tablo 2.47.</b>	Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları Alt Limit (Toplam Etki)	110
<b>Tablo 2.48.</b>	Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları Alt Limit (Doğrudan Etki)	111
<b>Tablo 2.49.</b>	Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları Alt Limit (Dolaylı Etki)	111
<b>Tablo 2.50.</b>	Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları Üst Limit (Toplam Etki)	111
<b>Tablo 2.51.</b>	Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları Üst Limit (Doğrudan Etki)	111
<b>Tablo 2.52.</b>	Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları Üst Limit (Dolaylı Etki)	112
<b>Tablo 2.53.</b>	Değişkenler Arası Standardize Etkiler	112
<b>Tablo 2.54.</b>	Değişkenler Arası Standardize Etkiler Üst Limit	112
<b>Tablo 2.55.</b>	Değişkenler Arası Standardize Etkiler Alt Limit	113
<b>Tablo 2.56.</b>	Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları	113

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1.	Hipotezlenen Araştırma Modeli (H7) ve Hipotezler	64
Şekil 2.2.	İİ Ölçeği DFA Modeli	69
Şekil 2.3.	LÜE Ölçeği DFA Modeli	71
Şekil 2.4.	İyi Oluş Ölçeği DFA Modeli	73
Şekil 2.5.	ERD Ölçeği DFA Modeli	78
Şekil 2.6.	Araştırma Modeli	84
Şekil 2.7.	Değişkenler Arası İlişkiler (Yol Analizi)	85
Şekil 2.8.	Değişkenler Arası İlişkiler	90
Şekil 2.9.	Öğrencilere Yönelik Değişkenler Arası İlişkiler	91
Şekil 2.10.	Örgüte Yönelik Değişkenler Arası İlişkiler	93
Şekil 2.11.	Arkadaşlara Yönelik ERD için Değişkenler Arası İlişkiler	94
Şekil 2.12.	X Kuşağı için Değişkenler Arası İlişkiler	96
Şekil 2.13.	Y Kuşağı için Değişkenler Arası İlişkiler	96
Şekil 2.14.	X Kuşağı Öğrencilere Yönelik ERD için Değişkenler Arası İlişkiler	98
Şekil 2.15.	Y Kuşağı Öğrencilere Yönelik ERD için Değişkenler Arası İlişkiler	98
Şekil 2.16.	X Kuşağı Örgüte Yönelik ERD için Değişkenler Arası İlişkiler	100
Şekil 2.17.	Y Kuşağı Örgüte Yönelik ERD için Değişkenler Arası İlişkiler	101
Şekil 2.18.	X Kuşağı Arkadaşlara Yönelik ERD için Değişkenler Arası İlişkiler	102
Şekil 2.19.	Y Kuşağı Arkadaşlara Yönelik ERD için Değişkenler Arası İlişkiler	103

## ÖN SÖZ

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar içerisinde bir işletme alanı olan yönetim bilimleri çalışmaları önemli bir yer tutmaktadır. Yönetim bilimine yönelik çalışmaların bir kısmı örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji araştırmalarını içermektedir.

Bu alandaki çalışmalar örgüt, grup ya da bireysel düzeye odaklanmakta ve hem alanyazına hem de yönetsel uygulamalara katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Bu çerçeve de bu çalışma, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanına giren birkaç değişken arasındaki ilişkiyi yapısal model çerçevesinde incelemekte ve bu sırada kuşaklar arası farklılığı anlamaya çalışmaktadır.

Çalışmamızın yönetim alanındaki tüm taraflara faydalı olmasını diliyoruz.

## GİRİŞ

Bu araştırma, bireylerin ekstra rol davranışları üzerinde informal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşimi değişkenlerinin etkili olup olmadığı, aralarında bir ilişki varsa bu ilişkinin gücü, değişkenlerin aracılık etkisi ve bu ilişkiler ağında kuşakların farklılık yaratıp yaratmadığının yapısal bir model ile ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu amaçla çalışmada informal iletişim, lider üye etkileşimi, duygusal iyi oluş ve ekstra rol davranışı değişkenlerine odaklanılmış ve kuşak farklılıklarının etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır.

İletişim, insanın doğasında var olan bir süreç olarak örgüt çalışmalarında sıklıkla kullanılan temel bir kavramdır ve psikoloji, sosyoloji, işletme, eğitim gibi birçok disiplinde üzerinde çalışılmaktadır. İletişim, toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da işleyişi, sürekliliği sağlayan başlangıç noktasıdır. İnsanların birbiri ile anlaşabilmesinde ilk unsur olan iletişim, dünyaya ilk gelişimizde içgüdüsel olarak ağlama ile başlar ve sonra ilk öğrenmeler olan etki-tepki ile ifade edilir, sonraki süreçlerde ise daha biçimsel olarak öğrenilir. Dolayısıyla iletişim öğrenilen bir süreçtir. İletişim sözlü, sözsüz, yazılı biçimde ya da teknolojik araçlar vasıtasıyla kurulabilir. Beşeri ve fiziksel kaynakların, amacı gerçekleştirmek için bir araya geldiği bir yapı olan örgütte, iletişim vazgeçilmez bir unsurdur ve örgüt içi birey davranışı üzerinde etkili olmaktadır.

Örgüt içi birey davranışı üzerinde etkili olan bir diğer değişken ise liderliktir. Etkili lider ve etkili liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda lider kavramını farklı bağlamlarda değerlendiren çeşitli kuramlar ortaya çıkmıştır. Bu kuramlardan biri de; liderin tüm üyelerine eşit davranmadığı ve üyelerle farklı iletişimde bulunduğunu kabul eden Lider Üye Etkileşimi Kuramıdır. Lider üye etkileşimi, lider ve üyeleri arasında oluşan sosyal etkileşim ile ortaya çıkmakta ve Sosyal Değişim Kuramı ile Rol Kuramını kapsamaktadır (Kahraman vd., 2018).

Liderlik süreci ve bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri inceleyen Lider Üye Etkileşimi Kuramına göre liderlerin zamanları, gücü ve sahip oldukları kaynakları sınırlıdır ve bu sınırlılık durumu nedeniyle lider, tüm üyeleri ile aynı liderlik tarzında etkileşimde bulunamaz (Bolat, 2011). Bazı üyelerle daha yakın ilişkiler kurarken bazı üyelerle daha sınırlı ilişki düzeyinde kalmaktadır ve bu ilişkilerin düzeyi de örgüt

çalışanlarının davranışlarını etkilemektedir. Örgüt ile ilgili araştırmalarda çalışılan bir konu olan lider üye etkileşimi; lider ve onun astları olarak çalışan üyeler arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan ilişkilerdir ve bu ilişkilerin olumlu olması örgütsel etkililiği ve verimliliği etkilemektedir.

Bireysel duygular da örgüt içinde bireylerin davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Pozitif psikolojide bireyin sağlıklı ve iyi oluşunda; kişinin düşüncelerinde ve duygularında olumsuzdan olumluya doğru değişiklik yapan pozitif düşünme ve hissetme gücünün etkili olduğundan bahsedilmektedir (Lyubomirsky ve Abbe, 2003). İyi oluş kavramı alanyazında genel olarak mutluluk, yaşam kalitesi, yaşam doyumu kavramları ile açıklanmaktadır (Kocayörük vd., 2018) ve pozitif psikolojinin bir parçası olarak örgütsel davranış araştırmalarında çalışılmaktadır.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede çalışanların performansını; çalışanların olumlu duyguları, duygusal iklim ve kuruluş içindeki aidiyet duygusu birbirine bağlı faktörler olarak etkilemektedir. Pozitif duygular, kuruluş hedeflerinin yerine getirilmesinde öncül bir faktör olarak iş tatminini ve çalışma ortamında daha iyi ilişkilerin kurulmasında belirleyici olmaktadır (Biggio ve Cortese, 2013). Dolayısıyla, iyi oluş, duygular, duygusal iyi oluş konuları örgüt içi birey davranışı üzerinde önemli unsurlardır.

Örgüt içi birey davranışı olarak incelenen önemli değişkenlerden biri de ekstra rol davranışıdır. Örgüt içinde çalışanların biçimsel olmayan yani görev tanımında belirtilmemiş ancak bütünsel olarak örgüt etkililiğine olumlu katkı sunan davranışları; ilgili bilim dallarının çalışmalarında prososyal örgütsel davranış, ekstra rol davranışı, iyi asker sendromu ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları ile ifade edilmiştir (Meydan vd., 2011: 44). Örgütsel vatandaşlık davranışı alanyazında “İsteğe bağlı, doğrudan veya açıkça resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan ve toplu olarak örgütlenmenin etkin işleyişini teşvik eden bireysel davranış” olarak tanımlanmaktadır (Yoon, 2009: 422).

Ekstra rol davranışı kavramı da örgütsel vatandaşlık kavramına benzer şekilde alanyazında; örgütsel hedeflere ulaşmak için resmi iş görevlerinin dışında bireye, gruba, örgüte yönelik olarak çalışanların isteğe bağlı davranışları olarak tanımlanmaktadır ve bu davranışlar için resmi bir ödül-ceza olmadığı, bütünsel olarak çalışanların örgüte fayda sağlayan davranışları olarak belirtilmektedir (Somech ve Zahavy, 2000: 650). Bu



tanımlara göre rol ötesi bu davranışların üç temel özelliği vardır; davranış isteğe bağlıdır, davranış bütünsel olarak örgüte yöneliktir ve bu davranış çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Yılmaz ve Taşdan, 2009: 110). Çalışanın rol ötesindeki bu olumlu davranışları, yöneticilerin çalışan performansını değerlendirme ve diğer ilgili kararlarında, ayrıca örgütsel performans ve başarı üzerinde etkili olmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 533). Bu çerçevede ekstra rol davranışı, araştırmanın temel değişkenlerinden birini oluşturmaktadır.

Araştırmada bahse konu değişkenler arası ilişkiler açıklanırken, bu ilişkilerin kuşaklara göre farklılaşıp farklılaşmadığını da ortaya koymak amaçlanmıştır. Çünkü günümüz işgücü yaş, cinsiyet, millet, din vb. farklılıkları olan bir çeşitliliği barındırmaktadır ve bu farklılıkları yönetmede liderlerin göz ardı edemeyeceği faktörlerden biri de kuşaklardır. Robbins ve diğerleri, (2013: 240) çalışanların belli bir tarzda davranış sergiliyor olma nedenlerinin yöneticiler tarafından keşfedilmesi gereken bir konu olduğu ve bu davranışlara etki eden önemli bir unsurun da çalışanlar arasındaki kuşak farklılıkları olduğunu belirtmektedirler. Kuşak farklılıklarından dolayı çalışanların kendi kuşağının belirgin davranışlarını göstermesi de örgütsel davranışın konusu içine girmektedir. Örgütsel davranışta bahsedilen değişkenlerin dışında birey davranışını etkileyen tutumlar, kişilik, algılama, öğrenme ve motivasyon gibi konular da psikoloji bilimi temelinde araştırılmaktadır.

Ekstra rol davranışının öncülleri olan örgütsel değişkenler arasındaki etkileşimsel ilişkileri yapısal bir modelle ortaya koymayı amaçlayan ve bu bütüncül etkilerde kuşak farklılığının da incelendiği araştırma, anket yöntemi ile veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini Antalya ve Denizli'deki ilk-orta-lise kademelerinde özel okullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Toplanan verilerle, değişkenler arası etkileşimsel ilişkiler ve gruplar arası farklılıklar, yapısal eşitlik modellemesi ve t testi ile analiz edilmiştir. Değişkenler arası sebep sonuç ilişkilerini ortaya koymak maksadıyla yol analizi yapılmıştır. Kuşak farklılıklarının bu sebep sonuç ilişkilerinde bir farklılık yaratıp yaratmadığı çoklu grup biçimleyici etki analizi ve ki kare farklılık analizi ile test edilmiştir. Ayrıca, araştırma sürecinde ekstra rol davranışı ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışması da yapılmıştır.

Eğitim örgütlerinde ekstra rol davranışı ile ilgili yapılan alanyazın taramasında ekstra rol davranışı ile informal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşimi ilişkisinin bütünsel olarak araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın önemini; informal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşimi ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişkinin bütünsel olarak araştırılması ve aynı zamanda bu ilişkide kuşaklar arası farklılığın olup olmadığının ortaya konması sonucunda araştırmanın alanyazına ve yönetsel uygulamalara katkı sağlayacağı düşüncesi oluşturmaktadır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ekstra rol davranışı ve bunun öncülleri olarak; informal iletişim, lider üye etkileşimi, duygusal iyi oluş ayrıca kuşaklar konusu kavramsal ve kuramsal çerçeve de açıklanmıştır. İkinci bölümde bu çalışmanın konusu olan araştırma yer almaktadır. Son bölümde de tartışma ve sonuç ele alınmaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE**

Bu bölümde ekstra rol davranışı, informal iletişim, lider üye etkileşimi, duygusal iyi oluş, kuşaklar, değişkenler arası ilişkiler olarak araştırmanın kavramsal ve kuramsal çerçevesi açıklanmıştır.

#### **1.1.EKSTRA ROL DAVRANIŞI**

Bu başlık altında ekstra rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık kavramları, boyutları, ekstra rol davranışının öncülleri ve ardılları konuları işlenmiştir.

##### **1.1.1. Ekstra Rol Davranışı Kavramı ve Önemi**

Bireylerin işyerindeki davranışlarını inceleyen örgütsel davranışta üç temel alan bulunmaktadır. Birincisi birey davranışdır ve psikoloji bilimi temelinde tutumlar, kişilik, algılama, öğrenme ve motivasyon konuları örgütsel davranışın inceleme alanına girmektedir. Örgütsel davranışta ilgilenilen diğer bir alan; normlar, roller, takım kurma, liderlik ve çatışma konularını kapsayan grup davranışdır. Üçüncü alan ise örgütün yapı, kültür, insan kaynakları politika ve uygulamalarını içeren konulardır. Örgütsel davranışta amaç; çalışan davranışını açıklamak, tahmin etmek ve etkilemektir. Çalışan davranışlarından biri de örgütsel vatandaşlık davranışdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), çalışanın resmi iş tanımında olmayan, ancak örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkı sunan isteğe bağlı bir davranıştır (Robbins vd., 2013: 223).

Örgüt içinde çalışanların biçimsel olmayan yani görev tanımında belirtilmemiş ancak bütünsel olarak örgüt etkililiğine olumlu katkı sunan davranışları; ilgili bilim dallarının çalışmalarında prososyal örgütsel davranış, ekstra rol davranışı, iyi asker sendromu ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları ile ifade edilmiştir (Meydan vd., 2011: 44; Alparıslan, 2016: 204). Örgütsel vatandaşlık davranışına benzeyen prososyal davranış genellikle sıkıntılı bir kişiye yardım etme hareketlerini içerir. Ancak, hem ÖVD hem de prososyal davranış bir grup ya da kişiden herhangi bir dışsal ödül beklemeden bireyin gönüllü olarak yaptığı davranışlardır (Houser, 1988: 862).

Biçimsel performans sistemi için zorunlu olmayan ve örgütte istenilenden fazlasını yapmaya yönelik ekstra rol davranışı, Organ (1988) tarafından informal ve gönüllü bir örgütsel davranış olması nedeniyle alanyazında “İyi Asker Davranışı (Good Soldier Syndrome)” olarak ifade edilmiştir (Houser, 1988: 862; Kumar ve Goel, 2007: 145).

Çalışanların örgütteki rol ötesi olumlu davranışlarını ile ilgili yapılan çalışmalarda; Katz (1964) tarafından örgütsel performansın başarısı için iş tanımlarında yer alan çalışan davranışlarının yeterli olmayacağı fikri dile getirilerek, örgütsel etkinliğin; çalışanların, organizasyonun korunmasında inisiyatif alma, iş arkadaşlarına yardım etme ve önerileri dile getirme konusundaki gönüllü çabalarına bağlı olduğu belirtilmiştir. Organ (1988), bu isteğe bağlı davranışları, diğer insanlara veya kuruluşlara fayda sağlamayı taahhüt eden vatandaşlık eylemleri olarak kavramsallaştırmıştır. Uygulamalı psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında ÖVD ile ilgili yapılan araştırmaların büyük bir bölümü de ÖVD'nin bireysel, grup ve örgütsel etkinliğe önemli katkılar sağladığını ortaya çıkarmıştır (Bowler vd., 2010: 309).

Organ (1988), ÖVD'yi: “İsteğe bağlı, doğrudan veya açıkça resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan ve toplu olarak örgütlenmenin etkin işleyişini teşvik eden bireysel davranış” olarak tanımlamaktadır (Yoon, 2009: 422). ÖVD'nin özelliklerini de içeren performans üzerinde iş memnuniyetinin önemli bir etkisi olduğu fikri, Organ'ın ÖVD çalışmalarının temelini oluşturmaktadır Currall (1988: 331).

ÖVD, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmamış, ancak organizasyon için faydalı olup, doğrudan veya açıkça tanınan ve isteğe bağlı olan bireysel davranışlar biçiminde tanımlanan özel bir iş davranışı türüdür. Bu davranışlar, çalışanların kişisel tercihidir ve ihmal edildiğinde de herhangi bir cezalandırma söz konusu değildir. ÖVD, çalışanların ve kuruluşların etkinliği ve verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğundan, kuruluşun genel verimliliğine katkıda bulunmaktadır (Kumar vd., 2009: 74).

Ekstra rol davranışı kavramının alanyazında tanımlanması da ÖVD kavramının içeriğine benzer bir şekilde yapılmaktadır. Ekstra rol davranışı (ERD) kavramı; örgütsel hedeflere ulaşmada bireye, gruba ve örgüte yönelik olarak, belirlenmiş rol

gereksinimlerinin ötesine geçen davranışlardır. Bu davranışlar, ilke olarak gönüllü yapılıır, resmi iş görevlerinin dışındadır ve bu davranışlar için resmi olarak ödül ve ceza yoktur. ERD'nin örgütsel açıdan en önemli noktası, organizasyona bütünsel olarak fayda sağlayan davranışlar olmasıdır. Gruba yönelik ERD'ler, örgüt içinde iş arkadaşları ile yapılan paylaşımlar ve işbirlikçi davranışlar şeklinde olabilmektedir (Somech ve Zahavy, 2000: 650).

Rol ötesi olumlu davranışları açıklayan ÖVD ve ERD tanımlarının üç temel özelliği; davranışın isteğe bağlı olması, davranışın bütünsel olarak örgüte yönelik olması ve bu davranışın çok boyutlu bir yapıya sahip olmasıdır (Yılmaz ve Taşdan, 2009: 110). Ancak, aynı işi yapan ya da aynı görev unvanına sahip çalışanların ERD tanımlamaları ve uygulamaları farklı olabilmektedir. Bir çalışan görev tanımını kesin ve sınırlı olarak algılamak diğer bir çalışan esnek ve geniş kapsamlı düşünerek görev tanımını daha fazlası olarak algılayabilir. Sosyal Değişim Teorisine göre çalışanların ERD rol tanımları; sosyal değiş tokuş ilişkileri ile kişisel yükümlülükler hakkındaki inançları olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü sosyal değişim ilişkisi, kimin ne yükümlülüğü ya da ne katkısının olacağını açıkça belirtilmediği resmi olmayan bir ilişkidir ve sosyal değişim ilişkilerinde ekonomik değişimin aksine, karşılıklı çalışma için zaman çizelgesi olmadığı için bu ilişkiler, tanımlanmamış yükümlülüklerle dayanmaktadır (Chiaburu ve Byrne, 2009: 204).

Sosyal değişimi çevreleyen belirsizlik göz önüne alındığında sosyal değişim ilişkilerinde güven çok önemlidir. Değişim ilişkileri örgüt için yararlıdır, çünkü çalışanlar örgütlerine güvenirlir ve böylece ERD'lere katkıda bulunma olasılıkları daha yüksek olur. Ayrıca, çalışanlar sorumluluklarını yerine getirecekleri konusunda yöneticilerine güvenirlir. Organizasyon için güven düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütle sosyal değişim ilişkilerine girme eğiliminde olurlar. Araştırmalar sosyal değişim gösteren bireylerin, işyerinde ERD'ye yüksek seviyede katkıda bulunduğunu göstermektedir. Örgütsel güveni yüksek olan çalışanlar ERD rollerini, örgütsel güveni düşük olan çalışanlara göre daha geniş bir şekilde tanımlamaktadırlar (Chiaburu ve Byrne, 2009: 204).

ÖVD ve ERD alanyazında kavramsal olarak farklı isimlerle nitelendirilmekle beraber; kavramların alanyazındaki açıklamalarında her iki kavram için de bu davranışların çalışanların resmi görev tanımlarının dışında, bütünsel olarak örgüte olumlu

katkı sunan ve çalışanların gönüllü olarak yaptığı davranışlar olarak tanımlandığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada ERD ve ÖVD kavramları içerik olarak aynı anlamda kullanılmaktadır.

### 1.1.2. Ekstra Rol Davranışı Boyutları

Örgütsel davranışla ilgi yapılan çalışmalarda ÖVD'nin boyutlandırılması ile ilgili alanyazınında farklı görüşler bulunmaktadır. Smith ve diğerleri (1983), bireylere yardım etmeyi hedefleyen davranış olarak *özgecilik*; genel kurallara, normlara ve beklentilere uygunluğu yansıtan davranış olarak *genelleştirilmiş uyum* davranışı olmak üzere ÖVD'yi, önce iki boyut olarak kavramsallaştırmışlardır (Kumar vd., 2009: 74). Daha sonra çeşitli disiplinlerde devam eden çalışmalarda ERD ve ÖVD kavramı üzerinde daha da yoğunlaşarak, ÖVD çalışmaları giderek genişletilmiştir. Smith ve diğerlerinin (1983), iki boyutlu ÖVD çalışmasından sonra, devam eden çalışmalarında Organ (1988), ÖVD'yi yeniden boyutlandırmıştır. Yoon'un (2009: 422) da belirttiği gibi Organ 1988 yılındaki çalışmasında ÖVD'yi; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve sportmenlik olarak boyutlandırmış ve bu boyutlar ERD veya gönüllü davranışı kapsamlı bir biçimde temsil ettiği için alanyazında ÖVD türleri için genel kabul görmüştür.

Bies (1989: 295), Organ'ın (1988) ÖVD'yi; örgütsel bir görev veya sorunla ilgili olarak başka bir kişiye yardım etme biçiminde *özgecilik*; gerekli seviyelerin ötesinde rol davranışlarını iyi uygulayarak *vicdanlılık*; yakınmaktan veya küçük şikayetlerden kaçınma biçiminde *sportmenlik*; bir sorunu önlemek için çaba göstermek veya bir sorunu azaltmak için önceden adımlar atma biçiminde *nezaket* olarak karakterize ettiğini vurgulamaktadır.

Podsakoff ve diğerleri (2000: 526), ÖVD ile ilgili yaptıkları literatür taramasında ÖVD türlerini yedi boyutta düzenlemişlerdir. Bunlar; davranışlara yardım etme, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel girişim, sivil erdem ve kişisel gelişimdir. Ancak ÖVD ile ilgili yapılan araştırmalar temel olarak Katz'ın 1964 yılındaki çalışmasına dayanmaktadır. Katz, ERD'yi; başkaları ile işbirliği yapmak, örgütü korumak, yapıcı fikirlere gönüllü olmak, kendi kendine eğitim ve örgüte karşı olumlu bir tavır sürdürmek şeklinde boyutlandırmıştır. Bu boyutlandırmalar kendi aralarında bütünleştirilirse; diğer insanlarla işbirliği boyutu, yardım ve sportmenlik boyutlarını;

örgütün korunması boyutu, örgütsel sadakat ve sivil erdem boyutlarını; yapıcı fikirlere gönüllü olma boyutu, bireysel girişim boyutunu; kişisel eğitim boyutu, kişisel gelişim boyutunu; örgüte karşı olumlu bir tavır sürdürme boyutu, örgütsel sadakat ve sportmenlik boyutlarını yansıtmaktadır.

Sportmenlik çalışanların örgütsel ihtiyaçlar lehine kişisel çıkarlarını ertelediği ve kuruluşlarına ilişkin olumlu bir genel tutum sürdürmelerine yönelik davranışlarıdır. Sivil erdem, çalışanın ilgi derecesini ve kuruluşun imajını yükseltmek, itibarını pekiştirmek ve kamu yararına hareket etmek gibi eylemlerle genel olarak örgüte verilen önemi karakterize eden davranışlarıdır. Ayrıca, sivil erdem çalışanların organizasyon çalışmalarına farklı yol ve yöntemlerle katılmak isteme davranışlarına da karşılık gelmektedir. Yardım etme davranışı, bir çalışanın karşılık beklemeden mesleki faaliyetlerinde belirli zorluklarla karşılaşan kuruluşun başka bir çalışanına yardım etme isteğine yönelik davranışlarıdır (Paille, 2009:135).

Özgecilik boyutu, iş ile ilgili sorunlar ortaya çıktığında gönüllü olarak başkalarına yardım etmeyi içerir. Nezaket boyutu ise iş arkadaşları açısından sorunları önleyebilmek için gönüllü olarak başkalarına yardım etmeyi içerir yani bu boyutta yardım etme davranışı, sorunları önlemeye yöneliktir. Dolayısıyla, Podsakoff ve diğerlerinin ÖVD için tanımladıkları davranışlara yardım etme boyutu; Organ'ın (1988) tanımladığı özgecilik ve nezaket boyutlarını kapsamaktadır (Podsakoff vd., 2000: 516).

Eğitim örgütleri açısından ÖVD'nin özgecilik boyutu örneklendirilirse; görev tanımı ve sorumluluk alanında olmamakla birlikte deneyimli bir öğretmenin göreve yeni başlayan bir öğretmene yardım etmesi söylenebilir (Yılmaz ve Taşdan, 2009: 110). Çalışanın, örgütün kural, düzenleme ve süreçlerini içselleştirmesi ve kabul etmesi ÖVD'nin vicdanlılık boyutu ile ifade edilmektedir. Bu boyut genel olarak çalışan bağlılığı olsa da, vicdanlılıkta önemli olan çalışanın kimsenin kendisini izlemediği durumda da örgütün kurallarına uygun hareket etmesidir (Meydan vd., 2011:45).

Sivil erdem, çalışanın örgüte bir bütün olarak ilgi ve bağlılığını ifade etmektedir. Örneğin toplantılara katılmak, örgütsel politika tartışmalarına katılmak, örgütün hangi stratejiyi izlemesi gerektiği hakkındaki fikrini ifade etmek gibi yönetsel faaliyetlere aktif olarak katılmaya istekli olma; kuruluşu etkileyebilecek sektördeki

değişiklikleri takip ederek örgütsel çevreyi tehditler ve fırsatlar açısından değerlendirme gibi davranışları göstererek sorumlulukları kabul etmesidir (Podsakoff vd., 2000: 525).

Eğitim örgütleri perspektifinde öğretmenlerin okullarını geliştirmeye yönelik çalışan davranışları, sivil erdem boyutu kapsamında değerlendirilebilir. Çünkü öğretmen genel olarak okul veya eğitim problemleriyle ilgilenir ve bu sorunlara çözüm bulmaya çalışır. Dolayısıyla, sorunlara yönelik çözüm davranışları sivil erdem davranışı olarak düşünülebilir. Bunun yanı sıra okulun ya da öğrencilerin başarısını arttırmak için öğretmenin kişisel gelişim kurslarına katılması da sivil erdeme örnek teşkil etmektedir (Yılmaz ve Taşdan, 2009: 111).

Williams ve Anderson (1991), Organ'ın (1988) beş boyutlu ÖVD'sini temel alarak, ÖVD'yi iki boyutlu olarak kavramsallaştırmışlar ve kişiye yönelik ÖVD boyutunun özgecilik ve nezaketi; örgüte yönelik ÖVD boyutunun ise vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenliği kapsadığını belirtmişlerdir (Kumar vd., 2009: 75).

Somech ve Zahavy (2000), eğitim örgütlerinde davranışa göre ERD'yi ölçmeye yönelik ölçek tasarlamışlar ve okullarda ERD'yi; bireye (öğrenciye yönelik davranış), gruba (meslektaşlara/iş arkadaşlarına yönelik davranış) ve örgüte (bir bütün olarak okula yönelik davranış) yönelik olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Özel okullardaki informal iletişim, duygusal iyi oluş ve LÜE'nin, ERD'ye etkisinin araştırıldığı bu çalışmanın konusu da öğretmenlerin ERD'lerine yönelik olduğu için bu çalışmada Somech ve Zahavy'nin ERD boyutlandırması dikkate alınmıştır.

Somech ve Zahavy (2000), ERD'nin boyutlandırılmasıyla ilgili çalışmalarında; öğretmenlerin ERD'lerinin bireye, gruba ve örgüte yönelik olmak üzere üç boyutlu olduğunu belirtmişlerdir. Bireye yönelik davranışlar, öğretmenin öğrenciler için ekstra çaba sarf ettiği davranışlar olarak; öğrencilere yardımcı olmak için ders saatleri dışında da sınıfta/okulda bulunma, düzey farklılığı olan öğrencilere özel ödevler hazırlama, derse erken gelme, öğrencilerle informal iletişim kurma biçiminde ifade edilmiştir. Bireye yönelik ERD'ler temel olarak yardım etme eylemini içermektedir ve bu anlamda da ÖVD'nin özgecilik ve nezaket boyutları kapsamında değerlendirilmektedir. Çünkü ÖVD'nin özgecilik boyutunda sorunları çözmek için yardım etme; nezaket boyutunda ise sorunları önlemeye yönelik yardım etme davranışları söz konusudur.



Öğretmenin örgüte yönelik ERD'si; okulu geliştirmeye ve olumlu imajının oluşmasına yönelik ekstra çabalar gösterdiği davranışlardır. Bu davranışlar da, ÖVD'nin vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenlik boyutlarındaki davranışlarını kapsamaktadır. Çalışanın, örgütsel işleyişin bütünsel olarak daha iyi olması için ekstra sorumluluklar üstlenerek gösterdiği ilgili davranışları ÖVD'nin sivil erdem boyutu; örgüte yönelik olumlu tavır içerisinde olması sportmenlik boyutu; gerekli olan davranışların ötesinde olumlu davranışlar sergilemesi vicdanlılık boyutu olarak değerlendirilmektedir.

Öğretmenin okulun olumlu imajı için çaba göstermesi, okulu geliştirmek için yeni öneriler sunması, görev tanımında olmayan sorumlulukları üstlenmesi, okul için sosyal aktiviteler düzenlemesi, müdüre yardımcı olma gayreti, mecburi olmayan rol ve görevleri üstlenmesi, okulun dekorasyonu ile ilgilenmesi ve böylece, okula yönelik olumlu tavır içerisinde olması; sonuç olarak öğretmenin okula yönelik ERD'si, onun ÖVD boyutunda sivil erdem, vicdanlılık ve sportmenlik davranışları gösterdiğini açıklamaktadır.

Öğretmenin gruba yönelik ERD'si, okuldaki diğer öğretmenlere yani arkadaşlara yönelik olumlu davranışlar göstermesidir. Okula yeni gelen öğretmenlerle ilgilenme, onların uyum sürecine yardımcı olma, iş yükü fazla olan öğretmenlere ve vekil öğretmenlere destek olma, toplantılara ve komitelere aktif katılma, arkadaşları ile işbirliği ve uyum içinde çalışma, geliştirici uygulamaları diğerleri ile paylaşma; sonuç olarak öğretmenin arkadaşlarına gösterdiği bu ERD'ler, onun, ÖVD'nin özgecilik ve nezaket boyutlarındaki davranışları göstermiş olduğunu açıklamaktadır.

Öğretim faaliyetinde bireylere yardım etme güçlü bir şekilde vurgulandığından ve ERD'nin bazı yönlerinin öğretim sorumluluklarıyla örtüşmesinden dolayı; öğretmenin ERD'sinin, öğretmenlik mesleğinin bir parçası olup olmadığını tanımlama bazen zorlaşabilmektedir. Çünkü eğitim kurumlarında öğretmenin sınıf içindeki ve dışındaki rolü, geniş bir görev ve sorumluluk alanını kapsamaktadır. Dolayısıyla, öğretimin özüne ilişkin öğretmenin bireysel rolü, öğretmenlik mesleğinin sınırlarını profesyonel bir biçimde tam olarak belirlemeyi zorlaştırmaktadır (Neves vd., 2014: 2).

### 1.1.3. Ekstra Rol Davranışı Öncülleri Ve Ardılları

Çalışanların işyerinde daha fazla çaba sarf etmesini sağlayan olumlu iş davranışları; iş performansının, örgütsel gelişmenin, esnekliğin, verimliliğin ve değişime karşı uyumun öncülleri durumundadır. Çalışanların işi için fazladan çaba göstermesi ve bunu gönüllü olarak yapması da; işinden duyduğu memnuniyete ve duygusal/psikolojik anlamda iyi olma durumuna bağlıdır (Alparslan, 2016: 204).

Örgütsel davranış ile ilgili çalışmalarda daha çok ERD'nin öncülleri ve ardılları üzerine odaklanılmıştır. Bu çalışmalarda öncül faktörler; kişilik özellikleri, kişisel motivasyon, iş tutumları, görev özellikleri, bağlam (durum) özellikleri ve liderlik türleri olarak, ardıl faktörler ise; verimlilik, maliyet azaltma, müşteri memnuniyeti, işgücü devir hızı gibi örgütsel performans ölçütleri olarak ifade edilmektedir (Neves vd., 2014: 1). Somech ve Zahavy de (2000), alanyazın incelemelerinde ekstra rol davranışının öncülleri olarak; memnuniyet, bağlılık, adalet algıları, ücret eşitliği algıları, içsel ve dışsal iş bilişi, ahlaki gelişim, bağlamsal faktörler, grup bütünlüğü ve sosyalleşme deneyimleri kavramları üzerinde çalışıldığını ifade etmektedirler.

Çalışanların ERD gösterme nedenlerinden biri olarak, İçsel Motivasyon Teorisinden bahsedilmektedir. İçsel motivasyon, içsel tatmin için bir şeyler yapma anlamına gelmektedir. Eğer bir çalışan dışsal ödüller yerine içsel olarak motive edilirse başkalarına yardım etme arzusu duymaktadır. Dolayısıyla ERD'denin de, içsel motivasyon gibi işleyişi vardır. ERD kişinin kendi isteğine bağlı olarak prososyal eylemleri içerir ve bu eylemlerin biçimsel ödül sisteminde tam olarak karşılığı yoktur. Bununla birlikte kendi bireysel ihtiyaçlarını karşılamak veya iş davranışı ile bireysel değerleri dengelemek için çalışanlar ERD gösterebilirler. ERD'nin resmi olarak ödüllendirilmesi, zorunlu iş davranışlarının ödüllendirilmesine göre daha düşük olduğu için; ERD, içsel motivasyon mekanizmaları tarafından gerçekleştirilmektedir (Emmerik ve Euwema, 2007: 531).

Alanyazında proaktif kişilik özelliğine sahip çalışanların, resmi rolleri için gerekli olanların ötesinde daha geniş kapsamlı iş faaliyetlerinde buldukları ve proaktif kişilik ile ERD arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Proaktif kişilikli (inisiyatif alan, görev tanımının sınırlarını aşmaya hazır, hedef odaklı, değişim eğilimli)

çalışanlar, hem kişisel davranışlarını gerçeğe çevirme arayışlarından dolayı hem de diğerlerine göre, rol içi (görev davranışı) ve rol dışı (ERD) iş davranışlarına daha sık katılarak işlerine daha fazla yatırım yapabilmektedirler. Dolayısıyla proaktif kişilik düzeyi yüksek olan çalışanlar diğerlerine göre daha fazla görev ve ERD davranışları gösterebilmektedir (Bergeron vd., 2014: 73).

Çalışanın moralini etkileyen çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, adalet algısı ve lider desteği değişkenleri ERD'nin önemli belirleyicileridir. Ayrıca, iş yükü ve kişiler arası çatışma olarak iki iş stresi de ERD'nin potansiyel öncülleridir (Podsakoff vd., 2000: 530; Pooja vd., 2016: 376). Bağlı, adanmış çalışanlar organizasyonların gerçek varlıklarıdır. Yüksek bağlılık düzeyine sahip organizasyon çalışanlarında daha fazla olumlu tutum ve daha verimli davranışlar gözlenir ve çalışanlar kuruluşun başarısına katkı sağlayacak isteğe bağlı davranışlar gösterirler. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı, ERD'ye bağlayan kilit mekanizma karşılıklıdır. Çünkü kuruma yönelik olumlu duygular, o kuruluşun başarısına fayda sağlayan çalışan davranışlarını teşvik eder (Murray, 2017: 103; Pooja vd., 2016: 380).

Sosyal Değişim Teorisine göre karşılıklılık; bir taraf diğerine bir iyilik yaptığında, diğer taraf da uygun bir zamanda bu tarafın lehine iyilik yapar. Böylece, karşılıklı fayda sağlayan değişim geliştirilir ve devam ettirilir. Bu teoriye göre astlar, liderleri tarafından kendilerine sunulan olumlu davranışlara; liderlerine veya bir bütün olarak kuruluşlarına isteğe bağlı olumlu davranışları ile karşılık verme isteği duyarlar. Bu davranışlar; iş arkadaşları ve diğer kişilere *fedakarlığa* yönelik yardım etme; hem bireylerin hem de organizasyonların verimliliğini arttırmak için zamanın doğru kullanımında *dürüstlük*; sızlanmaya ve şikayet etmeye harcanan zamanı azaltmada ve kurumsal çabalara harcanan zamanı arttırmada *centilmenlik*; sorunları önleme ve yapıcı bilgi sağlamada *nezaket*; gönüllü olarak kurullarda görev yapmak ve görevlere katılmak gibi bir örgütün çıkarlarını yaygınlaştırıcı *sivil erdem* davranışları olarak gösterilmektedir. Dolayısıyla liderler, astların ERD geliştirmesinde önemli rol oynamaktadır. Çünkü üyelerin liderden aldıkları faydalar ve destekler, onların geri dönüş yükümlülüğünün kilit öncüllerinden biridir (Zhong vd., 2011: 612).

Podsakoff ve diğerleri (2000: 526-533), ÖVD'nin öncüllerini bireysel özellikler, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları olarak gruplandırmakta ve bu

öncülleri şu şekilde açıklamaktadırlar: Görev özelliklerinden görev geri bildirim, görev rutinleşmesi ve kendinden tatmin edici görevler ile özgecilik, nezaket, vicdan, sportmenlik ve sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta; görev geribildirim ve kendinden tatmin edici görevler ÖVD ile pozitif yönde ilişkilirken, görev rutinleştirilmesi ise, ÖVD ile negatif ilişkilidir. Liderlik davranışı kapsamında lider-üye etkileşimi, özgecilik ve sivil erdem boyutları ile pozitif ilişkilidir. Liderin destekleyici davranışı ile ÖVD arasında güçlü bir bağ vardır ve hatta bu bağ algılanan örgütsel desteğin ÖVD üzerindeki temel belirleyicisidir.

Çalışan özelliklerinden ödüllere kayıtsızlıkla; özgecilik, nezaket, vicdan, sportmenlik ve sivil erdem arasında negatif bir ilişki bulunmakta; örgütsel özelliklerden grup bütünlüğü ile özgecilik, nezaket, vicdan, sportmenlik ve sivil erdem arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ve algılanan örgütsel desteğin çalışan özgeciliği ile önemli ölçüde ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Çalışanlar kuruluş tarafından sağlanan kazançlara ilgisiz olmadığında, çalışanlar liderlerinin bu ödülleri kontrol ettiğini algıladıklarında ve aynı zamanda liderler de performansa bağlı ödüllerde adil olduğunda, ÖVD artmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 526-533).

Meydan ve diğerlerinin (2011), örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik ile ERD arasındaki ilişkiyi incelediği, aralarındaki etkileşimi ve adalet algısı ve tükenmişliğin ERD üzerindeki öncüllük rolünü ortaya koymayı amaçladığı ve kamuda çalışan yöneticilerle yapılan araştırmada; adalet algısının ERD üzerinde hem doğrudan hem de tükenmişlik üzerinden dolaylı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bireyin adalet algısına sahip olmasının tükenmişlik duyguları üzerinde azaltıcı yönde bir etkiye sahip olduğu ve bireylerin tükenmişlik duygularının ERD'nin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmüş ve bireylerin ERD göstermesinde adalet algısının ve tükenmişliğin önemli birer örgütsel değişken olduğu vurgulanmıştır. Dolayısıyla, yöneticilerin örgüt içinde adaleti sağlamaya yönelik davranışlarının bireylerin aynı zamanda tükenmişlik düzeylerini azaltıcı etkiye sahip olabileceği ve böylece bireylerin hem iş arkadaşlarına hem de iş yerlerine karşı gösterdikleri ERD'lerini olumlu olarak etkileyebileceği sonuç olarak da bu durumun örgütsel performansı artırabileceği ifade edilmiştir.

Çetin ve Fıkrkoca'nın (2010), özel bir bankanın çalışanları ile yapmış oldukları araştırma sonuçlarında; rol ötesi olumlu davranışlar olan ÖVD üzerinde, kişilik değişkeni

olan öz yeterlilik ile tutumsal bir değişken olan iş tatmininin önemli rol oynadığı ve iş tatmininin, kişilik ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların zor ve belirsiz görevleri yapabilme ve çeşitli zorluklarla baş edebilme konusundaki yetkinliklerine olan inancıyla tanımlanan öz yeterliliklerinin ve iş ile ilgili memnuniyet verici olumlu duygusal durum olarak iş tatminlerinin artmasıyla; ÖVD'nin diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve sivil erdem boyutlarına ilişkin davranışlarının da arttığı tespit edilmiştir.

ERD, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel yapı ve liderlik biçimlerinden etkilenirken; ERD'nin de bunları etkileyen bir işleyişi vardır (Yaylacı, 2004: 23). ERD, yöneticilerin çalışan performansını değerlendirme ve diğer ilgili kararlarında, ayrıca örgütsel performans ve başarı üzerinde etkili olmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 533). ERD ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçları; yönetici ve çalışan verimliliğini artırma, işe yeni başlayan çalışanların örgüte uyumunu kolaylaştırma, örgütsel performansın istikrarlı olması ve bütünsel olarak örgütün maddi ve beşeri kaynaklarının daha etkin kullanılması ile ERD'nin, örgütsel etkililiğin artmasında olumlu katkı sağladığını göstermiştir (Demiröz, 2014: 23).

Yılmaz'ın (2010), çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ve rol davranışları arasındaki ilişkileri demografik özellikleri bakımından incelediği araştırmada; Sakarya ilinde faaliyet gösteren bir imalat işletmesinde çalışan 210 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma bulguları ile örgütsel bağlılığın, ERD'yi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre örgütsel bağlılık ile ERD arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve örgütsel bağlılığın artmasına bağlı olarak çalışanların ERD göstermesinin de artacağı belirtilmektedir.

Somech ve Zahavy (2000), İsrail'de 13 ilköğretim okulunda çalışan 251 öğretmenle yaptıkları çalışmada; okullarda ERD'nin yapısını araştırmışlar ve iş tatmini, öz yeterlik ve toplu etkinlik faktörleri ile ERD arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre; okullarda ERD'nin, öğrenciye (bireye), gruba (iş arkadaşlarına) ve örgüte (okula) yönelik olmak üzere üç düzeyde gerçekleştiğini; iş tatmini ile ERD'nin her üç düzeyi arasında pozitif ilişkiler olduğunu; öz yeterlik ile ERD'nin gruba ve örgüte yönelik boyutları arasında olumlu yönde ilişki olduğunu;

kollektif etkinlik ile de ERD'nin gruba yönelik boyutu arasında olumlu yönde ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

## **1.2. İNFORMAL İLETİŞİM**

İletişim psikoloji, sosyoloji, işletme, eğitim gibi birçok disiplinde üzerinde çalışılan temel bir kavramdır. İletişim, örgüt çalışmalarında da sıklıkla kullanılan bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu başlık altında iletişim, informal iletişim ve onun boyutları, informal iletişimin öncülleri ve ardılları konuları işlenmiştir.

### **1.2.1. İletişim**

İletişim, insanın doğasında var olan bir süreçtir. İnsanların birbiri ile anlaşabilmesinde ilk unsur olan iletişim, dünyaya ilk gelişimde içgüdüsel olarak ağlama ile başlar ve sonra ilk öğrenmeler olan etki-tepki ile ifade edilir, sonraki süreçlerde ise daha biçimsel olarak öğrenilir. Dolayısıyla iletişim öğrenilen bir süreçtir. İletişim sözlü, sözsüz, yazılı biçimde ya da teknolojik araçlar vasıtasıyla kurulabilir.

Bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanan iletişim; insan davranışları sonucu ortaya çıkar ve dinamik bir yapıya sahiptir. İletişimin belirli kalıpları vardır. Bunlar, kültüre bağlı olarak sosyal gruplar tarafından oluşturulur ve onların özelliklerini yansıtır. İletişim işlevsel olarak; bilgileri, emirleri, kararları taşır, etkileşimi ve geri bildirimini sağlar, sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardım eder (Çağlar ve Kılıç, 2014: 3-4). İletişim sadece sözlü iletişim unsuru olan dilden oluşmaz; jestler, hareketler, zaman ve mekan kullanımı da sözlü iletişimi destekler ve bunlar sözsüz iletişim unsurlarını oluşturur. Sözsüz iletişimde mesaj, yüzdeki anlam, göz hareketleri, duruş, giyim, sesin özellikleri ile ifade edilir. Beden dili olarak da adlandırılan sözsüz iletişimde; yüz kaslarının anlatım amaçlarına göre kullanımı mimikleri; baş, el, kol, ayak, bacak ve bedenin kullanımı ise jestleri oluşturmaktadır (Küçükaslan, 2014: 108-109).

Bir göndericiden alıcıya mesaj iletilmesi olan iletişimde, hem gönderici hem de alıcı insan ise, buna sosyal iletişim denir (Dökmen 2018: 41). Bireyler arası ilişkilerin önemli olduğu örgütlerde sosyal iletişim ön plana çıkmaktadır. Örgüt içindeki iletişim özel bir araştırma alanı olarak alanyazında örgütsel iletişim başlığı altında incelenmektedir.

Örgütsel iletişim, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için örgütü oluşturan birimler ile örgüt ve çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişini sağlayan bir süreçtir. Örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörler; kültürel ve kişisel farklılıklar, geri besleme olmayışı veya yetersiz besleme, alıcının motivasyon ve ilgi eksikliği, filtreleme, algıda seçicilik, güvensizlik olarak sayılabilir. İletişim ile örgütsel etkinlik arasında doğrudan bir ilişki kurulabilir. Çünkü örgütsel iletişimin etkili olması; çalışanların motivasyonunu artırır, paylaşımcı ve uzlaşmacı bir örgütsel iklim oluşturur ve sonuç olarak örgütsel sinerjiyi ortaya çıkarır. Dolayısıyla iletişim, örgütsel açıklık ve örgütsel güven oluşumuna katkı sağlayarak, çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyebilir (Çağlar, 2014: 63-77).

İletişimde gönderici ve alıcı arasında zaman ve mekan birliği şartı yoktur. Örneğin, yıllar önce yaşamış bir yazarın eserinin bugün okunuyor olması, bir sosyal iletişim örneğidir. Gönderici ve alıcı arasında zaman ve mekan birliğinin bulunduğu iletişim ise, sosyal etkileşimdir ve kişiler arası iletişim olarak da adlandırılmaktadır. Kişiler arası iletişim, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu psikolojik nitelikli bir bilgi alışverişidir. Örneğin hata yapan bir sürücü, kendisini durduran trafik polisine “Kusura bakma abi” dediğinde, resmi olması gereken iletişim, kişiler arası iletişime dönüşmüş olur (Dökmen, 2018: 41-44). Verilen örnekte trafik polisinin kurduğu sosyal iletişim formal yani biçimsel bir iletişimdir. Sürücünün iletişim şekli ise, informal yani biçimsel olmayan (kişisel ve psikolojik) iletişimdir. Formal ve informal iletişim örgütlerde birey davranışını etkilemekte ve bu nedenle örgütsel iletişim araştırmalarında sıklıkla dikkate alınmaktadır.

Bu çalışmada kişilerin örgüt içinde rol ve statülerine göre kurduğu sosyal iletişim, formal iletişim olarak; kişilerin kendi adlarına kurdukları kişiler arası iletişim ise, informal iletişim olarak incelenmektedir.

### **1.2.1.1. Formal İletişim**

Örgütsel ve yönetsel süreçlerin etkili bir şekilde sürdürülmesinde gerekli bilgi akışını sağlayan örgütsel iletişim, formal ve informal iletişim olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir (Himmetoğlu vd., 2018: 63). İletişim biçimsel olarak dikey, yatay çapraz ağlar arasında kurulmaktadır. İletişimin formal biçimi örgütlerde hiyerarşik yapı

içerisinde genellikle ast-üst ilişkilerinde ortaya çıkmaktadır. Üstün, astı yönlendirdiği bu yapıda iletişim dikey yönde üstten asta doğru emirler, talimatlar ile yukarıdan aşağıya; asttan, üstte doğru raporlama ile de aşağıdan yukarıya doğru işlemektedir. Örgütlerde eş düzey çalışanlar arasında ise formal iletişim, yatay yöndedir. Çapraz iletişim de örgütün farklı departmanlarında ve farklı hiyerarşik kademelerdeki çalışanların etkileşmesi ile oluşmaktadır.

Formal iletişim, yetkili kişilerce önceden belirlenen kurallar çerçevesinde sürdürülen bilgi akışıdır. Formal iletişim, örgütlerde belirlenmiş kurallar, amaçlar, mesajlar doğrultusunda çalışanlar arasında gerçekleşen bir iletişimdir. Formal iletişimde amaç; örgüt kurallarının ve kararlarının her düzeydeki çalışanlara iletilmesi ve bütün çalışanların örgütün amaçları çerçevesinde yönlendirilmesi ile koordinasyonun sağlanmasıdır. Formal iletişim araçları olarak basılı metinler, resmi yazı, bilgi, toplantılar, konferanslar, duyurular, yayınlar, raporlar, broşürler, ilan tahtaları kullanılmaktadır. Formal iletişim, örgütte üst-ast arasında emir ve bilgi akışını sağlayan dikey iletişim; aynı düzeydeki yöneticilerin ya da çalışanların işbirliği amacıyla kendilerini ilgilendiren konularda bilgi alışverişinde bulunduğu yatay iletişim; farklı birimlerde çalışanların işbirliği yapmak için gerçekleştirdiği çapraz iletişim şeklinde sınıflandırılmaktadır (Ay, 2016: 41).

Örgütlerde formal ilişkiler genellikle daha katı, belirli kurallar çerçevesinde gelişmekte; informal ilişkiler ise daha esnek ve belirli kurallara bağlı olmadan kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde formal yapılardaki boşluklar, formal iletişim kanallarının çok katı bir biçimde tanımlanmış olması, örgüt içerisinde bilgi paylaşımı konusunda isteksizliğin olması, çalışanların işlerinden arta kalan boş vakitlerinin fazla olması örgütlerde informal ilişkileri geliştirmektedir (Gökkaya vd., 2018: 101).

### **1.2.1.2. İnfomal İletişim**

Örgütlerde informal iletişim, çalışanların birbirlerini çok iyi tanıdıkları ve üst otoritenin izni ya da haberi olmadan bilgilerin iletildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların birbiri ile arkadaşlık düzleminde kurduğu informal iletişim, belirli bir plan ve amacı olmayan ve kendiliğinden oluşan bir iletişim şeklidir. Bu iletişimde sohbet,



dedikodu, grup zinciri gibi kanallar kullanılır. Bilginin dolaşımını sağlayan informal iletişime çalışanların hayal gücü ve yorumu da eklenir (Çağlar, 2014: 69).

İnformal iletişimin işleyişi; örgütün başarısına katkı sağlamaya yönelik sorunları çözme, koordinasyon sağlama, çatışmaları çözümüleme ve bilgi paylaşımı şeklinde olabileceği gibi örgütün işleyişinde olumsuz durumlar oluşturabilecek dedikodu, rivayet, yalan, yanıltma, yıldırma, karalama şeklinde de olabilir (Koçel, 2014: 623). İnformal iletişimde bilginin aktarılmasında dedikodu kanalı kullanıldığında; bu durum örgüt içinde yıkıcı sonuçlara sebep olabilmektedir. Özellikle buna muhatap olan çalışan açısından moral bozukluğu, verimli çalışamama ve sonucunda performansının düşmesi gibi sonuçları doğururken bazen çalışanın işinden ayrılmasına da neden olabilmektedir.

Zhou ve diğerlerinin (2019:1) de belirttiği gibi dedikodu; bir örgütte birkaç kişinin o anda yanlarında olmayan başka bir çalışan hakkında resmi olmayan değerlendirici bir konuşma yapmasıdır ve çoğu durumda hedef çalışan üzerinde olumsuz etkisi vardır. Dolayısıyla işyerinde dedikodu, hedef olanı güçsüzleştiren buna karşılık diğerlerini güçlendiren bir saldırı, bir şiddet şeklidir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin dedikodu ve söylenti mekanizmasına ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla değişik branşlardaki öğretmenlerle yapılan bir araştırmada; öğretmenlerin eğitim örgütlerinde dedikodu ve söylentinin varlığına inandıkları, dedikodunun 'kıskançlık, çekememezlik' gibi nedenlerden dolayı ortaya çıktığını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre dedikodu ve söylenti mekanizmasına maruz kalan öğretmenlerin en çok gösterdikleri tepki 'üzüntü duyma ve öfkelenme' olarak belirlenmiştir (Arabacı vd., 2012).

İnformal iletişim, örgüt çalışanları arasında biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan iletişim türüdür ve örgüt içinde kararları etkileyen kişiler arası ilişkiler ağı ile ortaya çıkar. Çalışanlar birbirleriyle yakınlık kurma isteği ile yemek aralarında, kısa sohbetlerde bir araya gelerek etkileşimde bulunurlar. Bu etkileşimler sonucunda bilgi bazen olumlu bazen de olumsuz bir şekilde dedikodu ve söylenti kanalıyla yayılabilir. Dolayısıyla dedikodu ve söylenti, örgütlerde bilginin aktarıldığı ve dönüştürüldüğü informal iletişim ağlarıdır (Uğurlu, 2014: 87-88).

Örgütler üretim ve hizmet çıktısı gibi ekonomik anlamının yanı sıra çalışanlar için sosyal bir yaşam alanıdır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesinde; çalışanların performansı, örgütsel bağlılığı ve iş tatmininin yanı sıra onların örgütte sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayan arkadaşlık ilişkileri de önemlidir. Çalışanların ailesinden daha çok iş arkadaşları ile vakit geçirdiği düşünülürken bu durum arkadaşlık bağı ile kurulan sosyal ilişkilerin önemini ortaya koymaktadır. Kendiliğinden oluşan ve biçimsel olmayan bu ilişkiler büro, sınıf, yemekhane, koridor, bahçe gibi örgüt içi mekanlarda kurulmakla birlikte çoğu zaman örgüt dışına da taşınarak piknik, konser, gezi gibi etkinliklerde çalışanlar arkadaşlık ilişkilerine devam etmektedir (Alparlan vd., 2015: 178). Çalışma arkadaşları ile iyi bir iş ortamına sahip işgören, yaptığı işten daha fazla zevk alır ve işyerinde arkadaşları ile zaman geçirmekten mutlu olur. Dolayısıyla mutlu ve huzurlu bir iş ortamı çalışanın iş tatminine olumlu katkıda bulunur (Keser ve Güler, 2016: 241).

Çalışanların işyerinde huzursuz olmasının sebeplerinden biri ise, stresli çalışma koşullarıdır. Bu bağlamda çalışanın işyerinde yoğun stres yaşamaması onun ERD göstermesinde olumsuz etki yaratabilir. İşyeri stresine neden olan önemli bir unsur ise, kişiler arası çatışmadır. Kıskançlık, öfke, hüsrana gibi duygulara neden olan kişiler arası çatışma durumunda çalışanlar, görevlerinden ziyade bu ilişkisel sorunları çözmeye odaklandıklarından genellikle örgüt yararına olumlu çabalar gösterme eğilimleri düşmektedir. Özellikle informal iletişim ile kurulan kişiler arası ilişkilerde işyeri stresini azaltmak için yönetim, çalışanların işyeri dışında da güçlü sosyal ilişkiler kurmalarında çalışanlarını desteklemeli ve buna uygun ortam geliştirmelidir. Dolayısıyla kurulan bu güçlü informal ilişkiler, olumlu duyguları harekete geçirerek çalışanların kişiler arası anlaşmazlıklarla başa çıkabilmelerini kolaylaştıracaktır (Pooja vd., 2016: 398).

Sosyal etkileşim kişilerarası çatışmanın olumsuz etkilerini azaltmaya yardımcı olmaktadır. Çalışanlar, iş arkadaşları ile güçlü sosyal ilişkiler kurduklarında; kişisel farklılıklara aşırı duyarlı olmadan başkalarının bakış açılarını anlamaya istekli olurlar ve böylece kişiler arası çatışmayı daha etkin bir şekilde yönetebilmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar, tekrarlanan bu sosyal etkileşimlerle, farklılıkları anlar ve diğer kişilerin sadece farklı kişilikleri olduğunu daha kolay kabul ederler (Pooja vd., 2016: 382). Sonuç olarak

informal iletişim, işyerinde çalışanlar arasında daha olumlu ilişkiler kurulmasına yardımcı olmaktadır.

Örgütte informal ilişkilerin temelini; iletişim ağı içindeki çalışanların sosyal etkileşimleri oluşturmaktadır (Huning vd., 2015: 22). Örgütte kişiler arası oluşan bu sosyal ilişkiler ise, rutin olmayan karmaşık bilgilerin aktarılmasını, ortak problem çözme ve koordineli çözümlerin geliştirilmesini desteklemektedir (Daly vd., 2010: 364). Örgütlerde sosyal etkileşime dayalı informal iletişim yani kişiler arası ilişkileri içeren bu durumlar genellikle Sosyal Değişim Teorisi ile açıklanmaktadır.

Blau'un (1964), Sosyal Değişim Teorisine göre günlük hayatımız genel olarak bir tür alıp-verme ve ilişki kurma ile ilgilidir. Maddi ve maddi olmayan kaynakların alınıp verilmesi, karşılıklılık beklentisine dayanan bir etkileşimdir. Sosyal ilişkilerin esnekliği ve geliştirilmesi üzerinde önemli bir etkisi olan sosyal değişimin önemli sonuçları; dayanışma ve sadakattir. Dolayısıyla sosyal etkileşimde işbirliği ve güven gereklidir. Bir örgütte çalışanlar arasında maddi olan veya olmayan değişim ile bağlantı kurulması ve böylece güvenin inşa edilmesi; informal ilişkilerin temelini oluşturmaktadır ve bu informal ilişkilerin sürekliliği ile oluşan informal iletişim ağı gelecekteki etkileşimleri de kolaylaştırmaktadır. İnfomal iletişim ağı aynı zamanda sosyal sermaye, bilgi transferi, örgütsel öğrenme, iletişim, liderlik ve güç gibi örgütsel davranış bileşenleri üzerinde önemli rol oynamaktadır (Huning vd., 2015: 22).

Formal iletişim, bir örgütün iskelet sistemini oluştururken, örgüt çalışanlarının arkadaşlık ilişkileri sonucu kendiliğinden oluşan informal iletişim, bir örgütün merkezi sinir sistemini oluşturmaktadır. Çalışanların; informal gruplar oluşturarak bilgi paylaşımında bulunmaları, kurum içi sohbetlere katılmaları, bir yerden bir yere laf taşıyıcılar aracılığıyla dedikodu ve söylenti ağını harekete geçirmeleri, birlikte vakit geçirerek sosyal etkinlikler düzenlemeleri ve yöneticilerin çalışanlarını informal olarak ziyarete gitmeleri örgütlerdeki informal iletişim araçlarıdır. Örgüt içinde bireyler, fiziksel ve psikolojik yakınlık kurmak, içgüdüsel olarak iletişim ihtiyacını gidermek veya bir gruba dahil olmak amacıyla örgütteki diğer çalışanlarla kendileri ya da sosyal çevresi ile ilgili ya da iş ile ilgili herhangi bir konuda informal iletişim kurabilirler (Bektaş ve Erdem, 2015: 125-128).

İşyerinde çalışanlar kişilerarası cazibe, ortak görevler, ortak programlar, ortak ilgi alanları ve ortak geçmişler yoluyla birbirleriyle ilişki kurarak informal iletişim ağını oluştururlar. İnfomal iletişim ağı, kabul edilebilir davranış ve normların kurumsallaştırılmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte informal iletişim ağı, örgütsel iletişim ve yetki yapısını da değiştirebilir. Dolayısıyla informal ilişkiler, örgütsel işleyiş ve günlük uygulamalara yön verebilmektedir (Huning vd., 2015: 21-27).

Örgüt çalışanları informal kanalları kullanırken genellikle en son haberler ve gelişmeler, işlerini etkileyen faktörler ve tanıdıkları kimseler hakkında konuşurlar. Örgütlerde informal ilişkiler; örgüt içindeki informal gruplaşmalar, dostluk ve arkadaşlık ilişkileriyle örgüt dışında sosyal birliktelikler, değişik bölüm ve kişiler arasında duygusal ve düşünsel nedenli ilişkiler, kantin konuşmaları, yemek arası sohbetleri, dedikodu üzerine kurulan birliktelikler ve arada bir personelin arasına karışarak onlarla sohbetler şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Şahan, 2017: 71-74).

### 1.2.2. İnfomal İletişimin Boyutları

Örgütlerde informal iletişim arkadaşlık, eğlenme, etkileme ve bilgi kavramları ile boyutlandırılarak incelenmektedir (Uğurlu, 2014: 93). Örgütte *arkadaşlık* ilişkilerinin kurulmasında bireyler örgüt içi veya dışı bir araya geldikleri informal düzlemlerden yararlanırlar. Arkadaşlık bir yandan informal iletişimin alt yapısını oluştururken diğer yandan onu beslemektedir. Arkadaşlık boyutu, informal iletişimin diğer boyutlarına da temel oluşturmaktadır. Arkadaşlık ilişkilerinin güçlenmesi, örgüt içinde bireylerin daha fazla eğlenebilmesini, birbirlerinden etkilenmesini ve bilgi aktarımının artmasını beraberinde getirmektedir. Birlikte geçirilen zamanlar bireylerin hoşça vakit geçirip, *eğlendiği* ve kendini mutlu hissettiği zamanlar olabilir ve bu paylaşılan zamanlarda çalışanların birbirini *etkilemesi* de söz konusudur. Ayrıca, çalışanlar informal iletişimle birçok *bilgiye* de ulaşabilmektedirler.

Kişilerarası etki, anlamlı arkadaşlık ilişkileri ile sağlanmaktadır. Arkadaşlığa dayalı ilişkiler, hem kişisel özellikler hem de örgütsel açıdan benzer olan insanları birbirine bağlamaya yarayan güçlü bağlar oluşturmaktadır (Huning vd., 2015: 27). Örgütlerde informal iletişim ile kurulan ve gönüllülük esasına göre ortaya çıkan arkadaşlık ilişkileri; çalışma koşullarının çok iyi olmadığı durumlarda çalışanın o

kurumda kalmasını sağlayabilmektedir. Ancak çalışanlar arasındaki arkadaşlık ilişkileri kötüyse ve çalışanlar örgütte sosyal ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa, bu durumda da çalışanların örgütsel bağlılıkları azalmakta ve sonuç olarak da çalışanlar, örgütten ayrılmayı tercih edebilmektedir (Gökkaya vd., 2018: 118).

Örgütlerde bilgi edinme sürecinde yeni işgörenler, deneyimli iş arkadaşlarının tavsiyelerini dinleyerek örgütün kültürel yapısı hakkında bilgilenirler ve böylece örgütsel uyum yeni çalışanlar için kolaylaşır (Uyguralp Gizdem ve Kartal, 2016: 1360). Örgütlerde informal iletişim; informal gruplar, ziyaretler, sohbetler, dedikodu-söylenti ağı, şakalar, sosyal etkinlikler gibi informal kanallarla gerçekleşmektedir (Bektaş, 2014: 100).

### **1.2.3. İnfomal İletişimin Öncülleri ve Ardılları**

Örgütlerde bulunan formal ve informal ilişkiler birbirinin karşısı değildir ya da her zaman birbirini olumsuz etkilemez. Formal ve informal ilişkiler iç içe geçmiş kavramlardır ve informal ilişkiler, formal ilişkiler içinde kurulur; formal ilişkilerin içinde de informal ilişkiler mevcuttur. Dolayısıyla formal ilişkilerin doğru bir şekilde yönetilebilmesi için örgütte bulunan informal ilişkilerin anlaşılması gerekir. Çünkü örgütteki formal ve informal ilişkiler birbirlerinin bütünleyicisidir (Gökkaya vd., 2018: 101).

Örgüt içinde informal iletişimi etkileyen faktörleri Koçel (2014: 623); güvensizlik ve gelecek endişesi oluşturan durumlar, belirsizlik durumları, yönetimde ve örgütte büyük çaplı değişiklikler, ekonomide ve sektörde oluşan olumsuz durumlar, çalışanların kişisel özellikleri, formal kanalların yetersiz oluşu, formal mesajlara olan güvensizlik, örgüt içinde oluşan gruplaşma ve klikleşmeler, yöneticilerin söyledikleri ile yaptıklarının farklı olması şeklinde ifade etmektedir. Robbins ve Judge (2013: 359) ise örgütlerde etkili iletişimi engelleyen faktörleri; filtreleme, algıda seçicilik, aşırı bilgi yüklemesi, duygular, dil, sessizlik, iletişim korkusu, politik olarak doğru iletişim ve cinsiyet farklılığı olarak açıklamaktadırlar.

Örgütlerde biçimsel olmayan informal gruplar, sosyal ilişki ihtiyacını karşılamaya yönelik kendiliğinden ortaya çıkan doğal oluşumlardır. Örneğin birlikte öğlen yemeği yiyen ya da çay-kahve içen aynı ya da farklı birimlerdeki çalışanların oluşturduğu grup,

informal bir gruptur. Çalışanlar arasındaki bu etkileşimler biçimsel olmamakla birlikte davranışları ve performansı etkilemektedir (Robbins ve Judge, 2013: 276).

İnformal iletişime eğitim örgütleri açısından bakıldığında; yeni işe başlayan öğretmenler, okul hakkında bilgi almak, okul kültürünü ve buna bağlı olarak okul iklimini anlayabilmek için informal gruplara dahil olurlar ve diğer öğretmenlerle kurulan arkadaşlık bağı ile sosyal etkinliklerde yapılan paylaşımlar onların hem sosyalleşmesini sağlar hem de örgütsel uyumuna katkıda bulunur (Uyguralp Gizdem ve Kartal, 2016: 1360).

Örgüt içinde bilgi aktarımı çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olmaktadır. Bilgi aktarma, yaygın bir şekilde informal iletişim ağı üzerinden gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, informal iletişim ile sağlanan bilgi transferi, örgütsel performans için kritik önem taşımaktadır. İnformal ilişkilerin sık kullanılmasının bir göstergesi olarak; çalışanlar, örgütsel sonuçlara ulaşmak için görev ve role ilişkin gereken bilgi ve becerileri iş arkadaşlarından aldıkları bilgilerle elde etmektedirler (Huning vd., 2015: 24).

Örgüt çalışanları arasında kurulan informal iletişim, onları bilgi, duygu ve davranışsal açıdan etkileyerek, örgüte karşı olan tutumlarını farklılaştırmakta; bu durum da örgütte olumlu ya da olumsuz etkilere neden olmaktadır. Örgüt çalışanlarında motivasyonun düşmesi ve sonrasında oluşabilecek ayrılma isteği gibi durumlar söz konusu olduğunda informal ilişkiler, çalışanlar arasında birlik ve beraberlik sağlayarak örgütsel bağlılığı arttırabilmektedir (Gökkaya vd., 2018: 101).

Örgütsel bağlılığı etkilemesinin yanı sıra informal iletişimin etkilediği diğer unsurlar; çalışanlara kendilerini ifade edebileceği ortam sağlaması, bilgiye daha çabuk ulaşarak karar vermeyi kolaylaştırması, iyi kullanıldığında yöneticiler için etkili bir yönetim aracı olması ve formal iletişimi bütünlemesi olarak sayılabilir (Bektaş ve Erdem, 2015: 135). Çalışanlar arasında kurulan informal ilişkilere yönetsel açıdan destek olunması, kuruluşun genel değişim ve başarı olasılığını arttırmada önemli olmaktadır (Daly vd., 2010: 384).

### 1.3. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

Lider Üye Etkileşimi, iletişim gibi örgütsel davranış araştırmalarında sıklıkla çalışılan ve örgüt içinde çalışan davranışını etkileyen değişkenlerden biridir. Bu başlıkta lider üye etkileşimi kavramı, teorisi, boyutları, lider üye etkileşiminin öncülleri ve ardılları konuları anlatılmıştır.

#### 1.3.1. Lider Üye Etkileşimi Kavramı ve Teorisi

Lider, etkileme ve güdüleme yeteneği olan, üstün yetenekleri olduğuna inanılan kişi olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar, liderin fikirlerini, ilke ve hedeflerini benimseyince, onu izlerler ve onun yöneltmesi ile hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Liderlik, insanları etkileme sanatıdır. Kişilik ve özgüven sahibi olmak, ilkeleri olmak, kendini hedefe odaklamak, bilgi-beceri-yeteneğe sahip olmak liderlikte önemli unsurlardır. Bunun yanı sıra geleceği görmek, misyon ve vizyon sahibi olmak ve ona göre hareket etmek de liderlikte diğer önemli unsurlardır (Aytürk, 2010: 91-92).

Lider, değişimle başa çıkabilen kişidir ve örgütün gelecek tasarımını yaparak, buna yönelik vizyon geliştirir, çalışanları da bu vizyona yöneltir ve onların engelleri aşabilmesine destek olur (Robbins ve Judge, 2013: 376). Liderlerin, çalışanları etkileme yeteneğine sahip olduğu bilinmektedir. Liderlerin, bilgi aktarımı, doğru bilgi ve değerli kaynak desteği ile üyelerine yardım etme; beceri artırmak, problem tespiti, yeni fikirlerin üretilmesi ve iş temelli problemler için çözümler konusunda üyelerine ilham verme yetenekleri vardır (Nazir vd., 2018: 6).

Etkili lider ve etkili liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda liderlik kavramını farklı açılardan ele alan kuramlar ortaya çıkmıştır. Bu kuramlardan biri de; liderin tüm üyelerine eşit davranmadığı ve üyelerle farklı iletişimde bulunduğu varsayımından hareket eden Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Kuramıdır. LÜE, lider ve üyeleri arasında oluşan sosyal etkileşim ile ortaya çıkan Sosyal Değişim Kuramı ve Rol Kuramını da kapsayan bir süreçtir (Kahraman vd., 2018: 12). LÜE kuramı, yabancı alanyazında Leader Member Exchange (LMX) kavramı olarak Lider-Üye Değişim Kuramı adı ile geçmektedir.

Sosyal mübadeleye dayalı olarak gerçekleşen LÜE’de bilgi, öneri, destek, arkadaşlık gibi değerlerin lider ve üyeleri arasında değişimi söz konusudur. Tarafların minnet, şükran ve güven hissi yaşadığı lider ve üyeleri arasında kurulan bu mübadele ilişkisinin amacı, sayısı ve niteliği LÜE ilişkisinin kalitesini belirlemektedir (Baş vd., 2010: 1017). Çalışanların, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik isteğe bağlı davranışları bir örgütün etkili işleyişinde önemlidir. Sosyal bir değişim olarak LÜE, çalışanların bu isteğe bağlı davranışlarını nasıl şekillendirdiği ile ilgilidir (Zhong vd., 2011: 610).

Sosyal Değişim Teorisi, çalışma hayatında kurulan ilişkilerin, astların ve üstlerin karşılıklı fayda elde ettikleri etkileşimsel ilişkiler olduğu temeline dayanmaktadır. Kurama göre, bireyler fayda gördükleri kişilere, koşullara bağlı olarak karşılık verme çabası içine girerler. Örneğin amir, astına destek ve maddi ödül sağladığında; ast da karşılık davranışı olarak kişisel bağlılığını ve uzmanlığını sunmaktadır. Karşılık davranışı yüksek düzeyde LÜE ilişkisinin yanı sıra, çalışanların ERD göstermesi biçiminde de ortaya çıkabilmektedir (Ilgın, 2010: 136).

Liderlerin zamanlarının, sahip olduğu kaynakların ve gücün sınırlı olması nedeniyle örgüt çalışanlarının hepsine aynı liderlik tarzı ile etkileşimde bulunamayacağı varsayımından hareket eden LÜE kuramı; liderlik süreci ve bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemektedir (Bolat, 2011). Örgüt ile ilgili araştırmalarda çalışılan bir konu olan LÜE; lider ve onun astları olarak çalışan üyeler arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan ilişkilerdir ve bu ilişkilerin olumlu olması örgütsel etkililiği ve verimliliği etkilemektedir.

Liderlik kuramlarının tarihsel gelişimi; 1900-1950 yılları arası liderliğin doğuştan kazanılan bir özellik olduğu düşüncesini savunan özellik ve nitelik kuramları, 1950-1970 yılları arasında başarılı bir lider olmak için gerekli olan davranışların eğitimle geliştirilebileceği düşüncesinde davranışsal kuramlar, 1970-1980 yılları arasında etkili liderlik için içinde bulunulan durumun da değerlendirilmeye alınması gerektiğini savunan durumsallık kuramları ve 1980 sonrasında ise liderliğin güven, karizma, duygusal zeka gibi boyutlarıyla ilgilenen ve liderin etik kurallara uygun hareket eden, vizyon sahibi ve dönüşüm sağlayabilen yapıda olması gerektiği düşüncesini savunan modern kuramlar şeklinde sınıflandırılmaktadır. LÜE’de, liderlik kuramlarından durumsallık yaklaşımı içinde değerlendirilmektedir (Kahraman vd., 2018: 14).



Liderlerin kaliteden farklılık gösteren takipçilerle iki taraflı ilişkiler kurdukları ve bu ilişkilerin kalitesinin, bireysel ve grup düzeyinde çeşitli sonuçlara yönelik etkileri olduğunu öne süren LÜE teorisinin merkezinde; liderlerin takipçileri ile oluşturdukları ikili ilişkilerin kalitesi açısından farklılaştığı düşüncesi vardır. LÜE'ye göre liderler, genellikle yüksek yetenekli veya yüksek performans gösteren çalışanları ile, yüksek kaliteli ilişkiler kurma, onlara daha zorlu çalışma görevleri verme ve onlara yüksek düzeyde destek sağlama eğilimindedirler. Buna karşılık, düşük yetenekli veya düşük performans gösteren çalışanlarına ise daha düşük destek sağlarlar ve onlarla düşük kaliteli ilişkiler kurma eğilimindedirler. Bu nedenle, lider ile üyeleri arasında LÜE ilişkilerinin kalitesinde önemli farklılıklar olmaktadır (Naidoo vd., 2011: 347).

LÜE kuramına göre, lider bazı astlarına resmi yönetici rolünü uygularken, bazı astlarına da resmi yetkilerinin dışında ve aralarında gelişen ilişkinin kalitesinden kaynaklanan liderlik rolünü uygulamaktadır. Liderlik rolü uygulanan astlar “grup içi”, yöneticilik rolü uygulanan astlar da “grup dışı” olarak tanımlanmaktadır. LÜE’de üstler ve astlar arasındaki ilişkiler yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru farklılaşmaktadır. Lider kimi astlarıyla güven, karşılıklı sevgi ve saygı kriterlerine uygun yüksek kalitede pozitif yönlü ilişkiler kurmakta; kimi astlarıyla da ast için tanımlanan rolün dışına çıkmayan, biçimsel ve düşük kalitede ilişkiler kurmaktadır (Bolat, 2011: 167; Kahraman vd., 2018: 14; Yıldız, 2015: 31; Zhong vd., 2011: 612).

Yüksek kaliteli ilişkilerin gerçekleştiği grup içi astların kazanımı (örneğin terfi, kariyer gelişim desteği, açık iletişim, güven) daha fazla destek ve kaynaktır. Liderin kazanımı ise, işine daha bağlı ve çalışkan astlardır. Düşük kaliteli ilişkilerin kurulduğu grup dışı astlar için ise daha az destek, daha az etkileşim ve daha az ödül söz konusudur. Lider, grup dışı astlara daha sıradan görevler vermekte ve astlar genellikle iş tanımları doğrultusunda çalışmaktadırlar (Yıldız, 2015: 43; Robbins vd., 2013: 311). LÜE’nin kalitesinin ölçülmesinde bu etkileşim etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı şeklinde incelenmektedir.

### **1.3.2. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları**

LÜE, alanyazında Liden ve Maslyn (1998) tarafından etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyut olarak oluşturulmuştur. Bu boyutlar

alanyazında şöyle açıklanmaktadır (Cevrioğlu, 2007; Gürler, 2018; Uludağ, 2016; Yıldız, 2015); **Etki**, lider ile üyenin iş dışındaki unsurlardan kaynaklanan ve karşılıklı olan sevgilerini ifade eder ve bu sevgi, kişiler arası etkileşim ve ilgi ile oluşmaktadır. Lider ve yeleri arasındaki sevgi LE ilişkisinin kurulmasında ve devam ettirilmesinde farklı düzeylerde etkili olmaktadır. Örneğin lider ve ye birbirlerine eşlik etmekten keyif aldıklarında daha fazla zaman birlikte çalışmaktadırlar.

**Bağlılık**, lider ile üyenin eylemlerinde birbirlerine destek olmasıdır. Bununla birlikte bağlılık boyutu, liderin çalışanlarına verdiği görevlerin niceliği ve niteliği hakkında karar vermesinde etkili olmaktadır. Çünkü liderler karar alma ve sorumluluk gerektiren işleri, kendilerine daha bağlı olan çalışanlarına verme eğilimi gösterirler. Sadakat olarak da adlandırılan bağlılık boyutu, lider-ye etkileşim kalitesinin yükselmesinde ve devamlılığının sağlanmasıda önemli bir faktördür.

**Katkı**, lider ile üyenin görevle ilgili hedeflerine ulaşmalarında karşılıklı olarak göstermiş oldukları davranışlardır. Fiziksel kaynak desteği ya da ilgi çekici görev verilmesi gibi liderden daha fazla destek alan çalışanların iş performansı artmaktadır. Böylece yüksek kalitede LE ilişkisi kurulmuş olan üyeler, görev tanımlarının ötesindeki işleri de yapmaya istekli olmaktadır.

**Profesyonel sayđı**, lider ile üyenin birbirlerine karşı mesleki bilgi, yetenek ve kapasitelerine olan sayđılarını açıklamaktadır. Bu sayđınlıđın kaynağı; kişi ile ilgili tecrübe, alınan ödüller, diğer çalışanlar ya da örgüt dışındaki kişilerin övgüleri biçiminde olabilmektedir. Lider ve yeleri arasındaki ilişkide uzman gücü olan mesleki sayđı, lider ve yeleri arasında gten kaynaklı olarak daha fazla etkileşimde bulunma isteği yaratmaktadır. Üyelerin liderleri için hissettikleri profesyonel sayđı inançları, onların iş performanslarını da artırmaktadır.

LE’de katkıda bulunma; iş ile ilgili karşılıklı amaçların gerçekleşmesi için tarafların sağladıkları iş tabanlı aktiviteler ve değerli kaynakları kapsamaktadır. Sadakat boyutu, lider ve üyenin diğer kişilerle beraberken birbirlerinin faaliyetlerini ve özelliklerini açıkça desteklemeleridir. Duygusal etkileşim ise, lider ve üyenin iş ilişkileri dışında olmak üzere karşılıklı olarak hoşlanmalarını, beğerilerini göstermektedir.

Mesleki saygı boyutu da, tarafların örgüt içi ve dışında işlerindeki başarı seviyesi ile ilgili sahip oldukları ünün algılanmasını ölçmektedir (Kahraman vd., 2018: 16).

### **1.3.3. Lider Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Ardılları**

İnsanın sosyal bir varlık olması doğal olarak onun diğerleri ile bir arada bulunmasını ve kendine daha yakın hissettikleri ile daha çok iletişimde bulunması sonucunu doğurur. Dolayısıyla lider, kimi çalışanlara daha yakın ve onları destekleyici bir tutum sergilerken; diğer çalışanlara kayıtsız, bazen de reddedici bir tutum sergileyebilmektedir. Lider ve üyeleri arasındaki bu yakınlık; kişilik özellikleri, aynı zevkleri paylaşmak, aynı takımı tutmak gibi bir nedenle oluşabilir (Koçel, 2014: 597).

Alan yazında LÜE'in öncülleri; örgüt politikası ve kültürü, etkileme taktikleri, astların özellikleri, içsel kontrol odağı, öz saygı, güç ihtiyacı, öz yeterlilik, beğenme, girişkenlik, rasyonellik, lider davranışları olarak belirtilmektedir (Bolat, 2011: 1; Yıldız, 2015: 43). Lider ve üye arasında tesis eden güven; iş performansı, ERD, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı içeren olumlu iş çıktılarına katkı sağlamaktadır. Liderin etkileyciliği, çalışanlarının güvenini kazanma becerisine bağlıdır. Bunu sağlayabilmesi için de; açık sözlü, tutarlı ve adil olma, gerçekleri söyleme, duygularını anlatma, verdiği sözleri tutma, güvenilirliğini kanıtlama ve güveni sürdürme gibi davranışları göstermesi liderden beklenmektedir (Robbins vd., 2013: 318). Güvenirliğin inşa edilmesi de; liderlerin yapacaklarını söyledikleri şeyleri yapmaları ve vaatlerini yerine getirmelerine bağlıdır (Arsenault, 2004: 138).

Etkili örgütsel iletişim de, lider ve üyeleri arasındaki etkileşime olumlu katkı sağlamaktadır. Örgütsel iletişimin iyileştirilmesinde lider; insana odaklanma, geri bildirim, empati gibi unsurları değerlendirebilir (Sökmen, 2010: 220). İş yerinde mutlu olan çalışanlar, arkadaşları ve yöneticileri ile olumlu etkileşim içinde olmaktadır ve bu etkileşimin kalitesi arttıkça çalışanın örgütü için daha fazlasını yapma isteği de artmaktadır. Bu etkileşimin kalitesi düştüğünde ise; yönetici davranışları çalışan üzerinde strese sebep olmakta ve çalışan hem iş hem de iş dışı yaşamında mutsuz olabilmektedir. Ancak yönetici davranışları, çalışanları ve morallerini geliştirme, katılımlarını sağlama ve çalışana değer vermeye yönelik olduğunda çalışanların mutluluğu artmaktadır (Alparslan, 2016: 206).

LÜE ile stres arasındaki ilişkide alanyazında; LÜE kalitesi arttıkça, çalışanların iş stresinin azalacağı ifade edilmektedir. Bunun nedeni ise, yüksek kaliteli lider-üye ilişkisi içinde olan çalışanların Rol Kuramı nedeniyle daha az seviyede stresle karşılaşacak olmalarıdır. Rol Kuramına göre; çalışanlar örgütte buldukları pozisyon nedeniyle yapmaları gereken işleri, örgütteki belirlenmiş rollerine göre yürütürler. Üyeleri ile yüksek kalitede etkileşim içinde olan yöneticiler; duygusal destek, daha fazla iletişim, net olarak belirlenmiş rollerle, çalışanlarının belirsizlikten kurtulmasına ve böylece streslerinin düşük seviyede olmasını sağlamaktadırlar. Buna karşılık, lider ve üye arasındaki düşük seviyedeki ilişkilerde, çalışanların belirsizlik hissi ile başa çıkmalarında yeterli bilgi desteğinden yoksun olmaları çalışanların stres düzeylerini yükseltmektedir (Cevrioğlu, 2007: 82).

LÜE teorisi, Sosyal Değişim Teorisine dayanarak lider ile üyeleri arasındaki ilişkilerin kalitesini açıklar ve karşılıklı güven, saygı ve bağlılık gibi yüksek kaliteli LÜE ilişkileri ile karakterize edilir. LÜE ile ilgili yapılan çok sayıdaki çalışmada ERD, lider ve üyeleri arasındaki LÜE ilişkilerinin bir sonucu olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle lider ve üyeleri arasındaki yüksek kaliteli değişimde, lider üyelere daha olumlu davranmaktadır. Liderin bu olumlu davranışlarına karşılık olarak üyelere de ERD sergileme zorunluluğunun gerçekleştiği ifade edilmektedir (Bowler vd., 2010: 310).

LÜE; lider desteği, performans, yaratıcılık, işgören devir hızı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans değerlendirme, ERD, güçlendirme, örgütsel adalet, rol çatışması/rol belirsizliği ve çalışan mutluluğu üzerinde etkili olmaktadır (Bolat, 2011: 1; Nazir vd., 2018: 5; Yıldız, 2015: 43). Örgütte rol belirsizliğini gidermek için örgütün misyonu net bir şekilde ortaya konduktan sonra çalışanlara rolleri, iş tanımı ile açıklanmalıdır. İş tanımları örgütün hedefleri, görevleri, değerleri, ihtiyaçları gibi temel unsurlar üzerine inşa edilmelidir. Daha sonra periyodik eğitimler ile roller pekiştirilmelidir. Son olarak, lider ile üyeleri arasındaki etkili iletişimle rollerin yerine getirilip getirilmediği izlenmeli ve buna yönelik geri bildirim verilmelidir (Caillier, 2016: 311).

Örgütlerde çalışanların adalet algısı yükseldiğinde; LÜE ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişki de artmaktadır. Üyeler, liderden yeterli destek gördüklerini hissettiklerinde, liderlerine karşı olumlu duygular beslemekte ve böylece örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Çalışanların LÜE'deki olumsuz algıları ise, lidere ve örgüte

bağlılığı olumsuz etkileyerek işten ayrılma düzeyini artırmakta ve sonuç olarak da bu durum personel maliyetlerini yükseltmektedir (Uludağ, 2016: 28).

Özel hastanede çalışan hemşireler ile ilgili yapılan bir araştırmada; LÜE'nin, psikolojik sözleşme ve ERD arasındaki ilişkide moderatör etki yaptığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırma sonucuna göre LÜE kalitesi yüksek olan işgörenler, düşük olanlara göre daha fazla ERD göstermektedir (Bolat, 2011). Ilgın (2010), Ankara'da gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren yerel bir zincir markette çalışan 213 katılımcı ile gerçekleştirdiği çalışmada; ERD'nin oluşumunda ve sosyal kaytarma ile ilişkisinde, duygusal zeka ve LÜE'nin rolünü incelemiştir. Araştırma bulguları LÜE'nin niteliği ile ERD arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Lider üye ilişkisinin etkileşim düzeyinin artmasıyla çalışanların ERD sergilemesinin arttığı; ayrıca, duygusal zeka seviyeleri yüksek olan çalışanların, duygusal zeka seviyesi daha düşük olanlara göre ERD sergilemeye daha yatkın oldukları tespit edilmiştir.

#### **1.4. DUYGUSAL İYİ OLUŞ**

İyi oluş, pozitif psikolojinin bir parçası olarak örgütsel davranış araştırmalarına konu olan bir kavramdır. Bu başlıkta pozitif psikoloji, duygular, iyi oluş ve duygusal iyi oluş konuları ele alınmıştır.

##### **1.4.1. Duygular ve Pozitif Psikoloji**

Duygular, bir kişiye ya da bir olaya yönlendirdiğimiz güçlü hislerdir. Duyguları daha güçlü hale getiren duygu durumları ise, genel olarak içinde bulunduğumuz durumdan bağımsız olarak yaşadığımız ruh hallerimizdir. Duygusal Olaylar Teorisine göre duygular, çalışma ortamında gerçekleşen olaylara verilen tepkilerdir (Robbins ve Judge, 2013: 111). Dolayısıyla, çalışanların görevleri ile ilgili zihinsel ve fiziksel çaba harcamanın yanı sıra işlerinin bir parçası olarak duygularını yönetmek için de çaba sarf etmeleri gerekir (Zapf, 2002:238).

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmede çalışanların performansını; çalışanların olumlu duyguları, duygusal iklim ve kuruluş içindeki aidiyet duygusu birbirine bağlı faktörler olarak etkilemektedir. Pozitif duygular, kuruluş hedeflerinin yerine

getirilmesinde itici bir güç oluşturarak iş tatminine ve çalışma ortamında daha iyi ilişkilere katkıda bulunmaktadır (Biggio ve Cortese, 2013: 2)

“İyi yaşam nedir?” ve “Ruh sağlığı yerinde insan kimdir?” sorularının cevapları ile ilgilenen pozitif psikolojide, psikolojik olarak sağlıklı bireyin özelliklerinin nasıl olması gerektiği araştırılmaktadır (Keldal, 2015: 103). Pozitif psikolojiye göre sağlığın ve iyi oluşun kaynağı; kişinin düşüncelerinde ve duygularında olumsuzdan olumluya doğru değişiklik yapan pozitif düşünme ve hissetme gücüdür (Lyubomirsky ve Abbe, 2003: 132).

Pozitif psikoloji alanında araştırmalar yapan Fredrickson’ın (2002: 211) pozitif duyguların Genişletilmesi ve Oluşturulması Teorisine göre olumlu duygular; bireylerin daha yaratıcı ve bilgili, erdemli ve sosyal olarak entegre olmalarına yardımcı olarak onları daha iyi hale getirebilmekte ve böylece bireylerin iyi oluş düzeylerini arttırmaktadır. Fredrickson’ın (Fredrickson ve Branigan, 2005: 315) Genişlet ve İnşa et Teorisinde olumlu duyguların, akılda tutulan algı, düşünce ve eylem dizisini genişleterek dikkat, biliş ve eylem kapsamlarını genişlettiği belirtilmektedir. Bu teoride ayrıca, olumlu duyguların; insanların düşüncelerinde, eylemlerinde ve fizyolojik tepkilerinde uzun süreli sonuçları olduğu vurgulanmaktadır.

Genişlet ve İnşa et Teorisinde olumlu duyguların birikeceği ve birleşeceği dolayısıyla olumlu bir duygu ile ortaya çıkan psikolojik genişlemenin, bireyin sonraki olaylarda olumlu anlam kazanma ve ek olumlu duygular yaşama ihtimalini arttıracaklarını öngörmektedir. Sonuç olarak olumlu duygular, bu duygulara eşlik eden genişletilmiş düşünce ile bağlantılı olarak kişinin duygusal iyi oluşunu arttırmaktadır (Fredrickson ve Joiner, 2002: 175)

#### **1.4.2. İyi Oluş ve Duygusal İyi Oluş**

İyi oluş (well-being), davranış bilimleri ve psikoloji başta olmak üzere sosyal bilimlerle ilgili yapılan araştırmalarda üzerinde çalışılan bir kavramdır. Ancak kavramın açıklanmasında yaklaşım çeşitliliği ve kavramın anlamsal genişliği nedeniyle alanyazında iyi oluşla ilgili birçok tanım yapılmaktadır. Bununla birlikte iyi oluş kavramı genel olarak mutluluk, yaşam kalitesi, yaşam doyumu kavramları ile açıklanmaktadır (Kocayörük vd., 2018: 551). İyi oluş bireysel duygular içinde bireyin özel ve çalışma yaşamında etkiye

sahip olmaktadır. Örgüt içinde iyi oluş bireysel özellikler ile örgütsel çevrenin özellikleri arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkmaktadır (Biggio ve Cortese, 2013: 1).

İyi oluş kavramı hedonik ve eudaimonik olmak üzere birbirini tamamlayan iki bakış açısı ile açıklanmaktadır. Bireyin bilişsel ve duyuşsal değerlendirmesi ile mutluluk kavramı hedonik bakış açısını yansıtmaktadır. İyi oluşun mutluluktan ve zevkten daha fazlasını içerdiğini savunan eudaimonik bakış açısı ise, bireysel gelişim ve kişinin potansiyelini gerçekleştirmeye odaklanmaktadır. Eudaimonik bakışa göre, bireylerin faaliyetleri ve zihinsel durumları, onların derin inançları veya değerleri ile uyumluken ortaya çıkmaktadır (Bartels vd., 2019: 2).

İyi oluş ile ilgili yapılan araştırmalarda bu iki yaklaşımdan ilki öznel iyi oluş olarak adlandırılmış ve 1950'lerde bilimsel olarak yaşam kalitesini ölçmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Diğer yaklaşım ise, psikolojik iyi oluş olarak kavramsallaştırılmıştır. Klinik psikoloji ve yetişkin gelişim psikolojisindeki önceki teorilerden yararlanarak 1980'lerde psikolojik iyi oluşla ilgili deneysel araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda bireyin anlamlı bir yaşam için ve meydan okuma karşısında kendini gerçekleştirme potansiyeli vurgulanmıştır. Ancak her iki yaklaşım da hayatı güzelleştirmek için insan kapasitesini yükselten insani değerlerle ilgilenmektedir (Keyes vd., 2002: 1017).

Hedonik yaklaşım yani öznel (duygusal ve bilişsel) iyi oluş; bireyin olumlu duyguları sık, olumsuz duyguları daha az yaşaması ve yaşamdan yüksek doyum almasıdır. Eudaimonik yaklaşım yani psikolojik iyi oluş ise, bireyin kendisini kabul etmesi, diğer insanlarla etkili iletişim kurması, özerk olması, yaşamda anlam ve amaç bulması, çevresel olanaklarını kullanarak kişisel gelişimini sağlamasıdır (Keldal, 2015:104; Kocayörük vd., 2018: 551). Hedonik iyi oluşun uğraşı alanı mutluluk kavramı ve yaşam memnuniyetinin bilişsel değerlendirmeleridir. Eudaimonik iyi oluş ise insan potansiyeli ile ilgilenmektedir (Keyes vd., 2002: 1007).

İyi oluşla ilgili araştırmalar; beklentilerin karşılanmamasının kişiyi mutsuz ettiğini; buna karşılık, olacağı bilinen şeylerin gerçekleşmesinin nötr bir durum olduğunu, yani kişinin kendini ne mutlu ne de mutsuz hissettiğini göstermektedir. Ancak, bireysel beklentilerin üstündeki şeyler meydana gelirse kişi mutlu olmaktadır. Bu kez de çok iyi

şeyler olduğunda beklentiler artmakta ve sonuç olarak mutlu olmak zorlaşmaktadır. Dolayısıyla mutluluğun bir uyum sorunu olduğu varsayılmaktadır (James, 1999: 33).

Çalışanların işyerinde iyi oluşunda kişiler arası iletişim önemli bir faktördür. Özellikle dışa dönük, kişiler arası iletişimde daha aktif ve ilişkisel etkileşime yönelik tutum gösteren kişilerin iyi oluş durumları artmaktadır. İlişkisel etkileşim sonucunda ortaya çıkan işyerindeki sosyalleşme de; çalışanların ERD'lerini ve iş performansını olumlu yönde artırmaktadır. İşyerinde psikolojik ihtiyaçların kişiler arası iletişim ile doyurulması, öz motivasyonun artmasını sağlamaktadır. Bu ihtiyaçların engellenmesi ise, çalışanın motivasyon ve iyi oluş halinin düşmesine sebep olmaktadır (Biggio ve Cortese, 2013: 3). Yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının birbirlerine özenli davranması, güven temelli samimiyet, insanların birbirlerini sevmesi ve diğer çalışanlardan hissettikleri sosyal destek, çalışanların iş yerlerinde mutlu olmasını sağlamaktadır (Alparslan, 2016: 212).

Çalışanların işyerinde iyi oluşlarında onların psikolojik olarak güçlü olması ya da yöneticilerin çalışanlarının psikolojik olarak güçlenmesine desteği önemlidir. Bu çalışmanın araştırma konusu olan öğretmenler açısından çalışanların psikolojik güçlendirilmesi değerlendirildiğinde; Bogler ve Somech (2005: 424) alanyazında öğretmenlerin güçlendirilmesinin; karar verme, mesleki gelişim, durum, öz-yeterlilik, özerklik ve etki kavramları ile incelendiğini belirtmektedir. Okulda yönetsel kararlara öğretmenlerin doğrudan katılımıyla onların güçlendirilmesi sağlanırken bu durum aynı zamanda öğretmenlerin ERD'sini de teşvik etmektedir. Bunun yanı sıra, öğretmenin kendisine, uzmanlık alanına ve bilgisine saygılı olunması ve meslektaşlarının desteği de öğretmenin iyi oluş düzeyini artırmaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü tarafından psikolojik iyi oluş kavramı; "bireyin kendi yeteneklerinin farkında olması, yaşamında oluşan stresin üstesinden gelebilmesi, iş yaşamında üretken ve faydalı olabilmesi ve yetenekleri doğrultusunda toplumuna katkı yapması" olarak ifade edilmiştir. Psikolojik iyi oluşta; psikolojik bir rahatsızlığının olmamasının ötesinde, bir kişinin ruh sağlığının yerinde olması için kişinin işlevselliği dikkate alınmaktadır (Keldal, 2015: 103).



Psikolojik iyi oluş Ryff'in (1989a) modelinde; bireyin özerkliği, kendisi ve geçmişini kabulü, sürekli büyümesi ve gelişimi hakkındaki olumlu değerlendirmeleri, hayatının anlamlı ve amaca yönelik olması, nitelikli ilişkilere sahip olması ve çevresini yönetme kapasitesine olan inancından oluşmaktadır (Keyes vd., 2002: 1008; Ryff ve Singer, 2006: 1105). Başka bir deyişle psikolojik iyi oluş kendini kabul, başkalarıyla olumlu ilişkiler, özerklik, çevresel üstünlük, yaşamdaki amaç ve kişisel gelişim boyutlarından oluşmaktadır (Dierendonck vd., 2007: 474; Ryff, 1989b). Psikolojik iyi oluşun bu altı boyutu; iyi oluş için kendini yönlendiren, kontrol ve başarı odaklı bir yaklaşımı öngörmektedir (Chan vd., 2014: 293).

Kurt ve Demirbolat'ın (2019) kamuda ortaöğretimde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve psikolojik iyi oluşları ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmalarında; psikolojik sermayenin öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını olumlu yönde etkilediği, iş tatmininin ise hem dolaylı hem de doğrudan öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Öznel iyi oluş, bireyin kendi yaşamını bilişsel ve duygusal açıdan değerlendirerek, yaşamı hakkında yargı oluşturabilmesidir. Öznel iyi oluş; olumlu ve olumsuz duyguları ifade eden duygusal boyut ile bireyin yaşam doyumu değerlendirmelerini içeren bilişsel boyuttan oluşmaktadır. Pozitif psikolojide öznel iyi oluş araştırmaları bilişsel iyi oluşla yani yaşamın değerlendirilmesi ile başlamış ve sonraki araştırmalarda duygusal iyi oluşa yani mutluluk araştırmalarına ağırlık verilmiştir (Memiş Kaya, 2018: 17).

Duygusal iyi oluş, insanın olumlu duygularını ve hayattan duyduğu tatmini ifade etmektedir (Alparlan, 2016: 206). Bunun yanı sıra duygusal iyi oluş yaşamdaki olumlu ya da olumsuz duyguların varlığı ya da yokluğunu yansıtan belirtiler olarak ifade edilmekte, olumlu ruh hali ve algılanan yaşam doyumu olarak ele alınmaktadır (Keyes, 2002: 208).

Duygusal iyi oluş kavramı üzerinde çalışan araştırmacılardan Keyes (2003) duygusal iyi oluşu hoşça giden ve gitmeyen duygular arasındaki pozitif denge ve yaşam tatmini olarak kavramsallaştırmıştır. Kahneman ve Deaton (2010) ise, duygusal iyi oluşu sevinç, hayranlık, stres, üzüntü, öfke ve sevgi gibi bireyin günlük deneyimlerinin sıklığı ve yoğunluğu olarak tanımlamışlardır. Tanımlarda da ifade edildiği gibi duygusal iyi oluş

kavramı, bireyin hissettiği olumlu ve olumsuz duygularına göre iyi oluşunu açıklamaktadır (Karahan, 2016: 19).

### **1.4.3. Çalışma Yaşamında İyi Oluş**

Çalışanların işyerinde gerçekleşen olaylara karşı olumlu ya da olumsuz duygusal tepkilerinin yoğunluğu onların karakter özelliklerine göre değişebilmektedir. Bunun yanı sıra aynı olaya verilen duygusal tepkiler, o anki duygu durumuna göre de farklı olabilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 111). Ayrıca etkileşim süresi de duygusal yoğunluk için belirleyicidir. Etkileşim süresi kısa olduğu zaman duygular, düşük yoğunlukludur, ancak daha uzun etkileşimlerde, daha yoğun duygular gösterilmek zorundadır. Örneğin sinema için bilet kontrol eden bir kişinin duyguları, etkileşim süresi kısa olduğundan yalnızca çok kısa bir gülümseme ile düşük yoğunlukta. Bir öğretmenin bir öğrencisinin okuma güçlüğünü yenmesi için verdiği çaba da ise, etkileşim süresi daha uzun olduğundan daha yoğun duygular gösterilebilir (Zapf, 2002: 242).

Çalışanların iyi oluşunda, örgütte çalışan bireylerin değerler sistemini anlamak da önemlidir. Çünkü değerler; tutumları, davranışları ve algıları şekillendirir. Bir işgörenin değerler sistemini kavrayan yönetici, o kişiyi neyin etkilediğini ve harekete geçirdiğini anlayabilir. Dolayısıyla çalışanların değerleri örgütle iyi uyuyorsa performansı ve iş tatmini de yükselir (Robbins ve Judge, 2013: 157).

Çalışma ortamında duygular; ERD, örgüte bağlılık, işten ayrılma eğilimi gibi değişkenleri etkilemektedir (Robbins ve Judge, 2013: 111). Organ'a (1988) göre bireyin duygusal olarak ruh hali, özgeciliğin yani başkalarına yardım etmenin ve prososyal (kişiler arası olumlu ilişkilere yönelik) davranışın diğer türlerinin önemli bir belirleyicisidir. Çünkü insanlar kendilerini iyi hissettiklerinde onların prososyal davranışlarda bulunması daha muhtemeldir. Benzer şekilde, insanlar hoş olmayan bir duygusal durumda olduğunda ise prososyal davranışlara katılımında azalma eğilimi göstermektedirler (Bies, 1989: 296). Dolayısıyla çalışanın beklenilenden fazla rol ötesi olumlu davranışlar göstermesi onun işe ve örgüte yönelik olumlu ruh halinde olmasını gerektirir (Yaylacı, 2004: 90).

İlkokul öğrencilerinin okullarındaki öğretmenlerinin ve arkadaşlarının nezaket davranışlarını algılamalarının, onların psikolojik ve duygusal iyi oluş düzeyleri ile

ilişkinin incelendiği araştırmada; ilkokul öğrencilerinin okullarındaki nezakete ilişkin algılarının, duygusal ve psikolojik iyi oluş düzeyleri üzerinde belirleyici ve yordayıcı bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulguları, okullarını nazik olarak algılayan öğrencilerin psikolojik ve duygusal iyi oluş düzeylerinin yükseldiğini göstermiştir. Araştırma sonucuna göre; öğrencilerin nezaket özelliğine sahip olması ve aynı zamanda okul içindeki nezaket ile öğrenci iyi oluşu arasında olumlu bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Memiş Kaya, 2018).

## **1.5. X – Y KUŞAKLARI**

Bu başlıkta kuşak kavramı, kuşak teorileri, kuşak sınıflandırmaları, X ve Y kuşaklarının özellikleri ve çalışma yaşamında kuşaklar konuları ele alınmıştır.

### **1.5.1. Kuşak Kavramı ve Kuşak Teorisi**

Kuşak kavramı; aile yaşamı, din, cinsiyet rolleri, yaşam tarzları ve yaşa bağlı olarak benzer tutum, değer ve inançları paylaşan kişilerin oluşturduğu bir bütünlüğü ifade eder (Arsenault, 2004: 128). Bir başka tanımda kuşak kavramı, kritik gelişim aşamalarında doğum yılları, yaşları ve önemli yaşam olaylarını paylaşan bir grup olarak ifade edilmektedir (Srinivasan, 2012: 49). Aynı dönemde büyümüş insanlar, kendi yaşadıkları zamanla güçlü bir özdeşleşmeye sahiptir ve o zamanın etkilerine dayanarak benzer şekilde hissetme, düşünme ve hareket etme eğilimleri yüksektir. Dolayısıyla kuşaklar değerleri, tutumları, tercihleri ve davranışlarına göre önemli ölçüde farklılık gösterir (Hernaus ve Vokic, 2014: 617).

Kuşak teorisi, önemli tarihsel ve sosyal yaşam olaylarının, her neslin düşünme, hareket etme ve yaşama şeklini etkilediği temeline dayanır (Rani ve Samuel, 2016: 1698). Kuşak teorisinde, belli bir zamanda doğan bireylerin kendine özgü değerler, inançlar ve kişilikler geliştireceği ifade edilmektedir. Kuşaklar arası farklılıklar konusunda alanyazında 1920’lerde ilk çalışmaları yapan Karl Mannheim’dir. 1950’lerde kuşak farklılıkları alanyazında tartışılmış, 1970’lerden itibaren de ampirik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Son yıllarda kuşaklarla ilgili yapılan çeşitli araştırmalarda; kuşak kavramı psikolojik bir değişken, toplumsal değişim faktörü, sosyoloji terimi, popüler kültür gibi farklı biçimlerde değerlendirilmiş ve bu bakış açıları ile incelenmiştir (Taylor, 2018: 138).

İnsanların tutum ve değerlerindeki kuşaklar arası farklılıklar, kişiliğin biçimlendiği çocukluk yıllarında yaşadıkları önemli ekonomik, politik ve sosyal olayların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır ve bu farklılığı destekleyen teori; insanların yaşam deneyimlerinin özellikle çocukluk yılları deneyimlerinin, onların değerleri ve tutumları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğudur (Benson ve Brown, 2011: 1844-1847). Dolayısıyla herhangi bir toplumdaki kuşaklar arasındaki farklılıklar; politik, sosyoekonomik ve kültürel olaylarla şekillenmektedir (Jiri, 2016: 110).

Kuşak teorisine göre kuşak yaklaşımının özel önemi, belirli bir zaman diliminde sosyo-kültürel ortamda yaşanan büyük değişimlerdir. Bu değişimler bir neslin yaşadığı diğerinin ise yaşamadığı çok belirgin olayları içermektedir. Bunlar; savaşlar ve savaşların sonuçları, gelişmiş ekonomilerde büyük yaşam ve iş değişikliklerine yol açan yeni teknolojiler, aile ve iş düzenlerinde özel öneme sahip önemli değişiklikler gibi sosyo-ekonomik olayları içermektedir. Alanyazında her neslin bu tür olaylarla olgunlaştığı için, her neslin kendisinden önce gelen ve onu takip eden nesil özelliklerinden farklı özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir. Kuşak yaklaşımına göre kişilik özellikleri, iş değerleri, tutumlar ve çalışma motivasyonları açısından kuşakların özellikleri farklıdır (Srinivasan, 2012: 49).

Birlikte Çalışma Teorisine göre, iş değerlerinin çalışanların etkinliği üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Bu teoriye göre birleşme; bir kuruluşun bir bileşenin ihtiyaçlarının, taleplerinin, amaçlarının, hedeflerinin ve yapılarının, başka bir bileşenin ihtiyaçları, talepleri, hedefleri, amaçları ve yapıları ile tutarlılık derecesini ifade etmektedir (Cogin, 2012: 2279). Birlikte çalışma açısından örgütün bileşenleri olarak yönetim ve çalışanların iş değerlerinin tutarlı olması gerekmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin iş değerleri açısından kuşaklar arasındaki farklılıkları göz ardı etmemesi çalışanların etkinliği açısından önemli olmaktadır.

Uygunluk Teorisine göre ise, toplam bileşenlerin toplam uyum derecesi ne kadar büyükse, organizasyon genel olarak o kadar etkili olmaktadır. Bileşenler yanlış hizalanmışsa, birbirlerine müdahale eder ve genel organizasyonun işleyişini bozar; ancak bileşenler doğru hizalanırsa, kuruluş performansını artırmak için sinerjik olarak çalışmaktadırlar. Çalışma değerleri açısından işgörenlerle örgütsel düzenlemeler arasındaki uyumluluk, çalışan verimliliğini artırarak, örgütsel performans artışını sağlar

(Cogin, 2012: 2279). Buna göre örgüt bileşeni olarak farklı kuşak çalışanlarının uyum derecesinin yüksek olması örgütün genel olarak etkililiğini artıracaktır.

### 1.5.2. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşak araştırmalarında genel olarak kuşakların Gelenekselciler, Baby Boomers, X ve Y olmak üzere dört gruptan oluştuğu belirtilmektedir. Büyük Buhran ve II. Dünya Savaşı'ndan etkilenen ve televizyon ağlarının ve kitlesel pazarlamanın yükselişini gören Gelenekselciler; yaşamda istikrar, öngörülen bir kariyer isteyen, bütünlük konusunda yüksek bir değere sahip, çalışkan, sadık, tutarlı ve adanmış çalışanlardır. Bu neslin başlıca motivasyon kaynakları güvenlik ve statüdür. Çekirdek aile yapısında büyüyen, idealist, iyimser, fırsat ve ilerleme isteyen Baby boomers nesli; sivil toplum hareketleri ve hızlı teknolojik devrimi yaşamış aynı zamanda yaşlanan ebeveynlerine ve kendi çocuklarına bakmanın baskısını hissetmiştir. Bu neslin çalışanları için temel motivasyon para ve kendini gerçekleştirmektir (Srinivasan, 2012: 51).

Ekonomik refah dönemleri ile birlikte durgunluğu da yaşayan X kuşağı; ebeveynlerin boşanma oranlarının yüksek olması, hızlı değişim, büyük çeşitlilik ve katı geleneklerin yok olması stresini yaşamış, sosyal liberalizmi ve çevreciliği desteklemiştir. İş ve eğlence arasında denge isteyen X kuşağı; gerçekçi, kendine güvenen, girişimci, bağımsız, piyasaya duyarlı, eğlenceyi seven ve teknolojik okuryazardır. Küreselleşme, dış kaynak kullanımı, dış yatırımlar, bilgi ve iletişim teknolojilerinin çoğalması çağında yetişen Y kuşağı ise; iş hayatında denge isteyen, işverenlerden yüksek beklentileri olan, iş odaklı, sosyal ağ sitelerine 7/24 bağlı, teknoloji ustası, kendilerine güvenen, iddialı ve idealistlerdir. Bu kuşak fikirlerini dile getiren, çok iyimser ve hedef odaklı çalışanlardır (Srinivasan, 2012: 52).

Benson ve Brown (2011: 1845), Baby Boomers kuşağının genellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ve 1960'ların ortalarına kadar doğmuş nesil olarak sınıflandırıldığını, X kuşağının ise 1960'ların sonu ve sonrasında doğan özellikle 1970'li dönemde büyüyen nesil olarak belirtmektedir. Kuşaklarla ilgili yaptıkları çalışmada Davis ve diğerleri (2006: 43) Y kuşağını 1982 ve sonrası doğanlar; X kuşağını 1963 ve 1981 doğumlular; Baby Boomers kuşağını ise 1946 ve 1962 doğumlular olarak sınıflandırmışlardır.

Kuşaklarla ilgili başka bir araştırmada Grencikova ve Vojtovic (2017: 558), X kuşağı dönemini 1961-1981; Y kuşağı dönemini ise 1982-2000 olarak belirtmektedir.

Y kuşağının kapsadığı dönem için alanyazında net bir görüş birliğinin olmadığından bahseden Robbins ve diğerleri (2013: 240), genel olarak 1982 ile 1997 yılları arasında doğan kişilerin bu kuşak kapsamında değerlendirilebileceğini söylemektedir. Y kuşağının zaman aralığını 1980- 1994 yılları arasında doğanlar olarak belirten Cecily (2019) ise, yaygın teknoloji dünyasının ortaya çıkmasıyla Y kuşağının teknolojiyi kullanarak diğer aktivitelerle eşzamanlı olarak multi-görev yaptığını ve öğrenmenin bu kuşak için aktif bir deneyim olduğundan bahsetmektedir.

Çek şirketlerinde kalkınma ve rekabet gücü açısından işgücü piyasasındaki Baby Boomers, X, Y, ve Z kuşaklarının incelendiği ve Çek Cumhuriyeti'ndeki çeşitli sektörlerden 182 şirkette insan kaynağı alanında çalışan uzman ve yöneticilerle 2015 yılında yapılan bir araştırmada; farklı kuşaktan bireylerin çalışma yaşamı içinde bulunduğu ve bu kişilerin farklı özellikler sergiledikleri belirtilmektedir. Bununla birlikte iletişim, teknoloji kullanımı ve benzeri alanlarda değişim oranı arttıkça, kuşaklar arası geçiş sürelerinin potansiyel olarak kısaldığı ifade edilmektedir (Jiri, 2016).

Jiri'nin (2016: 107) alanyazından derlediği kuşaklar ve kuşakların geçiş yılları Tablo 1.1.'de yer almaktadır.

**Tablo 1.1.** Kuşaklar ve Kuşak Geçişleri

Kaynak	Sessiz Kuşak / Gelenekselciler (Silent Generation)	Patlama Kuşağı (Baby Boomers Generation)	X kuşağı (Generation X)	Y kuşağı (Generation Y)
Howe ve Strauss (2005)	1925 – 1943	1943 - 1960	1961 - 1981	1982 - 2000
Lancaster ve Stillman (2010)	1900 – 1945	1946 - 1964	1965 - 1980	1981 - 1999
Martin ve Tulgan (2002)	1925 – 1942	1946 - 1960	1965 - 1977	1978 - 2000
Oblinger ve Oblinger (2005)	1946 ve öncesi	1947 - 1964	1965 - 1980	1981 - 1995
Tapscott (2009)	-	1946 - 1964	1965 - 1975	1976 - 2000
Zemke, Raines ve Filipczak (2000)	1922 – 1943	1943 - 1960	1960 - 1980	1980 - 1999

Jiri, B. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation, *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105-123.

Kuşak sınıflandırılmalarına bakıldığında kuşaklar arasında geçişlerde farklı yıl aralıkları söz konusudur. Bu araştırmada X ve Y kuşaklarının sınıflandırılmasında 1981 ve 1982 yılları dikkate alınmıştır (Howe ve Strauss, 2005; Davis vd., 2006; Robbins vd., 2013; Grecikova ve Vojtovic, 2017). Araştırmada X ve Y kuşaklarının karşılaştırılması yapıldığından; X kuşağı çalışanları 1981 ve öncesi doğanlar, Y kuşağı çalışanları ise 1982 ve sonrası doğanlar olarak belirlenmiştir.

### **1.5.2.1. X Kuşağı**

X kuşağının kişisel, yaşam tarzı ve işyeri ile ilgili karakteristik özellikleri; samimi, eğlenceli, kendine güvenen, girişimci ama şüpheli bireyler, doğrudan ve hemen iletişim kurmayı benimseyen, para konusunda temkinli ve tasarruf etme eğilimli, iş-aile yaşamında denge isteyen ve aile yapısında çocukların kilit rolde olduğu, eğitimin hedeflere ulaşmak için gerekli olduğu inancına sahip, çalışmayı zorlu bir mücadele olarak gören, işleri başarma ve görevleri yerine getirmede özgüveni yüksek, işte ödül olarak özgürlüğü önemseyen ve koordine eden liderlerle daha rahat çalışan bir kuşak olarak ifade edilmektedir (Jiri, 2016: 108).

X kuşağı üyeleri otoriteyi sorgular ve liderleri amaçsız bir şekilde takip etmezler, yetkinlik temelli liderliği tercih ederler, yüksek oranda görev odaklı olup, özerklik ve güven isterler. X kuşağı, takım halinde çalışmayı tercih etmez ve işleri bağımsız bir şekilde yürütme gayreti vardır, eğlenceye değer veren ve rekabetten zevk alan, çoklu görevlerde başarılı bir nesildir (Taylor, 2018: 139).

X kuşağının çalışma yaşamında temel özellikleri; çok çalışma ile iyi kazanç, peşin maaş, çok kültürlü çalışma ortamına uyum, terfi için söz verilmesi ancak, uzun vadeli taahhütlere karşı da şüphelilik, yöneticiden önce mesleğe karşı sadakat duygusu, başkalarını teselli etmeye yatkınlık olarak belirtilmektedir (Kayacan, 2016: 86). Marshall (1997: 402), işyerinde X kuşağı çalışanlarının yönetilmesinde beş yaklaşımdan bahsetmektedir. Bunlar; gerekli özgürlüğün verilmesi, aktif katılımlarının sağlanması, takdir edilmeleri, empati kurulması ve doğrudan iletişimin sağlanması şeklindedir.

Benson ve Brown'un (2011) örgütsel bağlılık ve çalışanların işlerini beğenme dereceleri olan iş tatmininde Baby Boomers ve X kuşağı arasında farklılık olup olmadığını inceledikleri araştırma sonucunda; Baby Boomers'ların, X kuşağına göre

işlerinden çok daha memnun oldukları ve X kuşağında, iş arkadaşı desteğinin eksikliği durumunda işten ayrılma istekliliğinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

X kuşağının, problem çözme konusunda gerçekçi ve pratik bir yaklaşımı vardır. Öğrenme ve iletişimde teknolojiden yararlanırlar. Yapısal olarak hiyerarşik olmayan organizasyonlarda çalışmayı tercih ederler ve çalıştıkları organizasyonlara değer katma eğilimleri vardır (Anantatmula ve Shrivastav, 2012: 12).

### **1.5.2.2. Y Kuşağı**

Y kuşağı diğer kuşaklara oranla çok fonksiyonlu medya unsurları ve çok kapsamlı eğitim fırsatlarını içeren daha küresel bir çevrede yetiştiği için; yaşam deneyimleri ve sosyal eğilimleri, davranışları, iletişim yaklaşımları arasında diğer kuşaklarla olan farklılıkları, kendisinden önceki kuşaklara göre daha belirgindir. Y kuşağını tanımlayan özellikler; küresel, bağımsız, kendinden emin ve çeşitli durumlara ve çoklu çalışmaya uyum gösterebilir biçimindedir. Ancak, işverenlerine karşı sadakatsizlikleri olabilir. Bunun yanı sıra, Y kuşağının kariyer başlangıcında işyerinde yüksek statülü bir iş yapma tercihi vardır. İddialı ve rekabetçi yapısı nedeniyle, işyerinde rekabetçidir ve büyümeyi ve tanınmayı ister (Anantatmula ve Shrivastav, 2012: 11-13).

Y kuşağının kişisel, yaşam tarzı ve işyeri ile ilgili karakteristik özellikleri; gerçekçi, girişimci, güvenli, hoşgörülü, aşırı eğlenceli, sosyal bireyler, eğitime gerekli yatırımı yapan, kaynaşmış aile yapısına sahip ve iş-aile yaşamında uyum isteyen, parayı harcamak için kazanma düşüncesinde olan, işte birden fazla görevi yürütme konusunda istekli, hedef odaklı, azimli, katılımcı, iletişim şekli teknoloji (e-posta, mesaj) ağırlıklı olan, yaptığı işin anlamlı olmasını isteyen, çalışanlarını güçlendirici liderleri ve geri bildirim önemseyen, işte başarıya ve görevleri yerine getirme konusunda son derece iyimser bir kuşak olarak ifade edilmektedir (Jiri, 2016: 108). Y kuşağının temel özellikleri alanyazında; özgürlük, özelleştirme, araştırma, inovasyon, şeffaflık, işbirliği, hız, eğlence olarak belirtilmektedir (Kayacan, 2016:88).

Y kuşağı çalışanları iş yaşamı açısından incelendiğinde; bu kuşağın kendine dair yüksek beklentileri vardır ve bunun için de diğer çalışanlardan daha hızlı ve daha iyi olmayı hedeflerler. Hedef odaklı olmaları, hemen sorumluluk alma ve yaratıcı olma



yönelimleri ile işyerinde etkili olmak isterler ve sürekli öğrenmeye açıktırlar. Çalışma arkadaşlarını da bilgi edindikleri birer kaynak olarak görürler. İşverenlerden beklentileri ise, mesleki gelişimleri ile ilgilenen adil ve dolaysız yöneticiler olmasıdır. Çeşitli deneyim ve fırsatlarla yetişen Y kuşağı, çalışma yaşamına yeni tutumlar getirdiklerinden; iş hayatından beklentileri de kendilerine çeşitli fırsat ve deneyimlerin sunulmasıdır (Robbins vd., 2013: 240).

Y kuşağı çalışanlarının yönetilmesinde temel sorunlar dış görünüş, teknoloji ve yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kuşak çalışanlarını yönetmede anahtar kavramlar ise, esneklik ve anlayıştır. Y kuşağının çalışmak istediği yönetici profili; açık görüşlü, teknolojiye çok hakim olmasa da alanında uzman, otoriter olmayan, kuşak farklılıklarına saygılı, ilham verici, iş-yaşam dengesini kurmalarında çalışanlarına anlayışlı olan, hızlı geri bildirim veren ve etkili iletişim kurabilen yöneticilerdir (Robbins vd., 2013: 241).

### **1.5.3. Çalışma Yaşamında Kuşaklar**

Çalışma yaşamında işgücü olarak Baby Boomers, X'ler, Y'ler ve hatta Z'lerin bir arada çalıştığını söylemek mümkündür. İş dünyasında farklı kuşakların bir arada çalışıyor olmasıyla daha yaşlı bir çalışanın genç bir yöneticiye rapor verme durumu da giderek artmaktadır. Farklı kuşakların aynı işyerinde çalışıyor olması; kuşakların kendi döneminin karakteristik etkisi ile bazen uyuşmazlıklar yaratabilmektedir. Genç ve yaşlı çalışanlar arasında, özellikle iş etiği algıları ve iş-yaşam dengesi konusundaki farklılıklar nedeniyle çatışmalar yaşanabilmektedir (Cogin, 2012).

Günümüz işgücü yaş, cinsiyet, millet, din ve benzeri farklılıkları olan bir çeşitliliği barındırmaktadır. Bu farklılıkları yönetmede liderlerin göz ardı edemeyeceği faktörlerden biri de kuşaklardır. Robbins ve diğerleri (2013: 240) çalışanların belli bir tarzda davranış sergiliyor olma nedenlerinin yöneticiler tarafından keşfedilmesi gereken bir konu olduğundan bahsetmekte ve bu davranışlara etki eden önemli bir unsurun da çalışanlar arasındaki kuşak farklılıkları olduğunu belirtmektedirler.

Kuşaklar, liderler ve örgütleri tarafından çeşitlilik karışımının yaş, cinsiyet, din gibi önemli parçaları olarak görülmelidir. Çünkü kuşakların farklı temel tutumları ve değerleri, işyeri davranışının en önemli çeşitlilik belirleyicilerinden biridir. Bu

nedenle örgüt liderlerinin, kuşakların farklı duygulara, tutumlara, inançlara, tercihlere ve somutlaştırılmış etkinliklere sahip olan bir düşünce setine sahip bir kişilik geliştirdiğini tanımları ve anlamaları gerekmektedir. İşgücünü etkin bir şekilde yönetebilmek için bu düşünce setini kavramak, bir kuşağın nasıl yönlendirilmeyi tercih ettiği konusunu aydınlayacaktır (Arsenault, 2004: 137; Benson ve Brown, 2011:1844). İşverenlerin, kurumlarındaki yaş farklılıklarının farkında olmaları ve çalışanlarına kuruluşun değerli bir üyesi olduğu hissini güçlendirmeye yönelik adımlar atmaları işgücünün daha etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır (Cogin, 2012: 2270).

İşyerinde kuşaksal farklılığa önem verilmemesi işyerinde gerginliğe, performansın ve iş tatmininin azalmasına neden olabilir. Buna karşılık liderler, kuşak farklılıklarını dikkate aldıklarında; işyerinde performans, moral ve iş tatminini arttırabilirler. Çok kuşaklı bir işgücünü anlama ve aralarında işbirliği oluşturmak için uygun politikalar ve süreçler geliştirilmesiyle; örgütsel işleyişte kuşaklar arası farklılıklar değerlendirilebilir. Farklı kuşak çalışanlarının da birbirlerinin benzersiz yönlerine saygı duyarak, farklılığın gücünü anlamaları gerekir. Kuşaklar arasındaki farklılıktan kaynaklanabilecek gerilimi azaltmada örgütsel iletişim etkili olmaktadır. Dolayısıyla çok kuşaklı işyerlerinde işbirliği, iletişim ve saygının artırılması önemlidir (Taylor, 2018: 142; Srinivasan, 2012: 48).

Çalışan sayısının artış oranının yükselmesi açısından hızlı büyüme; örgüt yapısı ve kültürü üzerinde baskı yaratmaktadır. Çünkü kuruluşa çok sayıda yeni çalışanın işe alınması ile örgütte var olan informal ilişkilerde gerilim yaşanabilmektedir. İşyerinde daha önceden çalışmaya başlayanların oluşturduğu informal gruplar, kuruluşa yeni katılan ve çoğu zamanda daha yüksek nitelik ve becerilere sahip yeni çalışanları yabancı olarak görebilmektedir. Bu süreç, örgütte daha önce yaşanmamış topluluk temelinde kuşak farklılığı sorunu ile sonuçlanabilir. Bu durum ise, çalışanlar arasında güvensizlik ve iletişim eksikliği sorununa yol açabilir. Sonuç olarak örgüt içinde iletişim, işbirliği ve takım çalışması sorunlu hale gelebilmektedir (Srinivasan, 2012: 49).

Kuşaklar iş değerleri açısından incelendiğinde; Gelenekselcilerin çalışma yaşamına başlaması 1950 veya 1960'ların başıdır. Bu kuşakla ilgili algı onların işverenlerine sadık, otoriteye saygılı, çok çalışkan ve pratik olduklarıdır. Diğer kuşaklara

oranla işlerini ve mesleklerini daha çok sevmişlerdir. İkinci dünya savaşı sonrası doğan Baby Boomers kuşağının işgücüne katılımı ise 1965-1985 yıllarıdır. Bu kuşak pragmatisttir, başarı ve maddi kazanca önem vermiş ve çok çalışmışlardır. İşyerlerini kariyerleri için bir araç olarak görmüşler, başarı duygusu ve sosyal kabul görme gibi değerler onlar için öncelikli olmuştur. X kuşağının çalışma yaşamına katılımı ise 1985-2000 yıllarıdır. Bu kuşak esnekliğe, yaşam seçeneklerine, iş tatminine değer verir; ancak, otoriteden kuşkulanır (Robbins ve Judge, 2013: 148).

Y kuşağı çalışanları da 2000 yılından sonra işgücüne katılmıştır. Bu kuşağın işlerinden yüksek beklentileri vardır, farklılıklarla kolayca başa çıkabilir, performans geri bildirimini ister ve teknolojiyi çok rahat kullanırlar. Diğer kuşaklara kıyasla daha fazla sorgulama, elektronik olarak gruplaşma ve girişimci olma eğilimleri vardır. Y kuşağının, X kuşağına göre daha fazla zengin ve meşhur olmayı önemseyen yaşam hedefleri vardır. Ancak kendilerini sosyal olarak sorumlu da hissederler (Robbins ve Judge, 2013: 150).

Hindistan'da Baby Boomers, X ve Y kuşaklarının iş değerlerinde ve kişi-örgüt uyumunda farklılıklarının aynı zamanda Y kuşağının işten ayrılma niyetinin araştırıldığı bir çalışmada, Hindistan'daki kamu ve özel sektör çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, Y kuşağı ve daha yaşlı nesiller arasında iş değerlerinde önemli farklılıklar bulunmuştur. Ayrıca Y kuşağının kişi-örgüt uyum değerlerinde, X kuşağı ve Baby Boomers'dan daha yüksek tutarsızlık olduğu tespit edilmiştir. Bu durum ise, Y kuşağının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Araştırma sonucuna göre; Y kuşağı ve diğer nesillerin iş değerleri arasındaki fark açısından yöneticilerin, çeşitli iş değerleri olan yeni bir kuşakla başa çıkması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca, insan kaynakları uzmanları, kariyer danışmanları ve yöneticilerin, yeni neslin belirli itici güçlerini kavrayarak; iletişimi, memnuniyeti, bağlılığı, tutumu, kurumsal bilgi yönetimi ve üretkenliği geliştirmeyi amaçlayan politikalar üretmeleri vurgulanmaktadır (Rani ve Samuel, 2016).

Aynı kuşaktaki insanların yaşam ve çalışma konusundaki görüşlerini etkileyen belirli ortak kuşak özellikleri vardır. Dünya görüşleri, ilişkileri, iş ahlakı ve davranışları, motivasyonları, ekip çalışmasına yatkınlık, iletişim tercihi, örgütsel hiyerarşi algısı, değişim yönetimi gibi özellikler kuşaklar arasında farklılık yaratmaktadır (Hernaus ve Vokic, 2014: 616). Alanyazında, X kuşağının

işverenlerine daha sadık olduğu ve uzun vadede değer bulduğu; Y kuşağının ise kariyer yollarındaki girişimciliği ve çeşitliliği ideal hedefler olarak gördüğü ifade edilmektedir (Anantatmula ve Shrivastav, 2012: 12).

Kuşak farklılıklarından dolayı çalışanların kendi kuşağının belirgin davranışlarını göstermesi örgütsel davranış alanında incelenmektedir. Bu araştırmanın kuşaklar açısından inceleme konusu X ve Y kuşakları olduğu için çalışma yaşamında kuşakların karşılaştırılması X ve Y kuşakları açısından değerlendirilmektedir. X ve Y kuşaklarının karşılaştırılmasında; Zopiatis ve diğerlerinin (2012: 104-107) alanyazından derlediği kuşakların mesleki faktörlere ilişkin görüşleri, Tablo 1.2.'de X ve Y kuşakları için karşılaştırmalı olarak yer almaktadır.

**Tablo 1.2.** Kuşakların Mesleki Faktörlere İlişkin Görüşleri

Mesleki Faktörler	X Kuşağı	Y Kuşağı
Otorite üzerine görüşler	Şüpheli / Sorgulama yetkisi yoksa, istediklerini alamazlarsa, yeni bir iş ararlar	Kurallar çiğnenebilir / İşyeri normlarına meydan okuyan
Motivasyona karşı tutum	Kendini motive eden / Dış motivasyon manipülasyona benzer ve motive edici bir faktördür	Yöneticiler, çalışanların eylemlerini onların kişisel ve kariyer hedeflerine bağladıklarında motive olur
Takdir hakkındaki görüşler	Unvan, övgü, terfi ve ödeme yoluyla hemen takdir edilmeyi bekler / Yükselme-terfi fırsatları ister	Hızlı bir terfi ve gelişme bekler / Başkalarının yanında onaylanmayı ve devamlı takdir edilmeyi sever
Sadakat hakkındaki görüşler	Eğer istediklerini alamazlarsa, yeni bir iş aramayı problem etmezler / Kurum içinde farklı fırsatlar varsa, işverene sadıktır	Şirkete daha az sadık ve daha çok kendine odaklı / Kişisel hedeflerine ulaştığı sürece sadakat ve bağlılık gösterebilir
İş-yaşam dengesi üzerine görüşler	Yaşamak için çalışırlar / Kişisel değerler ve hedefler işle ilgili hedeflerden daha önemlidir	Aile ve arkadaşlar işten daha önemlidir / İşten zevk almak isterler ama iş dışındaki zamanları da önemlidir
Teknolojik yönelim	Teknolojik açıdan bilgili	Yüksek teknolojiyi yoğun kullanırlar
Ödüllere karşı tutum	Ödüllerin, liyakat esasına dayanması gerektiğine inanıyor	Hem içsel hem de dışsal ödüllere büyük önem verirler
Değişim hakkındaki görüşler	Değişime uyumlu	Değişime meraklı ve benimser
Bireyciler veya takım oyuncuları	Takımların içinde olmayan / Yalnız çalışmayı tercih etme	Mükemmel iş arkadaşı / Takım çalışması önemli / Çeşitlilik
Çalışma	daha çok çalışmak yerine daha akıllıca çalışmaya inanır/ çalışmaya istekli ancak iş talepleri farklı	Çalışmanın ne demek olduğuna dair gerçekçi olmayan beklentileri var
Denetim ve rehberlik hakkındaki görüşler	Performansları hakkında özel yapıcı geri bildirim bekler / En az denetim ile bağımsız çalışmayı tercih eder	Kendilerini güçlendiren, açık ve pozitif yöneticiler ister / Sürekli geri bildirim ister

Kariyer üzerine görüşler	iş güvenliği diye bir şey yoktur / İş atlama	Dünyayı etkileyeceğini ve bir fark yaratacağını düşünme / Anlamı olan bir iş tercih etme
Yönetim tarzı üzerine görüşler	Kredi sağlayan bir koçluk yönetim stilinden etkilenirler / Mikro yönetimi iyi kabul etmiyorlar	Yönetimsel destek istiyorlar, ancak mikro-yönetimden hoşlanmıyorlar / Kapsayıcı bir yönetim tarzı tercih etme
İşte sosyalleşme üzerine görüşler	Çalışma ortamının arkadaşlık gelişimi için fırsatlar sağlayacağını düşünme	Son derece sosyalleşmiş / Yöneticileri ile daha sık sosyal etkileşimi tercih etme
Yerel veya küresel düşünürler	Küresel düşünme	Dünya çapında ilgili
Öğrenme yeteneği üzerine görüşler	Eğitim ihtiyacını karşılayan mesleklerle uğraşırlar	Yaşam boyu öğrenen kişilerdir / Etkili öğrenmeyi benimserler
Tekli / çoklu görevler hakkındaki görüşleri	Çok görevli / Aynı anda birkaç şey yapabilirler	Çoklu görev bir alışkanlıktır

Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M., Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace, *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101-121.

X ve Y kuşaklarının motivasyon kaynaklarının bankacılık sektöründe çalışan 458 katılımcı ile incelendiği araştırma bulgularına göre; X kuşağının, Y kuşağına kıyasla daha çok içsel faktörlerden; Y kuşağının ise, X kuşağına kıyasla daha çok dışsal (sosyal ve maddi) faktörlerden motive olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre her iki kuşağın motivasyonu için farklı araçların kullanılması söz konusu olmaktadır. Y kuşağının motive edilmesinde; takdir, geribildirim, iletişim, statü ve kararlara katılım gibi sosyal faktörleri içeren motivasyon araçlarının yanı sıra, ücret artışı, prim uygulaması ve ekonomik ödüllendirme gibi maddi faktörleri içeren motivasyon araçlarına da öncelik verilmesi gerekmektedir. X kuşağı çalışanlarının motive edilmesinde ise, ilgi çekici görevler verilmesi, başarıya duygularının desteklenmesi, yapılan iş için bağımsız çalışabilme imkanı sunulması, bazı yetkilerin devredilmesi gibi içsel motivasyon araçları ön plana çıkmakla beraber; X'lerin de Y'ler gibi motivasyon süreçlerinde, ekonomik içerikli dışsal araçların kullanılması gerekmektedir (Kayacan, 2016).

Arsenault'un (2004) kuşaklar arası farklılıkların doğrulanması ve kuşak farklılıklarının, liderliği nasıl gördüğünü etkileyip etkilemediğine dair yaptığı araştırma, bu alandaki diğer araştırmaların sonuçlarını destekleyen niteliktedir. Bu ampirik çalışmanın bulguları her kuşağın kendi kültürü, gelenekleri, tutumları, tercihleri ve eğilimleriyle farklı olduğunu ortaya koymuştur. Zaman aralıkları kuşakların sınırlarını çizmekle beraber sınır kenarında olan bireyler açısından istisnalar ya da sınırların biraz bulanık olabileceği ancak bunun kuşak özelliğini bozmayacağı kanaati belirtilmektedir. Jiri'de (2016: 109) tarih aralığının bir ucunda

veya diğesinde doğan bireylerde, önceki veya sonraki nesiller ile örtüşen özellikler görebileceğini ifade etmektedir.

Aka'nın (2018), kamu ve özel sektörde çalışan farklı kuşak yöneticilerinin (Baby Boomers, X ve Y Kuşakları) örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde kamu ve özel sektör farklılığının etkisini incelediği araştırmanın sonuçlarında; X kuşağı için normatif bağlılık boyutunda özel sektörde çalışan yöneticilerde kamu sektöründe çalışan yöneticilere göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık; Y kuşağı için ise, devam bağlılık boyutunda kamu sektöründe çalışan yöneticilerde özel sektör yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık tespit edilmiştir. Sonuç olarak, X kuşağı yöneticilerinde ahlaki değerleri esas alan normatif bağlılık boyutunda özel sektörün etkili olduğu; Y kuşağı yöneticilerinde ise, aldıkları eğitim, yaş ve yüksek kariyer beklentileri doğrultusunda devam bağlılıklarında kamu sektörünün etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

## **1.6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER**

Bu başlık altında araştırma değişkenlerinin birbiri üzerindeki etkileri, değişkenlerin bütüncül olarak ERD üzerindeki etkileri ve tüm değişkenler açısından kuşaksal farklılıklar kuramsal çerçevede ele alınmıştır.

### **1.6.1. İnfomal İletişim - Lider Üye Etkileşimi**

Örgütsel iletişimin iyi olması lider ve üyeleri arasındaki etkileşimi olumlu yönde artırdığından (Sökmen, 2010); örgütsel iletişimin bir boyutu olan infomal iletişim, lider-üye etkileşim düzeyini artırmaktadır. Nazir ve diğeleri (2018), LÜE, beraberlik gücü ve yenilikçi örgüt kültürünün, çalışanın yenilikçi davranışı üzerindeki etkisi ile ilgili yaptıkları araştırmada; çalışanlar ve yöneticilerin işyerinde karşılıklı anlayış oluşturmak için olumlu ilişkiler kurmasının, hem çalışanlar hem de yöneticiler için faydalı bir iş ortamı sağladığını ve LÜE'nin doğasında var olan sosyal ilişkilerin önemini vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla işyerindeki infomal iletişim, lider ve üyeleri arasındaki yüksek kaliteli LÜE düzeyi için temel oluşturmaktadır.

### **1.6.2. İnfomal İletişim - Duygusal İyi Oluş**

İnfomal iletişim, çalışanlara kendilerini ifade edebileceği ortam sağladığından (Bektaş ve Erdem, 2015); çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşunda kişiler arası

iletişim önemli bir faktördür (Biggio ve Cortese, 2013). Çalışanlar işyerindeki diğer çalışanlarla ve yöneticilerle kurduğu informal iletişim aracılığı ile duygularını ifade ettiğinde, isteklerini açıklayabildiklerinde, yanlış anlaşılmaları giderebildiğinde kendini iyi hisseder ve böylece duygusal iyi oluş düzeylerinin artması beklenir. Dolayısıyla informal iletişim duygusal iyi oluş üzerinde etkilidir.

Dutrizac'ın (2005), olumlu sosyal ilişkiler ile duygusal iyi oluş arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında; yaşları 18 ile 29 arasında değişen 122 kadın ve 72 erkek katılımcıdan elde edilen araştırma bulguları; bireylerin yakın ilişkileri ve kişilerarası ilişkilerinin kalitesi ile duygusal iyi oluş düzeylerinin ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Memiş Kaya, 2018).

Dimotakis ve diğerlerinin (2011) işyerindeki kişilerarası etkileşim özellikleri, çalışanların duygusal durumları ve iyi oluşu arasındaki ilişkileri araştırdıkları çalışmada, tam zamanlı çalışan 60 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde günlük ölçümler yaparak elde ettikleri araştırma bulguları; çalışanların işyerindeki kişilerarası etkileşim özelliklerinin, işteki duygusal tepkiler ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Yapılan günlük ölçümlerde; bireyler normalden daha fazla pozitifliğe sahip etkileşimler yaşadıkları günlerde daha yüksek pozitif etki ve iş memnuniyeti; normalden daha fazla olumsuzluk ile etkileşime girdikleri günlerde ise daha yüksek olumsuz etki ve düşük iş memnuniyeti bildirmişlerdir. Araştırma sonuçları; işyerinde çalışanlar arasındaki etkileşimlerin onların duygusal durumları ve günlük iş tatmin düzeyleri üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla bu araştırma sonucu işyerinde informal iletişimin, çalışanların duygusal iyi oluşları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

### **1.6.3. İnfomal İletişim - Ekstra Rol Davranışı**

Çalışanların işyerinde oluşturdukları informal grup içindeki etkileşimleri onların davranışlarını ve performanslarını etkilediğinden (Robbins ve Judge, 2013), informal iletişimin çalışanların ERD'leri üzerinde etkili olduğu söylenebilir. İnfomal iletişimin temel boyutu olan arkadaşlık ilişkileri çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bağlılık, örgüt içinde çeşitli davranışlar üzerinde etkili olmakta ve ERD'yi

de olumlu etkilemektedir. Bu araştırmada da arkadaşlık ilişkilerinin ERD üzerinde olumlu etkisi beklenmektedir.

İşyerinde sosyalleşme, alışanların ERD'lerini ve iş performanslarını olumlu yönde artırır (Biggio ve Cortese, 2013). Kişiler arası iletişimle gerçekleşen sosyalleşme; çalışanların hem örgüte uyum sağlama hem de psikolojik ihtiyaçlarının karşılanma sürecidir. Dolayısıyla sosyalleşme, örgüt çalışanları arasında kurulan informal ilişkilerle oluşmaktadır. Sosyalleşen birey işyerinde daha aktif hale gelmekte ve böylece informal iletişim, çalışanların ekstra çaba göstermesinde etkili olmaktadır.

Alparslan ve Keskin Kılınç'ın (2015) işyerinde enerjinin, informal iletişimin ve algılanan örgütsel desteğin ERD üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmada Burdur ilinde kamuda ilk ve ortaokullarda çalışan 459 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre; algılanan örgütsel desteğin ve informal iletişimin arttırdığı işyerindeki enerjinin, ğretmenlerin ERD'leri üzerinde oldukça etkili olduğu; değişkenlerin etkileşimi ve ERD üzerindeki etkilerinde ise, informal iletişimin, örgütsel destek yoluyla işyeri enerjisinin arttırılmasında arabulucu rolü olduğu, işyeri enerjisinin de informal iletişim ile ERD arasında önemli bir aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin iş arkadaşları ile kurulan informal ilişkiler sayesinde işyerinde daha fazla enerjiye sahip olduğu; öğretmenin pozitif ruh hali ve duyu halinin, ERD göstermesinde öncül olduğu; öğretmenlerin arasındaki sosyal ilişkilerin ise, onların iyi oluş durumları için belirleyici olduğu ifade edilmiştir.

Farklı sektörlerdeki 246 çalışan ile yapılan bir araştırmada; çalışanların işteki diğer kişilerle bağlantı kurma ve kurulan bu ilişkilerle kişilerarası ihtiyaçların karşılanması ile iş tutumu ve davranışı incelenmiştir. Araştırma bulguları ile kişilerarası ihtiyaçların karşılanmasının olumlu iş sonuçlarına katkıda bulunduğu ve iş arkadaşı desteği ile kişilerarası adaletin bu sonuçlar üzerindeki etkilere aracılık ettiği tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, işyerinde diğer çalışanlarla kurulan ilişkiler yoluyla kişilerarası ihtiyaçların karşılanmasının, çalışma tutumları ve davranışları üzerinde olumlu katkı sağladığı vurgulanmaktadır. Ayrıca araştırmada; kuruluşların, çalışanların iş arkadaşlarıyla olumlu etkileşimler yaşamalarına olanak sağlayan prosedür ve politikaları uygulamasının yararlı olacağı ve kuruluşların, çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılamalarını kolaylaştırmak için bir dostluk ve samimiyet kültürünü



desteklemesi öngörülmektedir (Ilies vd., 2018). Bu araştırma sonucunun işaret ettiği gibi, sosyal ihtiyaçları karşılanan çalışanların kuruma olan bağlılıklarının artmasıyla, ERD gösterme eğilimleri yükselecektir.

#### **1.6.4. Lider Üye Etkileşimi - Duygusal İyi Oluş**

LÜE kuramına göre lider; zaman, kaynak ve güç faktörlerinin sınırlılığı nedeniyle tüm üyelerine eşit davranamaz ve üyelerle farklı iletişim kurar. Liderden daha fazla destek ve kaynak alan grup içi astlarla lider arasında yüksek kaliteli ilişkiler kurulur. Güven, sevgi, saygı temelli yüksek kaliteli ilişkiler içinde çalışanlar liderlerine olumlu duygular hissederler (Kahraman vd., 2018; Bolat, 2011; Yıldız, 2015). LÜE'nin temel faktörü olan lider desteğinin grup içi astlara yönelik fazla olması; lider desteği alan bu çalışanların lidere olan bağlılıklarını artırırken bu durum aynı zamanda çalışanların duygusal iyi oluş düzeylerinin yüksek olmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla LÜE etki, bağlılık, katkı boyutlarında çalışanların duygusal iyi oluşunu etkilemektedir.

Simone'un (2015), sağlık sektörü çalışanlarının işyerinde iyi oluş algılarını incelediği ve İtalya'da kamu hastanelerinde çalışan sağlık personeli ile yaptığı araştırmanın sonuçları; sağlık çalışanlarının iyi oluşlarını örgütsel, mesleki ve bireysel faktörlerin etkileşiminden oluşan bir kombinasyonunun belirlediğini göstermiştir. Araştırma bulguları ile sağlık çalışanları için işyerinde en yüksek düzeyde iyi oluş yaratan örgütsel faktörün, lider-üye ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar tarafından işyerinde iyi oluş kaynağı olarak algılanan diğer faktörler ise kişilik özellikleri ve örgütsel değerlerdir.

Liderlerin kendilerini iyi hissetmeleri ve bunu üyelerine yansıtmaları sonuç olarak çalışanların duygusal iyi oluşlarına katkı sağlamakta ve motivasyonlarını artırmaktadır. Lider espri yeteneğini ve iyi yapılan işleri takdir etme yöntemlerini kullanarak, çalışanların duygusal olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağlayabilir. Ayrıca, çalışanın mutlu duygu durumunda olması diğer çalışanları da olumlu yönde etkileyerek, performanslarını artırır (Robbins ve Judge, 2013: 120).

Yönetsel iletişim uygulamalarının çalışanların mutluluğu, iş performansı, bağlılık, devamsızlık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırmada; çalışanlar, yönetsel iletişimi; mutluluklarına ve performanslarına

katkıda bulunması açısından işbirlikçi yaklaşım, saygı ve tanıma, esnek çalışma düzenlemeleri, güven, açık yönlendirme, katılım, özerk ve zorlu görevler olarak; mutsuzluklarından ve düşük performanslarından sorumlu olması açısından ise, denetçilerin hiyerarşik ve baskın yaklaşımı, aşağılanma, taraflı yaklaşım, esnek çalışma düzenlemelerinin eksikliği ve bencil yaklaşım olarak tanımlamışlardır. Araştırma sonucuna göre, çalışan mutluluğuna öncelik vermek, bireysel üretkenliği ve buna bağlı olarak kurum karlılığını doğrudan ve olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmada etkili iletişim yoluyla liderlerin, astların duygusal ihtiyaçlarını karşılayan bağlantı kültürlerini oluşturmaları; güç mesafesinin azaltılarak çalışanlara daha insancıl davranılması ve astların yeteneklerini geliştirip kullanabilecekleri rahat bir ortam yaratılması ve sonuç olarak, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmak ve performanslarını artırmak için işyerindeki sosyal bağların iyileştirilmesi vurgulanmaktadır (Dasgupta vd., 2014).

#### **1.6.5. Lider Üye Etkileşimi - Ekstra Rol Davranışı**

İş arkadaşlarından ve liderlerinden yardım ve destek aldıklarında; çalışanlarda daha yüksek düzeyde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık kazanımı beklenmektedir (Benson ve Brown, 2011: 1849). Dolayısıyla destekleyici lider davranışı, ERD üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, liderlerinden kişisel destek alan çalışanlar, karşılıklılık normuna uygun olarak; liderlerine yardım etmek için ERD biçiminde ekstra çaba harcayarak karşılık vermeye çalışırlar (Podsakoff vd., 2000: 552).

LÜE ile ERD arasındaki ilişki ve bu ilişkide benlik saygısının aracı değişken rolünün araştırıldığı bir çalışmada örneklem olarak Malezya'daki banka çalışanlarından anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, üstler tarafından astlara gösterilen (işte onlara destek ve cesaret vermek, duygusal destek, rehberlik yapmak gibi) iyi lider-üye ilişkisinin, çalışanların iş kapsamlarının ötesinde performans göstermesini doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre benlik saygısının, LÜE ve ERD arasındaki ilişkileri etkilemediği, aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, sosyal değişim teorisi çerçevesinde üstün astlara gösterdiği LÜE, çalışanların ERD'sini doğrudan etkilemekte ve üstün ast ile kurduğu ilişkinin kalitesi, astların işleri ile daha iyi özdeşleşmelerini destekleyerek, astların daha fazla ERD göstermelerini sağlamaktadır (Ishak, 2009).

Astları yetkilendirmenin, LÜE kalitesi ile astların ERD'si arasındaki ilişkisine etkisini inceleyen bir araştırmada; Çin'in Zhejiang Eyaleti'nde motor imalat endüstrisinde faaliyet gösteren iki kuruluşta çalışan lider ve astlardan oluşan 238 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma bulguları ile LÜE'nin kalitesinin çalışanların ERD'si ile pozitif ilişkili olduğu; bir ekibi güçlendirme ikliminin; astın bireysel güçlenme duygularını olumlu yönde etkilediği ve sonuç olarak güçlenme duygularının, LÜE'nin ERD üzerindeki etkisinde olumlu yönde aracılık ettiği tespit edilmiştir. Araştırmada; yetkilendirmenin, liderlik etkinliğini artıran bir moderatör görevi gösterdiği; yöneticilerin astları güçlendirerek veya organizasyonda bir yetkilendirme iklimi geliştirerek ERD'yi teşvik edebileceği vurgulanmaktadır. Ayrıca yöneticilerin, çalışanlara saygılı ve adil davranmak, bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurmak ve destekleyici bir çalışma ortamı sağlamak gibi uygulamalarla sosyal değişim ilişkilerini geliştirerek, çalışanların ERD'lerini artırabileceği belirtilmektedir (Zhong vd., 2011).

Çekmecelioğlu ve Ülker'in (2014), LÜE ile astların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceledikleri ve İzmir ili Çeşme ilçesinde yer alan anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle yaptığı çalışmanın bulguları; okul idarecileri ve öğretmenler arasındaki LÜE ve bu etkileşimin boyutlarının; öğretmenlerin iş tatminleri ile genel, duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğunu göstermiştir. Araştırma bulgularına göre, LÜE'nin alt boyutları olan sevgi, sadakat ve profesyonellikteki olumlu artış, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığı olumlu yönde artırmaktadır. Ayrıca, LÜE'nin sadakat ve katkı alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği de görülmüştür. Öğretmenlerin liderlerine olan sevgisi, okula olan duygusal bağlılıklarını ve işlerinden elde ettikleri tatmin duygusunu artırmaktadır. Dolayısıyla LÜE'nin sevgi boyutu, duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Eğitim sektöründe yapılan bu araştırma sonucu; LÜE'nin artmasıyla, bu konudaki araştırmaları destekler nitelikte iş tatmini ve örgütsel bağlılığın da arttığını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel bağlılığın artması ise öğretmenlerin ERD'sini artırıcı bir etki yaratmaktadır.

Bogler ve Somech'in (2005) Okulda ERD ile karar vermeye katılım arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu araştırdıkları çalışmanın bulguları; öğretmenlerin güçlendirilmesinin, karar vermeye katılım ile ERD arasındaki ilişkiye aracılık etmede

önemli rol oynadığını göstermiştir. Okul yaşamında karar alma süreçleri içinde yer almak öğretmenleri yeni roller üstlenmeye teşvik etmekte ve bu da okulun hedeflerine ulaşabilmesinde öğretmenin ek çaba harcamasını sağlamaktadır. Çalışanın güçlendirilmesi, kendisini geliştirebilmesi için imkan verilmesi, örgütsel işleyişe aktif katılımının sağlanması gibi liderin destekleyici davranışı sonuç olarak LÜE'nin, çalışanların ERD göstermesinde olumlu yönde katkısını sağlamaktadır.

#### **1.6.6. Duygusal İyi Oluş - Ekstra Rol Davranışı**

Olumlu duygular, bireylerin iyi oluş düzeylerini yani duygusal iyi oluşlarını artırmaktadır (Fredrickson, 2002). İşyerinde çalışanların olumlu duyguları, onların performanslarına da olumlu yönde katkıda bulunmaktadır (Biggio ve Cortese, 2013). Çalışanların hem iş hem de aile rollerini destekleyen bir örgüt kültürü de çalışanların iyi oluşu için önemlidir. Çünkü iş ve kişisel düzeyde farklılaştırılmış roller çatışma yaratır, buna karşılık mesleki ve kişisel yönler arasındaki denge iyi oluşu artırır. İş-aile dengesi, bireyin işinde ve aile yaşamında oynadığı roller arasında çatışma olmamasıdır. Çalışanlar örgütsel işleyişin adil olduğunu algıladıklarında; hem kuruluşlarına ve iş arkadaşlarına yardım etmek hem de iş ve kişisel yaşam arasındaki çatışmayı dengelemek için ERD sergilemektedirler. Dolayısıyla iş ve aile yaşamını dengelemek, iyi oluşu sağlamada kilit bir faktördür (Pecino vd., 2018: 3-9).

Alparslan'ın (2016), "Emek İşçilerinde Fazladan Rol Davranışının Öncülü: İş Tatmini mi İşyerinde Mutluluk mu?" başlıklı araştırmasında; içsel ve dışsal iş tatmininin fazladan rol davranışı üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmadığı ve fazladan rol davranışı üzerinde doğrudan ve güçlü etkiye sahip olan değişkenin iş yeri mutluluğu olduğu görülmüştür. Yapısal eşitlik modellemesi ile gerçekleştirilen araştırma sonuçları; emek işçilerinin, işyerinde daha fazla çaba göstermeye istekli olmaları için iş tatmininden önce iş yerinde mutlu olmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla çalışanın işyerindeki duygusal iyi oluşu, onun ERD'si üzerinde pozitif bir etki göstermektedir.

Aksel ve diğerlerinin (2013) öğretmenlerin psikolojik olarak güçlü olması ile ÖVD arasındaki ilişkiyi araştırdıkları ve Bursa ilinde 332 öğretmenle yapmış oldukları araştırma sonuçları; öğretmenlerin psikolojik güçlenmesinin onların ÖVD'lerini arttırdığını göstermiştir. Psikolojik güçlendirme kişisel gelişim, anlam, kendini belirleme,

inisiyatif, önemli etki ve yetkinlik boyutlarında; ÖVD ise özgecilik, vicdan, sivil erdem, sportmenlik, nezaket boyutlarında değerlendirilmiştir.

### **1.6.7. İnfomal İletişim - Lider Üye Etkileşimi - Duygusal İyi Oluş - Ekstra Rol Davranışı**

Lider davranışları, çalışanları ve onların morallerini geliştirme, çalışana değer vermeye yönelik olduğunda işyerinde çalışan mutluluğu artmakta; mutlu çalışanların arkadaşları ve liderleri ile kurduğu olumlu etkileşimin kalitesi arttıkça da çalışanın örgütü için rol tanımlarının ötesinde daha fazla çaba gösterme isteği artmaktadır (Alparslan, 2016). LÜE, grup içi astlar açısından değerlendirildiğinde hem çalışanların duygusal iyi oluşlarını hem de ERD'lerini olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanın iyi bir ruh halinde olması onun örgütsel yaşamda ÖVD göstermesinde önemli bir faktördür. Çalışan bu duygusal iyi oluş halinde iken diğer çalışanlara yardım etme eğilimi içinde olur ki bu durumda da ÖVD nin bir boyutu olan özgecilik/diğergamlık (diğerlerini düşünme) davranışlarını gösterir (Yıldız ve Akgemci, 2011: 77; Bies, 1989). Başka bir ifadeyle çalışanların işi için fazladan çaba göstermesi onun duygusal anlamda iyi olma durumuna bağlıdır (Alparslan, 2016). Dolayısıyla duygusal iyi oluş ERD'yi olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanların sosyal değiş tokuş ilişkileri ile kişisel yükümlülükler hakkındaki inançları onların ERD rol tanımlarını oluşturmaktadır. Buna göre kimi çalışan ERD rol tanımını sınırlı olarak algılamakta kimi çalışan da daha geniş kapsamlı algılayabilir. Sosyal değişim ilişkisi, görev ve sorumlulukların açıkça belirtilmediği resmi olmayan bir ilişki olarak infomal iletişim ile kurulur. Sosyal değişim ilişkisi ile çalışanlar örgütlerine ve yöneticilerine güvenirlir, bunun sonucunda da ERD'ye yüksek seviyede katkıda bulunmaktadır (Chiaburu ve Byrne, 2009). Sosyal değişim ilişkilerinin infomal iletişim ile kurulması ve bu ilişkileri kuran çalışanlarda, yöneticiye güven duygusunu sağlaması, ayrıca bu ilişkilerin ERD rol tanımını belirleyici olması nedeniyle; infomal iletişim ve LÜE, ERD üzerinde etkili olmaktadır.

Çetin ve diğerlerinin (2012) Ankara ili merkez ilçelerdeki kamu ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerle yaptıkları ve LÜE'nin öğretmenlerin ERD'si üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmada; LÜE'nin öğretmenlerin ERD'si üzerinde

olumlu bir etkisi olduğu, m¼d¼r-gretmen etkileşiminin niteliği arttıka gretmenlerin ERD sergileme olasılığının arttığı, lider ile üyeler arasındaki y¼ksek nitelikli ilişki sonucunda liderin biçimsel ve ERD gibi biçimsel olmayan karşılıklar elde etme olasılığının arttığı ve bunun karşılığında üyelerin de kendilerine destek ve fırsatlar sağlayan ve kendileri ile y¼ksek nitelikli ilişki içindeki liderler için ekstra rol durumları aradıkları ve ERD gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. gretmenlerin sevgi ve saygı temelli bir ilişki kurdukları ve bunun sonucunda bağlılık hissettikleri, gerektiğinde ve ihtiyaç olduğunda kendisi için fazladan çalışmayı göze alabildikleri m¼d¼rlerle birlikte çalışmaları, onların okula ve birbirlerine yönelik olumlu yönde ekstra davranışlar sergileme eğilimini arttırmaktadır.

gretmenlerin rg¼tleri ve yöneticilerine yönelik adalet algılamaları ile öğrencilerine yönelik ERD arasındaki ilişkilerin analiz edilmesini amaçlayan ve Bursa ilinde görev yapan gretmenlere yapılan araştırmada; gretmenlerin prosed¼r adaleti algılarının, öğrencilerine yönelik ERD'yi doğrudan etkilediği; etkileşim adaleti ile yöneticiye yönelik duygusal bağlılık ve ekstra-rol arasında oldukça y¼ksek ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre her  adalet (prosed¼r, dağıtım, etkileşim) t¼r¼n¼n de ERD üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu ve gretmenlerin ERD'lerinde yöneticileri ile aralarındaki etkileşime ilişkin adalet algılamalarının daha belirleyici bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır (Y¼r¼r ve Mengenci, 2014).

Yöneticilerin g¼ tipi tercihlerinin VD zerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmada Sivas ilinde görev yapmakta olan 212 gretmene yardımlaşma, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik olmak üzere dört boyutlu rg¼tsel vatandaşlık leği uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre gretmenlerin genel olarak VD algıları y¼ksek d¼zeydedir. Ayrıca, gretmenlerin algılarına göre genel olarak okul yöneticileri g¼c¼ orta d¼zeyde kullanılmaktadırlar. Araştırma sonuçlarına göre gretmenlerin VD'den en çok vicdanlılık alt boyutuna yönelik davranışlar sergiledikleri, sonra sırasıyla yardımlaşma, sivil erdem, centilmenlik alt boyutlarına yönelik davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır (Uğurlu ve Demir, 2016).

Yaylacı'nın (2004) T¼rkiye'deki kamu ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve gretmenlerin VD'lerinin incelendiği araştırmada VD, Podsakoff ve diğerlerinin (2000) boyutlandırmasına göre yedi boyutta ele almıştır. Araştırma sonuçlarında

öğretmen ve yöneticilerin ÖVD'nin uyma davranışını her zaman gösterdikleri; özgecilik, katılım, sadakat, dirençlilik, kendini geliştirme ve bireysel inisiyatif boyutlarında ise bu davranışları genellikle sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

Demiröz'ün (2014) Ankara ilindeki kamu ortaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin ÖVD'lerine ilişkin öğretmen ve yönetici algıları ile öğrencilerin okul başarıları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmaya göre; öğretmenler, ÖVD'ler içinde en çok uyma davranışını, en az ise katılım ve sadakat davranışlarını göstermektedirler. Öğretmenlerin meslekteki kıdemleri arttıkça ÖVD'lerinin de pozitif yönde arttığı, meslekte yeni olan öğretmenlerin özgecilik, uyma ve sadakat davranışlarını daha az gösterdikleri, buldukları okuldaki çalışma süreleri arttıkça öğretmenlerin ÖVD gösterme sıklıklarının arttığı belirtilmektedir. Öğrenci başarısını artıran öğretmen ÖVD'lerinin; uyma, sadakat ve bireysel inisiyatif davranışlarının olduğu ve öğretmenlerin buldukları okullardaki çalışma süreleri arttığında, öğretmenlerin ÖVD'lerinin öğrenci başarılarını da arttırdığı vurgulanmaktadır.

ERD'nin belirsizliğinin ve öznelliğinin irdelendiği bir araştırmada; okul müdürleri, öğretmenler ve veliler olarak okullardaki farklı paydaşların, öğretmenlerin rol genişliğini nasıl kavramsallaştırdıkları ve genel olarak ERD olarak kabul edilen davranışları, ERD olarak tanımlayıp tanımlamadıkları incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre; farklı paydaşların, öğretmenlerin ERD'lerini rol içi ve rol dışı olarak farklı tanımladıkları tespit edilmiştir. Okul müdürleri ve öğretmenler, öğretmenlerin öğrencilerine yönelik rol dışı davranışlarını, ERD olarak tanımlarken; ebeveynlerin çoğu bu davranışları öğretmenlerin rol içi davranışları olarak tanımlamışlardır. Sonuç olarak, ERD'nin rol içi ve rol dışı tanımlanmasında okul sisteminin farklı örgüt yapısı ve bireye özgünlük vurgulanmaktadır (Belogolovsky ve Somech, 2010).

Norveç halk liselerinde çalışan öğretmenler arasındaki ERD'nin öncüllerinin araştırıldığı ve bu öncüllerin ERD üzerindeki göreceli etkisinin incelendiği araştırmada 366 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmen bağlılığının, lider ile öğretmenler ve ERD arasındaki ilişkiyel güven arasında önemli bir aracı değişken olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenler ve okul liderleri arasındaki iyi ilişkilerin, öğretmenlerin ERD göstermesinde belirleyici olduğu ve örgütsel etkinliğin gerçekleştirilmesinde lider ve öğretmenler arasındaki insan ilişkilerinin

güçlendirilmesinin önemi vurgulanmaktadır (Elstad vd., 2012). Dolayısıyla Okuldaki informal iletişim ve LÜE'nin kalitesi öğretmenlerin ERD'sini artırmaktadır.

Kişilik, etkili liderler ve ERD'ler arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmada Hollanda'da orta öğretim okullarında çalışan öğretmenlerden veri toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, kişilik faktörü olarak deneyime açıklığı yüksek olan öğretmenler, okula ve grup üyelerine (meslektaşlara) yönelik ERD'yi daha fazla göstermektedirler. Ayrıca, dışa dönük kişilik tipindeki öğretmenler daha fazla okula yönelik ekstra çabalarda bulunmaktadırlar. Ekip lideri etkinliğinin ılımlı rolü ise, ERD'nin okula ve grup üyelerine yönelik boyutu ve kişilik tipi olarak tecrübe açıklığı ile ilişkili bulunmuştur (Emmerik ve Euwema, 2007).

İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel güven ile ERD'leri arasındaki ilişkilerinin incelendiği bir çalışmada; meslektaşlara güven ile öğretmenlerin ERD'si arasında doğrudan bir bağlantı olduğu ve okullarda artan meslektaş güven düzeyinin öğretmenlerin ERD göstermesini artırdığı tespit edilmiştir (Smith, 2013). Öğretmenlerin iş arkadaşına güven duyması, informal iletişimin arkadaşlık boyutunda kişiler arası olumlu ilişkilerle oluşturulduğundan; informal iletişim öğretmenin ERD'si üzerinde önemli bir belirleyicidir.

Yılmaz ve Taşdan'ın (2009) ilköğretim öğretmenlerinin ERD ve örgütsel adalet algılarını incelemeye yönelik araştırmalarında, çalışma grubunu Ankara'da devlet ilköğretim okullarında çalışan 424 öğretmenin oluşturduğu araştırmanın bulgularına göre; ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin ERD hakkında orta derecede olumlu algıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada; öğretmenlerin ERD'lerini geliştirmek için, okul yöneticilerinin öğretmenleri daha fazla motive etmesi; çalışanların gönüllü davranışlarının oluşmasında informal grupların etkililiği, informal grupların geliştirilmesinin ve teşvik edilmesinin önemli olduğu ve öğretmenlerin iyi bir ERD sergilediklerinde informal iletişim yoluyla verilen olumlu geri bildirimlerin ve övgülerin daha yararlı olduğu vurgulanmıştır.

#### **1.6.8. Değişkenler - X ve Y Kuşakları**

İş gücünde kuşak çeşitliliği; kuşakların iş değerlerinin farklı olması nedeniyle iş gücünde gerginlikler yaşanmasına ve bu durum da kuşaklar arası çatışmaya sebep



olmaktadır. Çünkü kuşakların çalışma değerleri arasındaki fark; iletişim süreçlerini, problem çözme süreçlerini, bilgi paylaşım süreçlerini, kişilerarası ilişkileri, liderlik davranışlarını ve yönetim stillerini etkilemektedir. Kuşak çatışmalarını azaltmak için kuruluşların ve liderlerinin kuşak çeşitliliğini anlaması ve daha proaktif bir şekilde etkileşimde bulunmaları gerekmektedir. Kuşak farklılıkları açısından kuruluşlar, çeşitli kuşakların sosyalleşme, oryantasyon ve ERD'lerine daha fazla önem vermelidir (Srinivasan, 2012: 54).

Nesiller arası farklılıkların, işgücünü nasıl etkilediği ve şirketlerde çalışan Baby Boomers, X, Y kuşaklarına yönelik stratejiler ile ilgili yaptığı kapsamlı çalışmasında Fishman (2016); her nesilin eşsiz olduğunu; Baby Boomers, X, Y kuşakları arasındaki farkları anlayan ve bunlara saygı duyan insan kaynakları uygulayıcıları, işverenleri ve yöneticilerinin, nesiller arası bir bakış açısıyla stratejiler geliştirerek, bu çalışanların yaşlarına bakmaksızın en üst düzeyde performans göstermelerini sağlayabileceğini belirtmektedir.

Wilks ve Neto'nun (2013), duygusal iyi oluş ve iş tatmini bileşenlerinin, işyerinde iyi oluş ile ilişkilerinin ve bunların yaş ve cinsiyetle birleşik etkilerini incelediği araştırma sonuçları, yaşın işyerinde cinsiyetten daha önemli olduğunu ve yaşlanma ile birlikte çalışanların işle ilgili iyi oluş seviyesinin düştüğünü göstermiştir. Çalışanların yaşlarına bağlı olarak öznel iyi oluşlarının azalması her iki cinsiyet üzerinde de etkili olmuştur. Araştırma 2009-2010 yıllarında Portekiz'de yapılmış ve örneklem 18-50 yaş üstü 446 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonucunu kuşaklar açısından inceleyecek olursak; X kuşağı çalışanlarının, Y kuşağı çalışanlarına göre işyerindeki iyi oluş düzeyleri daha düşüktür. Dolayısıyla bu araştırma, çalışanların öznel iyi oluşu üzerinde kuşak farklılığının etkili olduğunu göstermektedir.

Politik becerisi yüksek çalışanların ekstra rol yapma konusunda istekliliği ve LÜE'nin, ERD'ye etkisinin araştırıldığı bir çalışmada Çin şirketlerinde çalışan 227 yeni nesil çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma bulguları, yeni nesil çalışanların politik becerilerinin LÜE ile pozitif ilişkili olduğunu, LÜE ve ERD arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve LÜE'nin yeni nesil çalışanların ERD'si üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Araştırma sonucuna göre çalışanların politik becerileri,

liderleriyle olan ilişkilerinde çalışanlara yardımcı olmakta, aynı zamanda ERD'lerini de teşvik etmektedir (Li ve Kong, 2015).

X ve Y kuşağı çalışanlarının örgütlerinde yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stillerine (göreve yönelik liderlik, insana yönelik liderlik) ilişkin algılamalarının incelendiği araştırmada Kocaeli'de imalat işletmelerinde çalışan 195 kişi ile anket çalışması yapılmıştır. Araştırma bulguları ile X ve Y kuşağı çalışanlarının, yöneticilerinin insana yönelik liderlik ile göreve yönelik liderlik davranışları sergilemelerine ilişkin algılamalarının farklı olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre X kuşağı çalışanları Y kuşağı çalışanlarına göre, yöneticilerinin hem göreve hem de insana yönelik liderlik davranışını daha yüksek düzeyde sergilediklerini düşünmektedirler. Aynı zamanda X kuşağı çalışanlarının, insana yönelik liderlik tarzı algılamalarının, göreve yönelik liderlik tarzı algılamasından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Çekmecelioğlu ve Konakay, 2018).

Çalışanların algıladığı örgütsel destek ve LÜE derecesi ile X ve Y kuşağı çalışanlarının algılarında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Karabük ilinde sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluştaki çalışan 498 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre; çalışanların örgütsel destek ve LÜE algılarının, X ve Y kuşağı açısından farklılaştığı ve Y kuşağı çalışanlarının örgütsel destek ile LÜE algılarının, X kuşağı çalışanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre çalışanların LÜE'ye ilişkin algıladığı en yüksek ortalama sahip boyutu profesyonel saygı; en düşük ortalama sahip boyutu ise sadakat boyutu olduğu saptanmıştır. Buna göre çalışanlar, liderlerinin bilgi ve yeteneklerine saygı duymakla beraber lider desteğini daha az hissetmektedirler (Ergin, 2018).

İlköğretim okulu müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmenlerin ÖVD'leri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada Ankara ili Yenimahalle ilçesinde kamudaki ilk ve ortaokullarda görevli 229 öğretmene anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, müdür desteği ile öğretmenlerin ÖVD'sinin ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucu göre okul müdürlerinin destek boyutlarından; duygusal destek, öğretimsel destek ve araçsal destek ile öğretmenlerin ÖVD'lerinin yardımlaşma ve sivil erdem boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin ÖVD'ye ilişkin algıları yaş değişkeni açısından incelenmiş ve

ÖVD'nin bazı boyutlarında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre 47 yaş ve üstünde olan öğretmenler, 35 yaş ve altındaki öğretmenlere göre ÖVD'nin yardımlaşma boyutunda; ayrıca 47 yaş ve üstünde olan öğretmenler, 35 yaş ve altındaki öğretmenlere ve 36-47 yaş arası öğretmenlere göre ÖVD'nin vicdanlılık boyutunda daha olumlu düşünmektedirler (Günbayı vd., 2013).

Bu çalışma sonucu olan müdür desteği ve öğretmen ÖVD ilişkisindeki olumlu ve anlamlı ilişkiyi, LÜE ve ERD açısından incelediğimizde; liderin astlarını destekleyici davranışlarının, çalışanların ERD'leri üzerinde olumlu etkisi olduğu söylenebilir. İlgili araştırmadaki ÖVD ve yaş değişkeni ilişkisi, bu çalışmanın konusu olan kuşaklar açısından değerlendirildiğinde; X kuşağı öğretmenlerin, Y kuşağı öğretmenlerine göre ÖVD'nin yardımlaşma ve vicdanlılık boyutlarındaki davranışları daha fazla göstermesi beklenmektedir. Öğretmenler bu davranışları bireye (öğrenciye), örgüte (okula) ve gruba (iş arkadaşlarına) yönelik ERD olarak göstermektedirler.

## İKİNCİ BÖLÜM

### MATERYAL VE METOD

İkinci bölümde araştırmanın amacı, önemi yöntem, veri toplama araçları, hipotezler, analizler, bulgular yer almaktadır. Araştırmada; informal iletişim, lider-üye etkileşimi ve duygusal iyi oluş değişkenlerinin ekstra rol davranışı üzerinde etkileri ve değişkenlerin bütüncül olarak birbiri ile etkileşimi ayrıca bu etkileşimlerin kuşaklar bağlamında etkileri ve değişkenler arası etkileşimin kuşak farklılığı yaratıp yaratmadığı incelenmiştir.

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; öğretmenlerin ekstra rol davranışları üzerinde informal iletişim, duygusal iyi oluş, LÜE değişkenlerinin etkili olup olmadığı, aralarında bir ilişki varsa bu ilişkinin gücü, değişkenlerin aracılık etkisi ve bu ilişkiler ağında kuşakların farklılık yaratıp yaratmadığının yapısal bir model ile ortaya konması ve öğretmenlerin ekstra rol davranışlarını artırmaya yönelik çıkarımda bulunmaktır.

#### 2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Eğitim örgütlerinde ekstra rol davranışı ile ilgili yapılan alanyazın taramasında ERD ile informal iletişim, duygusal iyi oluş, LÜE ilişkisinin bütünsel olarak araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. İnfomal iletişim, duygusal iyi oluş, LÜE ile ERD arasındaki ilişkinin bütünsel olarak araştırılması ve aynı zamanda bu ilişkide kuşaklar arası farklılığın olup olmadığının ortaya konması sonucunda bu çalışmanın alanyazına ve yönetsel uygulamalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### 2.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Birinci bölümde ifade edilen kuramsal gerekçelerden hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur. Değişkenler arası ilişkilere yönelik hipotezler çerçevesinde bu değişkenlerin alt boyutları arasında da etkilerin olması beklenmektedir.

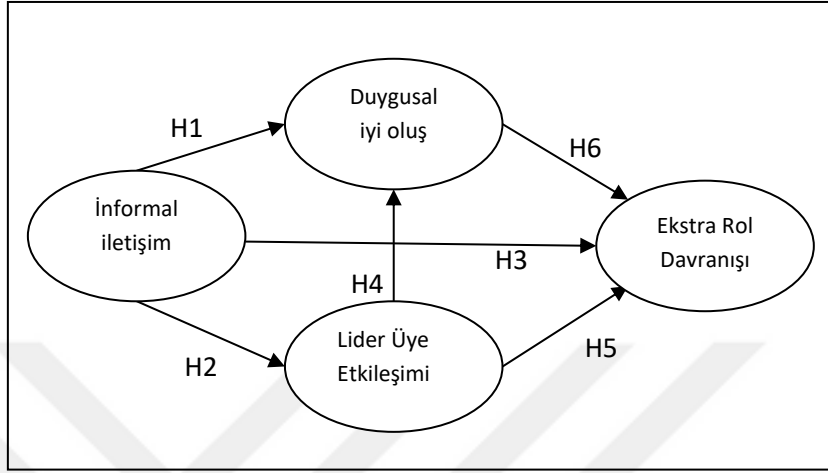
H<sub>1</sub>: İnfomal iletişim, duygusal iyi oluşu olumlu yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: İnfomal iletişim, lider üye etkileşimini olumlu yönde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: İnfomal iletişim, ekstra rol davranışını olumlu yönde etkilemektedir.

- H4: Lider üye etkileşimi, duygusal iyi oluşu olumlu yönde etkilemektedir.
- H5: Lider üye etkileşimi, ekstra rol davranışını olumlu yönde etkilemektedir.
- H6: Duygusal iyi oluş, ekstra rol davranışını olumlu yönde etkilemektedir.
- H7: İnfomal iletişim, duygusal iyi oluş ve lider üye etkileşiminin ekstra rol davranışı üzerinde olumlu etkisi vardır.
- H7.a: İnfomal iletişim, duygusal iyi oluş ve lider üye etkileşiminin öğrenciye yönelik ekstra rol davranışı üzerinde olumlu etkisi vardır.
- H7.b: İnfomal iletişim, duygusal iyi oluş ve lider üye etkileşiminin örgüte yönelik ekstra rol davranışı üzerinde olumlu etkisi vardır.
- H7.c: İnfomal iletişim, duygusal iyi oluş ve lider üye etkileşiminin arkadaşına yönelik ekstra rol davranışı üzerinde olumlu etkisi vardır.
- H8: X kuşağının ekstra rol davranışı üzerinde infomal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır.
- H8.a. X kuşağının öğrenciye yönelik ekstra rol davranışı üzerinde infomal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır.
- H8.b. X kuşağının örgüte yönelik ekstra rol davranışı üzerinde infomal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır.
- H8.c. X kuşağının arkadaşına yönelik ekstra rol davranışı üzerinde infomal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır.
- H9: Y kuşağının ekstra rol davranışı üzerinde infomal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır.
- H9.a. Y kuşağının öğrenciye yönelik ekstra rol davranışı üzerinde infomal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır.
- H9.b. Y kuşağının örgüte yönelik ekstra rol davranışı üzerinde infomal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır.
- H9.c. Y kuşağının arkadaşına yönelik ekstra rol davranışı üzerinde infomal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır.
- H10: Kuşak farklılıkları, infomal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşimi ve ekstra rol davranışı arasındaki etkileşimsel ilişkilerde farklılık yaratır.
- H11: İnfomal iletişimin ekstra rol davranışı üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin ve duygusal iyi oluşun aracılık etkisi vardır.

Araştırma modeli aşağıdaki şekilde görülmektedir. Modelin anlaşılabilirliği açısından değişkenlere ait alt boyutlar modelde ayrı ayrı belirtilmemiştir. Değişkenler arası etkilere ve değişkenler arası bütüncül etkiye göre hipotezlenen model Şekil 2.1.'de sunulmuştur.



Şekil 2.1. Hipotezlenen Araştırma Modeli (H7) ve Hipotezler

#### 2.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın Türkiye genelinde yapılmamış olması ve sadece Antalya ve Denizli illerinde bulunan bazı özel okullarda yapılmış olması araştırmanın kapsamı açısından sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırmanın saha çalışması; araştırma verilerinin güvenilirliğini arttırmak amacıyla araştırma kapsamındaki okullara gidilerek ve öğretmenlerle direkt iletişim kurularak bizzat araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Öğretmenlerle yüz yüze iletişim yöntemi kullanarak dağıtılan anketlerle katılımcılardan veri toplanmıştır ve bu verilerin öğretmenlerin gerçek duygu ve algılarını yansıttığı benimsenmiştir. Bununla birlikte katılımcıların anketi cevaplamada isteksizliğinden ya da başka bir nedenden kaynaklanabilecek araştırma kısıtlılığı her zaman kabul edilmektedir. Saha çalışmasının belirli bir zaman ve maliyet gerektirdiği düşünüldüğünde araştırma sürecinde 20 özel okulda 420 öğretmene ulaşılmış olması araştırmanın kısıtlılığıdır.

## 2.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma, rastgele örnekleme yöntemi (Böke, 2011) ile belirlenen özel okullardaki öğretmenlerle yapılan anket çalışmasıyla veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerle; değişkenler arası etkileşimsel ilişkiler ve gruplar arası farklılıklar, t testi analizi ve yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Bu kısımda evren-örneklem, veri toplama araçları, verilerin analizi ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

### 2.5.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın amacına yönelik oluşturulan araştırma modelinin örneklem ile test edilmesi hedeflenmiştir. Bu maksatla, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Antalya ve Denizli'deki Özel Öğretim Kurumlarında görev yapan öğretmenlerden veri toplanmıştır. Araştırma problemine cevap bulmak üzere yapılan saha çalışması, araştırmacının ulaşılabilirliği ile zaman ve maliyet kısıtlılığı dikkate alınarak Antalya ve Denizli illerindeki özel okullarda yapılmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü internet sayfasından Türkiye'deki özel okullar listesine ulaşılmıştır. Bakanlık listesine göre 2017-2018 eğitim-öğretim döneminde Türkiye'de 1856 ilkokul, 2166 ortaokul ve 3713 lise olmak üzere 3 kademedeki toplam 7735 özel okul bulunmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı 2017-2018 eğitim öğretim istatistiklerine göre ise; 28966 ilkokul öğretmeni, 37593 ortaokul öğretmeni, 63.451 lise öğretmeni olmak üzere üç kademedeki toplam 137745 öğretmen özel okullarda görev yapmaktadır. Okulöncesi eğitim ile birlikte MEB istatistiklerine göre Türkiye'de toplam 149.457 öğretmen özel okullarda çalışmaktadır. Ayrıca, MEB verilerine göre Türkiye'de örgün eğitim sistemi içerisinde resmi ve özel eğitim kurumlarında toplam 1.030.130 öğretmen çalışmaktadır. Özel okullarda çalışan öğretmenler, toplam öğretmen sayısının yaklaşık %15'ini oluşturmaktadır (MEB).

Araştırmanın veri toplama sürecinde MEB verilerine göre ilk-orta-lise kademelerinden oluşmak üzere Antalya'da 296, Denizli'de 100 olmak üzere toplam 396 özel okul mevcuttur. Antalya ve Denizli illerindeki özel okullarda çalışan tüm öğretmenlere ulaşmak mümkün olmadığından rastgele seçilen okullardaki öğretmenler araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu maksatla Antalya ve Denizli'de bulunan 20 özel okulda çalışan toplam 420 öğretmenden yüz yüze iletişim ve anket aracılığı ile veri

toplanmıştır. Tüm öğretmenlerden birebir iletişim ile veri alındığından 420 anketin tamamı geri alınmış ve analizler bu sayıdaki örnekleme ile yapılmıştır.

Bilindiği gibi belirli evren büyüklükleri 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası ile belirli sayıda örneklem ile temsil edilebilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50). Bu çerçevede evren büyüklükleri ve bunları temsil edebilecek örneklem sayıları Tablo 2.1. de gösterilmiştir.

**Tablo 2.1.** Evren Büyüklüklerinde Alınabilecek Örneklemeler\*

Evren Büyüklüğü	5000	10000	25000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	357	370	378	381	383	384

\*Güvenirlilik= 0,95; örneklem hatası=0,05

Buradan hareketle, 420 bireyden alınan verinin özel okullarda çalışan öğretmenleri temsil edebileceği ve araştırma örnekleminin yeterli olduğu değerlendirilmiştir. Araştırma örneklemini detaylı olarak bulgular bölümünde açıklanmıştır.

### 2.5.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın saha çalışmasında veri toplama aracı olarak dört ölçekten oluşan (Lider Üye Etkileşimi, Duygusal İyi Oluş, İnfomal İletişim ve Ekstra Rol Davranışı) anket kullanılmıştır. Ayrıca, anket formu ile demografik değişkenler de veri olarak alınmıştır (EK-1 Anket Formu). Veri toplama sürecinde katılımcılardan elde edilen verilerin güvenirliliğini arttırmak için saha uygulamasında anket formlarında ölçeklerin yeri değiştirilmiştir.

Veri toplama sürecinde, verilerin gizliliğini sağlamak için bizzat araştırmacı tarafından katılımcılarla yüz yüze anket yöntemi gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı tarafından her okulda katılımcı öğretmenlere araştırmanın amacı ve veri toplama işleyişi ile ilgili gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden üçü (İnfomal İletişim, Lider Üye Etkileşimi, İyi Oluş) daha önce Türkiye’de yapılan araştırmalarda kullanılmış ancak; Ekstra Rol Davranışı Ölçeği için yapılan literatür taramasında bu ölçeğin daha önce tüm boyutları



ile Türkçe olarak kullanıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamış ve bu ölçek için Türkçeye uyarlama çalışması yapılmıştır.

### 2.5.2.1. İnfomal İletişim Ölçeği

İnfomal İletişim, Uğurlu (2014) tarafından geliştirilen İnfomal İletişim Ölçeği (İİÖ) ile ölçümlenmiştir. Ölçek 24 sorudan oluşmaktadır.

İnfomal İletişim ölçeğindeki sorular, 5'li Likert tipinde “(5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum” olarak düzenlenmiştir. Soru maddelerinde, öğretmenlerden ölçekteki ifadelerden onlara göre en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte bulunan “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesi, maddede belirtilen cümleye tümüyle katılımı, “(1) Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesi ise maddede belirtilen cümlede tamamen reddedildiğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler “Okuldaki informal ilişkilerim aracılığıyla arkadaşlık ilişkilerim gelişir“, “Öğretmen arkadaşlarımla sohbet ederken bilgilenirim” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Ölçek 24 soru ile 4 boyutu ölçümlenmektedir. Boyutlar, Arkadaşlık, Eğlenme, Etkileme ve Bilgi olarak isimlendirilmiştir. İlk boyut 8, ikinci boyut 5, üçüncü boyut 4 ve dördüncü boyut 7 soru ile ölçümlenmektedir. Ölçeğin toplam sayısal değeri, 24 ile 120 arasında ortaya çıkmaktadır. Alınan yüksek puanlar yüksek informal iletişim algısını göstermektedir. Ölçümlenen boyutlar ve bu boyutları ölçümlenmeyi hedefleyen madde numaraları Tablo 2.2.'de bulunmaktadır.

**Tablo 2.2.** İnfomal İletişim Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1	Arkadaşlık	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8*
2	Eğlenme	9, 10, 11, 12, 13
3	Etkileme	14*, 15, 16, 17
4	Bilgi	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24

\*Ters kodlanmış sorulardır.

Uğurlu (2014) ölçeğin faktörleri için iç tutarlılık seviyelerini 0,81, 0,82, 0,71 ve 0,87 olarak, toplamı için iç tutarlılık katsayısını 0,89 olarak tespit etmiştir. Ölçek daha önce farklı çalışmalarda kullanılarak güvenilirliği ve geçerliği test edilmiştir (Ay ve

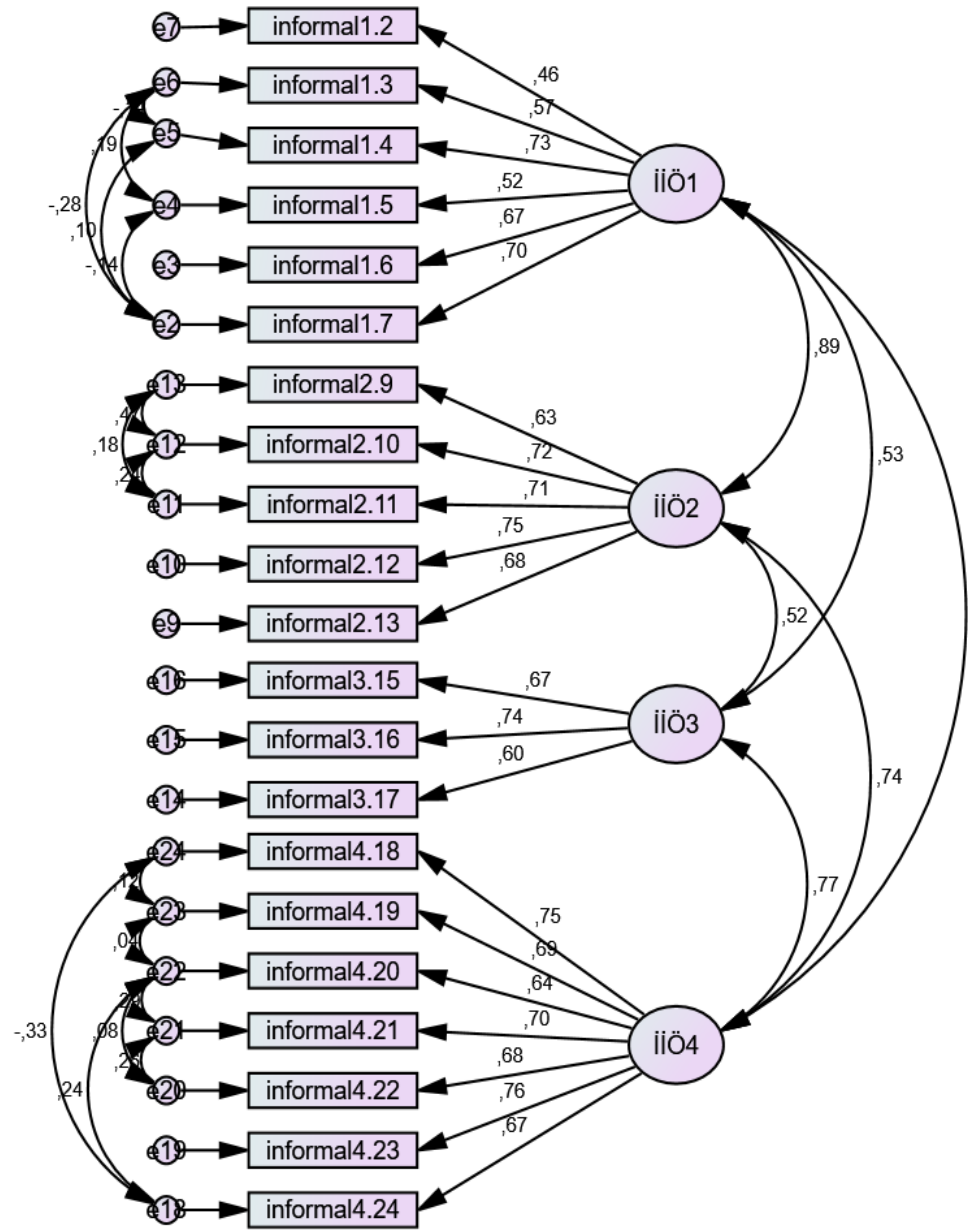
Uğurlu, 2016; Erdoğan vd., 2018). Bu çalışma kapsamında ölçeğin faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA); değişkenler arası ilişkiye göre belirlenen modelin, yapılan araştırmanın örnekleme için de benzer olup olmadığını test eden bir analizdir (Meydan ve Şeşen, 2015:21).

Ayrıca ölçeğin iç tutarlılık katsayısı tespit edilmiştir. Cronbach alfa katsayısı alt faktörler için sırasıyla 0,78, 0,84, 0,70 ve 0,87 ölçeğin tamamı için 0,89 olarak tespit edilmiştir. İç tutarlılık ve DFA testleri sırasında; faktör yük değerleri DFA için tavsiye edilen değer olan 0,40'dan büyük olan maddeler dikkate alınmış ve 1, 8 ve 14. maddelerin faktör yük değerlerinin 0,40'ın altında olduğu tespit edildiğinden bu maddeler analizden çıkarılmıştır (Hair, vd., 2010). DFA sonuçları Tablo 2.3. ve Şekil 2.2.'de sunulmuştur.

**Tablo 2.3. İİ Ölçeği DFA Sonuçları**

Ölçek	$\Delta\chi^2$	Df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI	TLI
İİÖ	460,5*	168	2,78	0,064	0,93	0,93	0,90	0,91

İİÖ: İnfomal İletişim Ölçeği; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; GFI=Goodness Fit Index



Şekil 2.2. İİ Ölçeği DFA Modeli

### 2.5.2.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

Lider Üye Etkileşimi, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve Baş ve diğerleri (2010) tarafından geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılan Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (LÜEÖ) ile ölçümlenmiştir. Ölçek 12 sorudan oluşmaktadır.

Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinde sorular, 5’li Likert tipinde “(5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum” olarak düzenlenmiştir. Soru maddelerinde, öğretmenlerden ölçekteki ifadelerden onlara göre en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte bulunan “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesi, maddede belirtilen cümleye tümüyle katılımı, “(1) Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesi ise maddede belirtilen cümlenin tamamen reddedildiğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler “Müdürüm, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür.“, “Müdürüm, benimle çalışmaktan memnundur.” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Ölçek 12 soru ile 4 boyutu ölçümlenmektedir. Boyutlar, Etki, Bağlılık, Katkı, Profesyonel Saygı olarak isimlendirilmiş ve her biri 3 soru ile ölçümlenmektedir. Ölçeğin toplam sayısal değeri, 12 ile 60 arasında ortaya çıkmaktadır. Alınan yüksek puanlar yüksek lider üye etkileşim algısını göstermektedir. Ölçümlenen boyutlar ve bu boyutları ölçümlemeyi hedefleyen madde numaraları Tablo 2.4.’de bulunmaktadır.

**Tablo 2.4.** LÜE Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1	Etki	1, 2, 3
2	Bağlılık	4, 5, 6
3	Katkı	7, 8, 9
4	Profesyonel Saygı	10, 11, 12

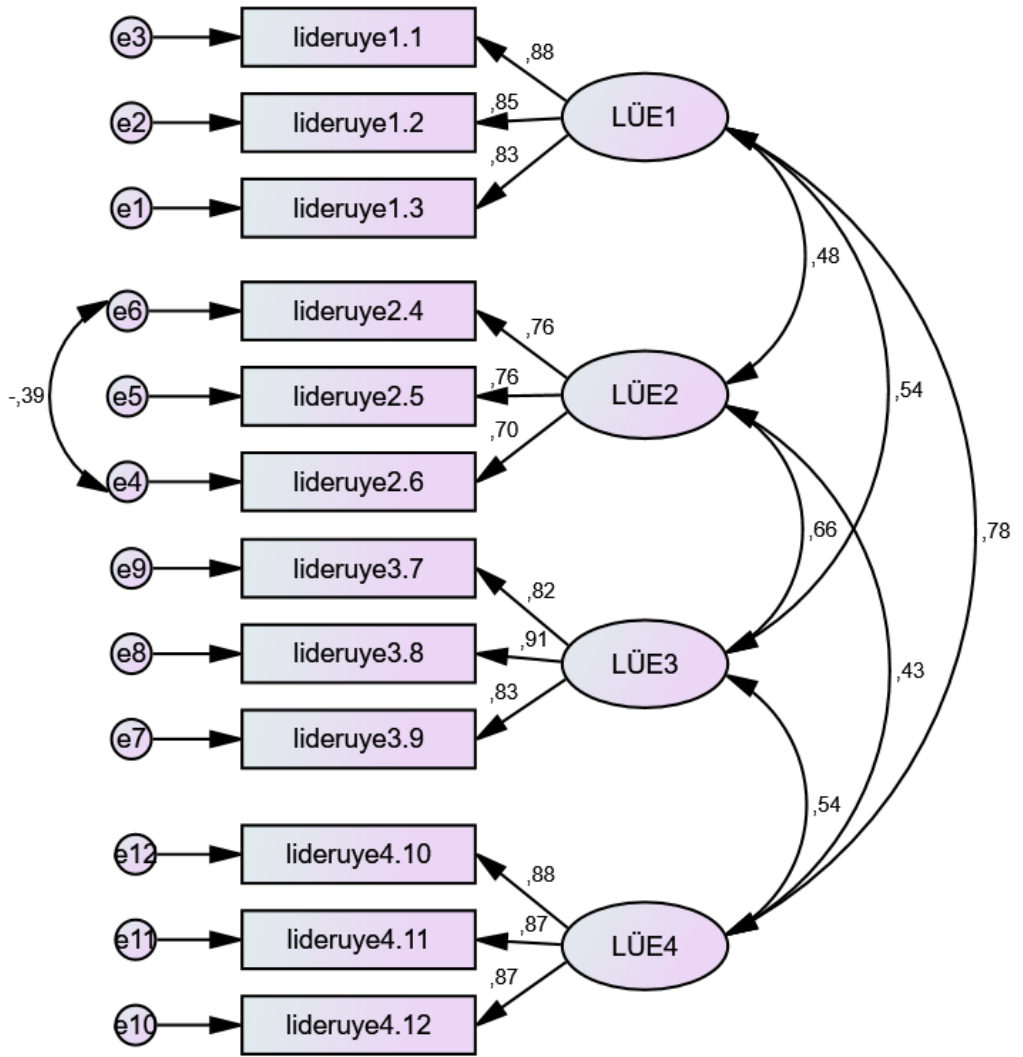
Baş ve diğerleri (2010) ölçeğin faktörleri için iç tutarlılık seviyelerini 0,92, 0,86, 0,70 ve 0,90 olarak tespit etmiştir. Ölçek daha önce farklı çalışmalarda kullanılarak güvenilirliği ve geçerliği test edilmiştir (Aslan ve Özata, 2009; Uludağ, 2016).

Bu çalışma kapsamında ölçeğin faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. DFA sonuçları Tablo 2.5. ve Şekil 2.3.’de sunulmuştur. Ayrıca ölçeğin iç tutarlılık katsayısı tespit edilmiştir. Cronbach alfa katsayısı alt faktörler için sırasıyla 0,89, 0,74, 0,89 ve 0,90 ölçeğin tamamı için 0,90 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 2.5.** LÜE Ölçeği DFA Sonuçları

Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI	TLI
LÜEÖ	88,8	47	1,89	0,046	0,98	0,98	0,97	0,98

LÜEÖ: RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; GFI=Goodness Fit Index



**Şekil 2.3.** LÜE Ölçeği DFA Modeli

### 2.5.2.3. İyi Oluş Ölçeği

Duygusal İyi Oluş, Staehr (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Alparslan (2016) tarafından yapılan İyi Oluş Ölçeği (İOÖ) ile ölçümlenmiştir. Ölçek 5 sorudan oluşmaktadır.

Staehr (1998), yaptığı araştırmada geliştirmiş olduğu ölçekte Well-Being kavramını kullanmıştır. Bu kavram terim olarak iyi oluş anlamına gelmektedir. Kavramsal çerçevede de açıklandığı gibi iyi oluş kavramı; öznel iyi oluş ve psikolojik iyi oluş kavramlarından oluşmaktadır. Duygusal iyi oluş ise, öznel iyi oluşun içinde incelenmekle birlikte iyi oluş kavramının bir alt bileşenidir. Duygusal iyi oluş, bireyin genel olarak duygu durumunu ve bu anlamda da bulunduğu ortamdaki olumlu veya olumsuz duygularını ifade etmektedir.

Duygusal iyi oluşta önemli olan duygulardır yani bireyin genel olarak hissettiği olumlu ya da olumsuz duygulardır. Keyes'in (2002) de belirttiği gibi duygusal iyi oluş; yaşamdaki olumlu ya da olumsuz duyguların varlığı ya da yokluğunu yansıtan belirtiler olarak ifade edilmektedir. Duygusal iyi oluşu ölçmek için araştırmada kullanılan İOÖ maddeleri de, bireyin olumlu-olumsuz duygularına yönelik sorular içerdiğinden araştırmada Staehr'in İyi Oluş Ölçeği kullanılmıştır.

İyi Oluş Ölçeği soruları, 6'li Likert tipinde "(6) Tamamen Katılıyorum, (5) Katılıyorum, (4) Kısmen Katılıyorum, (3) Kısmen Katılmıyorum (2) Katılmıyorum ve (1) Hiç Katılmıyorum" olarak düzenlenmiştir. Soru maddelerinde, öğretmenlerden ölçekteki ifadelerden onlara göre en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte bulunan "Tamamen Katılıyorum" ifadesi, maddede belirtilen cümleye tümüyle katılımı, "Hiç Katılmıyorum" ifadesi ise maddede belirtilen cümlenin tamamen reddedildiğini göstermektedir. İyi oluş hali maddeleri okul ortamına göre uyarlanmıştır. Ölçekteki maddeler "Okulumda kendimi neşeli ve keyifli hissederim." "Sabahları okula gelirken, kendimi dinç hissederek gelirim." gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Ölçek 5 soru ile 1 boyutu ölçümlenmektedir ve 5. madde ters kodlanmıştır. Ölçeğin toplam sayısal değeri, 5 ile 30 arasında ortaya çıkmaktadır. Alınan yüksek puanlar, bireyin duygusal iyi oluşunun daha iyi olduğunu göstermektedir.

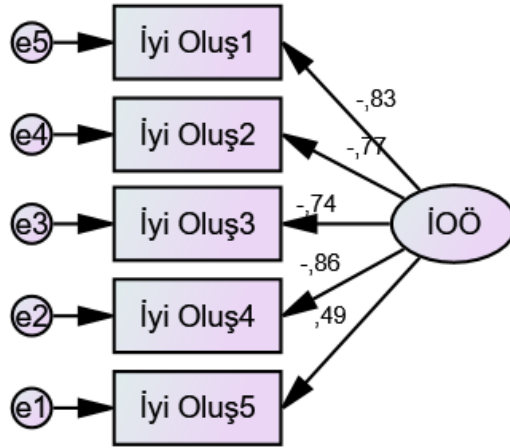
Alparslan (2016) ölçeğin için iç tutarlılık seviyesini 0,83 olarak tespit etmiştir. Ölçek daha önce farklı ülkelerde yapılan çalışmalarda sıklıkla kullanılarak güvenilirliği ve geçerliği test edilmiştir (Topp vd., 2015; Öztürk vd., 2018).

Bu çalışma kapsamında ölçeğin faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. DFA sonuçları Tablo 2.6. ve Şekil 2.4.'de sunulmuştur. Ayrıca ölçeğin iç tutarlılık katsayısı tespit edilmiştir. Cronbach alfa katsayısı ölçeğin tamamı için 0,84 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 2.6.** İyi Oluş Ölçeği DFA Sonuçları

Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI	TLI
İÖÖ	6,99	5	1,40	0,031	0,99	0,99	0,99	0,996

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; GFI=Goodness Fit Index



**Şekil 2.4.** İyi Oluş Ölçeği DFA Modeli

#### 2.5.2.4. Ekstra Rol Davranışı Ölçeği

Ekstra Rol Davranışı, Somech ve Zahavy (2000) tarafından geliştirilen Ekstra Rol Davranışı Ölçeği (ERDÖ) ile ölçümlenmiştir. Ölçek 24 sorudan oluşmaktadır. Ölçekteki sorular, 5’li Likert tipinde “(5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum” olarak düzenlenmiştir. Soru maddelerinde, öğretmenlerden ölçekteki ifadelerden onlara göre en uygun olan seçeneği

işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte bulunan “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesi, maddede belirtilen cümleye tümüyle katılımı, “(1) Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesi ise maddede belirtilen cümlenin tamamen reddedildiğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler “Çalışmama katkıda bulunan yeni konularda uzmanlık kazanmaya çalışırım.”, “Öğrencilerimi dinlemek için teneffüs süresince (gönüllü olarak) sınıfta kalırım.” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Ölçek 24 soru ile 3 boyutu ölçümlenmektedir. Boyutlar, Bireye (Öğrenciye) Yönelik Ekstra Rol Davranışı, Örgüte (Okula) Yönelik Ekstra Rol Davranışı, Gruba (İş Arkadaşlarına) Yönelik Ekstra Rol Davranışı olarak isimlendirilmiş ve her biri 8 soru ile ölçümlenmektedir. Ölçeğin toplam sayısal değeri, 24 ile 120 arasında ortaya çıkmaktadır. Alınan yüksek puanlar yüksek ekstra rol davranışını göstermektedir. Ölçümlenen boyutlar ve bu boyutları ölçümlemeyi hedefleyen madde numaraları Tablo 2.7.’de bulunmaktadır.

**Tablo 2.7.** Ekstra Rol Davranışı Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1	Bireye Yönelik Ekstra Rol Davranışı	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
2	Örgüte Yönelik Ekstra Rol Davranışı	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
3	Gruba Yönelik Ekstra Rol Davranışı	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24

Somech ve Zahavy (2000) ölçeğin faktörleri için iç tutarlılık seviyelerini 0,81, 0,79 ve 0,83 olarak tespit etmişlerdir. Ölçeğin bir boyutu Alparslan (2016) tarafından daha önceki yapılan bir çalışmada kullanılmış ve bu çalışmada örgüte yönelik ekstra rol davranışı boyutunun iç tutarlılık seviyesi 0,89 olarak tespit edilmiştir. Bir başka çalışmada Alparslan ve Keskin Kılınç (2015) ölçeğin örgüte yönelik ekstra rol davranışı boyutunu araştırmalarında kullanmışlar ve bu boyutun iç tutarlılık seviyesini 0,88 olarak tespit etmişlerdir. Ölçek daha önce farklı ülkelerde yapılan çalışmalarda kullanılarak güvenilirliği ve geçerliği test edilmiştir (Neves vd., 2014; Belogolovsky ve Somech, 2010).

Ölçeğin tüm boyutları ile Türkçe olarak kullanıldığı bir çalışmaya rast gelinmemiş bu nedenle ölçek için bir Türkçe uyarılma çalışması gerçekleştirilmiştir. Öncelikle ölçeğin orijinalini geliştiren araştırmacılardan (Somech ve Zahavy, 2000) izin alınmıştır



(Ek. II). Uyarlama çalışmasında Brislin ve diğerleri (1973) tarafından önerilen beş adımlı yöntem uygulanmıştır. Örijinal ölçek, 5 İngilizce öğretmeni tarafından önce Türkçeye çevrilmiştir. Yapılan bu çeviri İngilizceye hakim 5 alan uzmanı ile paylaşılarak, çevirinin okuyucular açısından anlaşılabilirliği ve çeviri ifadelerinin doğruluğu hakkında uzmanlardan geri bildirim alınmıştır. Uzman değerlendirmesinden sonra Türkçe çeviri farklı 5 İngilizce öğretmeni tarafından yeniden İngilizceye çevrilerek, böylece ölçek uyarlama çalışmasında ters çeviri aşaması gerçekleştirilmiştir. Geri çeviri işleminin ardından yeniden alan uzmanları tarafından son bir değerlendirme daha yapılmıştır.

Ayrıca, ölçek için 10 öğretmenle ön çalışma yapılmış ve soru ifadelerinin anlaşılabilirliği kontrol edilmiştir. Bu çalışma ile ölçekteki soruların doğru bir şekilde anlaşılıp anlaşılmadığı ve öğretmenlerin ekstra rol davranışlarını gönüllü yapıp yapmama konusunun soru ifadelerinden tam olarak anlaşılabilirliği tespit edilmiştir. Öğretmenlerden alınan geri bildirimlere göre ölçeğin bazı sorularında gönüllülüğü pekiştirmek için parantez içerisinde (gönüllü olarak) ifadesine yer verilmiştir. Ölçeğin bazı sorularında ifadeler için açıklayıcı olmak amacıyla parantez içerisinde örnekler verilmiştir. Daha sonra 40 öğretmenden oluşan bir örneklem ile ön çalışma yapılmıştır.

Ölçeğin faktör yapısını ortaya koymak için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi (AFA) hem değişken azaltan hem beliren faktörleri isimlendiren, hem de kuramsal benzerlikleri ortaya koyan bir analizdir (Çokluk vd., 2016: 177; Özdamar, 2017: 132). Faktör analizine ölçeğin kuramsal temeli Bireye Yönelik Ekstra Rol Davranışı, Örgüte Yönelik Ekstra Rol Davranışı, Gruba (İş Arkadaşlarına) Yönelik Ekstra Rol Davranışı boyutlarıyla ele alınmıştır.

AFA uygulanmadan önce, örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığı ve verilerin uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity testleriyle tespit edilmiştir. Barlett testinde ki kare değerinin anlamlı çıkması, KMO testinde ise indeks değerinin, 0,50'den büyük olması veri setine açımlayıcı faktör analizi uygulanabileceği anlamına gelmektedir (Kalaycı, 2014: 322). KMO değerinin 0,60'ın üzerinde (0,83), Barlett Spricity testinin (926,492;  $p < 0.01$ ) ise anlamlı olduğu görülmüştür; bu nedenle verilerin faktör analizi için uygun olduğu kabul edilmiştir (Büyüköztürk vd., 2012).

ERD ölçeğinde AFA sonucunda ölçeğin orijinal boyutlandırmasına uygun olarak, bir boyutla ilgili maddelerin faktör yüklerinin bir faktörde toplandığı ancak 7, 8, 22. maddelerin ilgili faktörlere yüklenmediği ve dördüncü bir faktör oluşturduğu görülmüştür. Bu soru ifadelerinin içerikleri incelendiğinde bu maddeler farklı şeyleri ölçtüğünden, ortak bir isim verilememiştir. Ayrıca hâlihazırda bulunan bir ölçeğin geçerliliği yapıldığından yeni bir faktör arayışına girilmemiştir. Dolayısıyla kuramsal olarak ERD ölçeğinde dördüncü bir boyutlandırma yapılamadığından; ERD ölçeği AFA sonucunda bu 3 madde çıkarılarak ölçeğin geçerliliği 21 madde üzerinden yapılmış ve diğer analizlere de ERD ölçeği için 21 madde üzerinden devam edilmiştir. Ayrıca ERD ölçeği AFA için 3 faktörlü yapı için faktör zorlaması yapılmış ancak açıklanan varyansın 50,1 olduğu, buna karşılık özdeğeri 1'den büyük olan faktörler tespit edildiğinde ise açıklanan varyansın 59,01 olduğu görülmüştür (Tabachnik ve Fidell, 2001). Dolayısıyla ölçek geçerliliği çalışmasında bu üç madde ölçekten çıkarıldıktan sonra diğer analizler buna göre yapılmıştır.

Tablo 2.8.'de görüldüğü üzere, faktör yükü değerlerinin bireye yönelik ERD maddeleri için 0,86-0,56, örgüte yönelik ERD maddeleri için 0,83-0,57, gruba yönelik ERD maddeleri için 0,83-0,41 arasında değiştiği görülmüştür. Faktör yükleri incelendiğinde faktör yükü değerlerinin tavsiye edilen değer olan 0,40'dan yüksek olduğu görülmektedir (Hair, vd., 2010). Dolayısıyla bu maddelerin ilgili oldukları bileşenleri (faktörleri) ölçtüğü söylenebilir. Ölçeğin açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2.8.'de verilmiştir.

**Tablo 2.8.** ERD Ölçeği AFA Sonuçları

Madde No	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
ekstrarol2.11	,833			
ekstrarol2.15	,797			
ekstrarol2.13	,783			
ekstrarol2.14	,747			
ekstrarol2.16	,728			
ekstrarol2.12	,727	,461		
ekstrarol2.9	,702			
ekstrarol2.10	,573			
ekstrarol3.23		,836		
ekstrarol3.24		,807	,384	
ekstrarol3.20	,356	,798		

Madde No	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
ekstrarol3.17	,420	,719		
ekstrarol3.19		,681	,368	
ekstrarol3.21		,491		
ekstrarol3.18		,411		-,367
ekstrarol1.1			,832	
ekstrarol1.6			,734	
ekstrarol1.4			,639	
ekstrarol1.5	,526		,563	
ekstrarol1.3			,863	
ekstrarol1.2			,790	
ekstrarol1.8	,421			,701
ekstrarol1.7				,609
ekstrarol3.22				,586

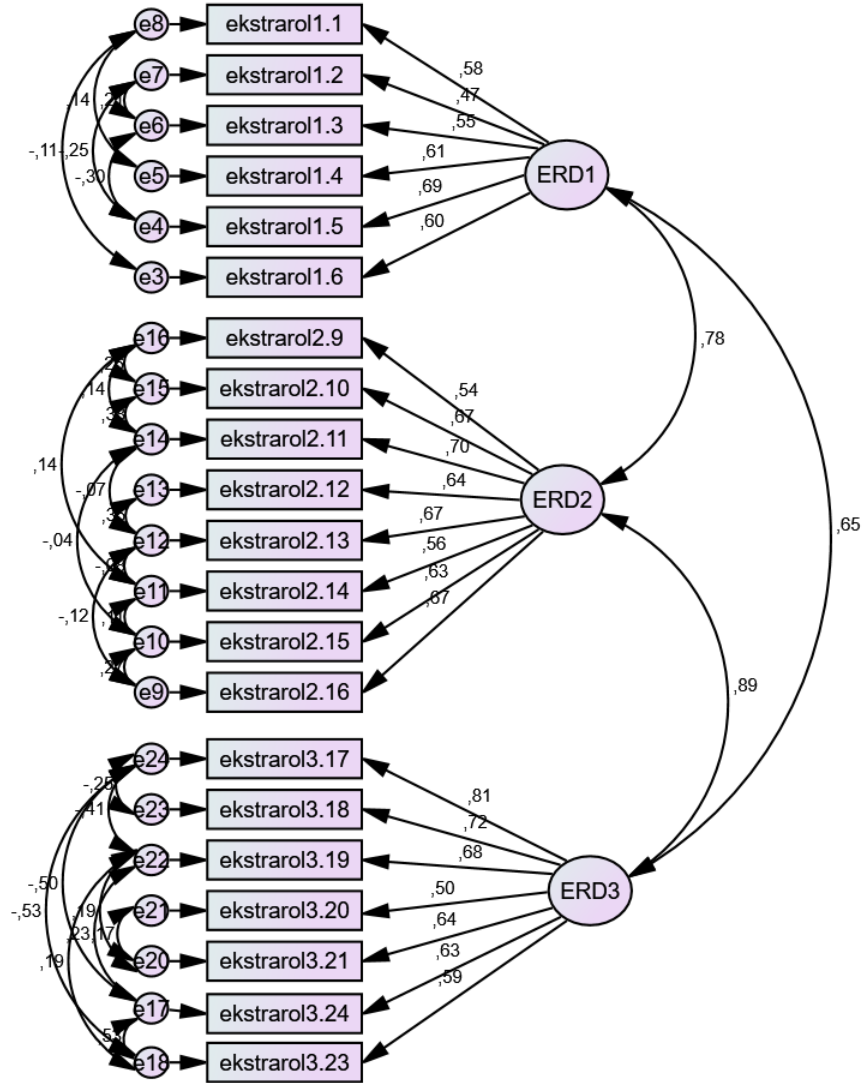
Ölçeğin iç tutarlılığının tespit edilmesi için (güvenirlilik) için Cronbach-alfa iç tutarlılık katsayısı ve test yarı hesaplamaları yapılmış ve ölçeğin tamamı için alfa katsayısı 0,909, yarı-test katsayıları 0,839 ve 0,868 olarak tespit edilmiştir. Cronbach-alfa iç tutarlılık katsayısının 0,60 ve üzeri olması ölçeğin iç tutarlılığının yeterli olduğunu göstermektedir (Lorcu, 2015: 208). Boyutlar için Cronbach-alfa iç tutarlılık katsayısı ise bireye yönelik ERD için 0,74, örgüte yönelik ERD için 0,853, gruba yönelik ERD için 0,843 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ölçeğin iç tutarlılığının yeterli olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin faktör yapısının araştırmacıların geliştirdiği orijinal yapıya uygunluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi; değişkenler arası ilişkiye göre belirlenen modelin, yapılan araştırmanın örneklemini için de benzer olup olmadığını test eden bir analizdir (Meydan ve Şeşen, 2015:21). DFA birincil analiz sonuçlarında AMOS'un model uyum değerlerini iyileştirme önerilerine ve kuramsal bilgiye uygun olarak modifikasyon yapılarak; model uyum değerlerini iyileştirmek için her boyutu ölçen maddeler önerilere uygun olarak kovaryanslarla birleştirilerek, model yeniden test edilmiş (Kaplan, 1989; Hayduk, 1990) ve doğrulanmıştır. Sonuçlar geçerlemesi yapılan ölçeğin orijinal ölçeğin faktör yapısı ile uyumlu olduğunu göstermektedir. DFA sonuçları Tablo 2.9. ve Şekil 2.5.'de sunulmuştur.

**Tablo 2.9.** ERD Ölçeği DFA Sonuçları

Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI	TLI
ERD	525,696	161	3,26	0,074	0,91	0,91	0,89	0,88

ERDÖ: RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; GFI=Goodness Fit Index



**Şekil 2.5.** ERD Ölçeği DFA Modeli

### 2.5.3. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veri, SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) ve AMOS (Analysis of Moment Structures) yazılımları ile analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesinde kullanılan AMOS yazılımı; değişkenler arası bütüncül etkinin analiz edilebilmesi, tek bir bağımlı değişkenden ziyade birden fazla bağımlı (içsel) değişken için analiz yapılabilmesi, modifikasyon yapılabilmesi, analizde hata terimlerinin dâhil edilmesi, kovaryans birleştirmeleri, çok gruplu uyum indeks değerleri üretmesi gibi kullanım ve raporlama konusunda araştırmacıya kolaylık sağlayan bir yazılım olarak öne çıkmaktadır (İlhan ve Çetin, 2014).

Örneklemin demografik özellikleri betimleyici istatistikler ile açıklanmıştır. Değişkenler arası ikili ilişkiler korelasyon analizi ile belirlenmiştir. X ve Y kuşakları arasındaki farklılık tespitine yönelik karşılaştırmalar t-testi analizi ile yapılmıştır. Değişkenler arasındaki etkileşimsel ilişkilerin ortaya konması ve değişkenler üzerindeki etkiler yapısal eşitlik modeli analizi yapılarak belirlenmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), değişkenler arası nedensellik ilişkilerinin ve yapısal özelliklerin modellenmesi, analizi, hipotez testleri ile modellerin test edilmesi ve model uyarlamalarının yapılmasını sağlayan çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir. YEM analizinde, modelin tüm değişkenleri birlikte test edilerek verilerle modelin uyumluluğuna bakılır. Modelin test edilmesi ile oluşan uyum indeksleri sonucuna göre model ile veri arasında uyum varsa hipotezler kabul edilir; buna karşılık model ile veri arasında uyum yoksa hipotezler reddedilir (Özdamar, 2017: 157; Meydan ve Şeşen, 2015:5).

Yapısal Eşitlik Modellemesi, ölçülen değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri sınamak için kullanılan çok değişkenli bir analiz yaklaşımıdır. YEM, kuramsal olarak ilişkilendirilen değişkenler arası nedensel ilişkilerin bir model çerçevesinde doğrulanmasında kullanılır (Sümer, 2000). Araştırmada YEM çerçevesinde yol analizi gerçekleştirilmiş ve değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkiler yol analizi tekniği ile yapılmıştır (Raykov ve Marcoulides, 2000).

## 2.6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma bulguları; örneklem ve değişkenlere yönelik betimleyici istatistikler, değişkenler arası ilişkiler, kuşaklar arası farklılıkların değişkenler üzerine etkileri, değişkenler arası etkiler ve yol analizi, kuşaklar bağlamında değişkenler arası ilişkiler, değişkenler arası ilişkilerde kuşak farklılığı, değişkenler arası aracılık etkisi başlıkları altında açıklanmıştır.

### 2.6.1. Örneklem ile İlgili Bilgiler

Antalya ve Denizli illerinde bulunan toplam 20 özel okula araştırmacı tarafından ulaşılmış ve bu okullarda toplam 420 öğretmen ile anket çalışması yapılmıştır. Okullara ilişkin bilgiler Tablo 2.10.'da bulunmaktadır.

**Tablo 2.10.** Öğretmen Sayıları ve Okul Kademeleri

Okul	Kademe (Okul Türü)	Toplam Öğretmen Sayısı	Anketi Cevaplayan Öğretmen Sayısı	Ulaşılan Öğretmen %
1	Ortaokul	16	13	%81
2	İlkokul/Ortaokul	70	40	%57
3	Lise	30	18	%60
4	İlkokul/Ortaokul/Lise	73	25	%34
5	Lise	22	15	%68
6	İlkokul/Ortaokul	35	26	%74
7	Lise	30	15	%50
8	Lise	20	10	%50
9	Lise	30	18	%60
10	İlkokul/Ortaokul	50	19	%38
11	Ortaokul/Lise	38	18	%47
12	Ortaokul	24	19	%79
13	Lise	15	13	%87
14	Lise	32	17	%53
15	Lise	42	27	%64
16	İlkokul/Ortaokul	32	27	%84
17	Lise	15	15	%100
18	İlkokul/Ortaokul/Lise	64	37	%58
19	İlkokul/Ortaokul/Lise	75	32	%43
20	İlkokul/Ortaokul	21	15	%71
<b>TOPLAM</b>		<b>734</b>	<b>420</b>	<b>%57</b>

\* Öğretmen sayıları, okul idaresinden alınan bilgiye göre yazılmıştır.

Özetle katılımcılar içinde 76 (%18,1) ilkokul, 152 ortaokul (%36,2) ve 192 (%45,7) lise öğretmenleri bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik ve mesleki özelliklerine göre, örneklem grubu içerisinde 290 (%69) kadın öğretmen ve 130 (%31) erkek öğretmen yer almaktadır. Örneklem grubu içinde Y Kuşağı olarak, 36 ve 36 yaş altı 294 (%70) öğretmen, X kuşağı olarak ise, 37 ve 37 yaş üstü 126 (%30) öğretmen bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş aralığı, 23 ile 60 arasında değişmektedir. Yaş ortalaması 32,97; (SS.=8,27) dir. Öğretmenlerin çalışma yılı 1 ile 42 arasında (ort=9,24; SS.=9,072) değişmektedir. Araştırmaya 22 farklı branştan öğretmen katılmıştır.

## 2.6.2. Değişkenlere Yönelik Betimleyici İstatistikler

Araştırmada incelenen örgütsel değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 2.11.'de görülmektedir.

**Tablo 2.11.** Değişkenlere Yönelik Betimleyici İstatistikler

	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Std. Sapma
<b>İnformel İletişim</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>4,02</b>	<b>,56</b>
Arkadaşlık	1,57	5,00	3,95	,57
Eğlenme	1,00	5,00	4,13	,57
Etkileme	1,00	5,00	3,74	,72
Bilgi	1,42	5,00	4,07	,57
<b>DİÖ</b>	<b>1,6</b>	<b>6,0</b>	<b>4,38</b>	<b>,63</b>
<b>LÜE</b>	<b>1,50</b>	<b>5,00</b>	<b>3,85</b>	<b>,62</b>
Bağlılık	1,00	5,00	3,47	,83
Katkı	1,00	5,00	3,72	,96
Profesyonel Saygı	1,66	5,00	4,13	,68
Etki	1,00	5,00	4,08	,67
<b>ERD</b>	<b>1,76</b>	<b>5,00</b>	<b>3,90</b>	<b>,52</b>
Öğc Yön	1,25	5,00	3,69	,59
Örg Yön	1,00	5,00	3,56	,76
ARK Yön	1,00	5,00	3,98	,61

Örgütsel değişkenlere ait betimsel istatistikler incelendiğinde; informal İletişime ait tüm boyutlara ait puanların ortalamasının üzerinde olduğu (Ort.=4,02, SS.=0,56), bireylerin duygusal iyi oluşlarına ilişkin puanların ortalamasının üzerinde olduğu (Ort.=4,38, SS.=0,63), lider üye etkileşimi puan ortalaması (Ort.=3,97, SS.=0,99) ile ekstra rol davranışı puan ortalamalarının (Ort.=3,90, SS.=0,52) yine ortalamasının üzerinde

olduğu görülmektedir. Değişkenler ve bunlara ait boyutların ortalama puanlarının, alınan puanlar açısından üç puanın üstünde olması, ortalama değerin üzerinde olduğunu göstermektedir.

### 2.6.3. Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak maksadıyla korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Korelasyon katsayıları değişkenler arasında (Tablo 2.12.) ve her bir değişkenin alt boyutları arasında (Tablo 2.13.) hesaplanmıştır.

**Tablo 2.12.** Değişkenler Arası Korelasyonlar

	İİ	DİO	ERD	LÜE
İİ	1			
DİO	,269**	1		
ERD	,357**	,686**	1	
LÜE	,250**	,478**	,619**	1

\*\* p<0,01

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. En yüksek düzeyde ilişkinin ERD ve duygusal iyi oluş arasında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 2.13.** Değişkenlerin Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

	Arkadaşlık	Eğlenme	Etkileme	Bilgi	DİO	Öğc_Yön	Örg_Yön	ARK_Yön	Etki	Bağlılık	Katkı
Eğlenme	,650**										
Etkileme	,416**	,408**									
Bilgi	,552**	,631**	,610**								
DİO	,313**	,315**	,202**	,331**							
Öğc_Yön	,256**	,359**	,200**	,293**	,340**						
Örg_Yön	,257**	,382**	,224**	,276**	,451**	,592**					
ARK_Yön	,297**	,469**	,279**	,371**	,406**	,538**	,751**				
Etki	,266**	,324**	,149**	,241**	,358**	,307**	,452**	,442**			
Bağlılık	,132**	,220**	,129**	,178**	,354**	,285**	,427**	,389**	,410**		
Katkı	,224**	,263**	,143**	,270**	,423**	,338**	,490**	,426**	,477**	,571**	
Prf_Syg	,268**	,306**	,110*	,306**	,368**	,295**	,427**	,419**	,699**	,371**	,493**

\*\* p<0,01

İnformal iletişim, lider üye etkileşimi ve ekstra rol davranışı değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; tüm boyutlar arasında da istatistiksel olarak



anlamli ilişki olduğu görülmektedir. Alt boyutlar arasındaki ilişkilerin tamamının orta ve düşük düzeyde anlamli olduğu ayrıca değişkenlerin kendi alt boyutları arasında da anlamli ilişkiler olduğu görülmektedir. Korelasyon tablosunda görüldüğü üzere informal iletişim ile duygusal iyi oluş, lider ye etkileşimi ve ekstra rol davranışı arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki; duygusal iyi oluş ile lider ye etkileşimi ve ekstra rol davranışı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki; lider ye etkileşimi ve ekstra rol davranışı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

#### 2.6.4. Kuşaklar Arası Farklılıkların Değişkenler zerine Etkileri

Kuşaklar arası farklılıkların (X ve Y kuşakları) değişkenler üzerine etkilerini ortaya koymak maksadıyla bağımsız örneklemeler t-testi ile yapılmıştır. Öncelikle Levene F testiyle varyansların homojenliği incelenmiş ve duygusal iyi oluş ve bağlılık değişkenleri haricinde grup varyanslarının birbirlerine eşit olduğu tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Daha sonra, yapılan bağımsız örneklemeler t-testi ile kuşaklar arası farklılıklar ortaya konmuştur. Bu farklılıklar Tablo 2.14.'de yer almaktadır.

**Tablo 2.14.** Kuşaklar Arası Farklılıklar

		Ortalama		Levene		t	sd	Sig.	Ort. Frk.	Std. Hata Frk.
		X	Y	F	Sig.					
<b>Arkadaşlık</b>	Varyanslar Eşit Varsayılmıŝtır	<b>4,04</b>	<b>3,91</b>	<b>,016</b>	<b>,900</b>	<b>2,11</b>	<b>418</b>	<b>,035</b>	<b>,1286</b>	<b>,0608</b>
Eğlenme	Varyanslar Eşit Varsayılmıŝtır	4,08	4,14	,047	,828	1,02	418	,307	-,0625	,0612
Etkileme	Varyanslar Eşit Varsayılmıŝtır	3,85	3,71	2,00	,158	1,27	418	,204	,0986	,0776
Bilgi	Varyanslar Eşit Varsayılmıŝtır	4,08	4,06	,575	,449	,449	418	,654	,0273	,0609
İi	Varyanslar Eşit Varsayılmıŝtır	4,03	4,01	,388	,534	,247	418	,805	,0147	,0595
<b>DİO</b>	Varyanslar Eşit Varsayılmamıŝtır	<b>4,47</b>	<b>4,33</b>	<b>4,63</b>	<b>,032</b>	<b>2,22</b>	<b>293</b>	<b>,027</b>	<b>,1371</b>	<b>,0618</b>
ğc_Yn	Varyanslar Eşit Varsayılmıŝtır	3,70	3,68	,302	,583	,260	418	,795	,0165	,0634
rg_Yn	Varyanslar Eşit Varsayılmıŝtır	3,64	3,53	1,50	,221	1,33	418	,184	,1078	,0810
ARK_Yn	Varyanslar Eşit Varsayılmıŝtır	4,01	3,97	,663	,416	,502	418	,616	,0330	,0657
ERD	Varyanslar Eşit Varsayılmıŝtır	3,95	3,88	3,66	,056	1,32	418	,186	,0736	,0556
Etki	Varyanslar Eşit Varsayılmıŝtır	4,13	4,05	,058	,811	1,04	418	,298	,0744	,0715
Bağlılık	Varyanslar Eşit Varsayılmamıŝtır	3,46	3,47	5,151	,024	-,11	262	,912	-,0094	,0850
Katkı	Varyanslar Eşit Varsayılmıŝtır	3,82	3,67	1,72	,191	1,45	418	,148	,1483	,1023
<b>Prf_Syg</b>	Varyanslar Eşit Varsayılmıŝtır	<b>4,24</b>	<b>4,07</b>	<b>,033</b>	<b>,856</b>	<b>2,83</b>	<b>418</b>	<b>,005</b>	<b>,2055</b>	<b>,0727</b>
LE	Varyanslar Eşit Varsayılmıŝtır	3,92	3,82	3,13	,079	1,58	418	,116	,1047	,0664

Buna göre üç boyutta X ve Y kuşağı arasında anlamli farklılık bulunmaktadır. X kuşağı puanları daha yüksek çıkmıştır. İnfomal iletişimin *arkadaşlık* boyutu [ $t_{418}=2,11$ ,

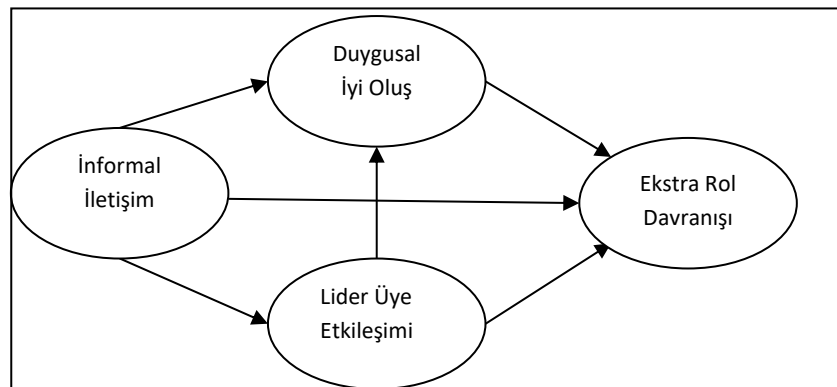
$p<0,05$ ], *Duygusal İyi Oluş* [ $t_{293}=2,22$ ,  $p<0,00$ ] ve Lider-üye etkileşiminin *profesyonel saygı* [ $t_{418}=2,83$ ,  $p<0,05$ ] boyutlarıdır.

### 2.6.5. Değişkenler Arası Etkiler ve Yol Analizi

Değişkenler arası sebep sonuç ilişkilerini ortaya koymak maksadıyla yol analizi yapılmıştır. Yol analizi yapmak için bağımsız değişkenler arasında normallik ve çoklu bağıllık olup olmadığı ortaya konmuştur. Normallik standartlaştırılmış hata değerlerine ilişkin grafiğe bakılarak araştırılmıştır. Çoklu bağıllık olup olmadığını anlamak için korelasyon tablosu incelenmiş, değişkenler arasında korelasyon katsayılarının 0,80'i geçmediği görülmüştür. Sonuçta verilerin dağılımının normal olduğu, ayrıca değişkenler arasında çoklu bağıllık olmadığı görülmüştür (Büyüköztürk, 2006: 99-100).

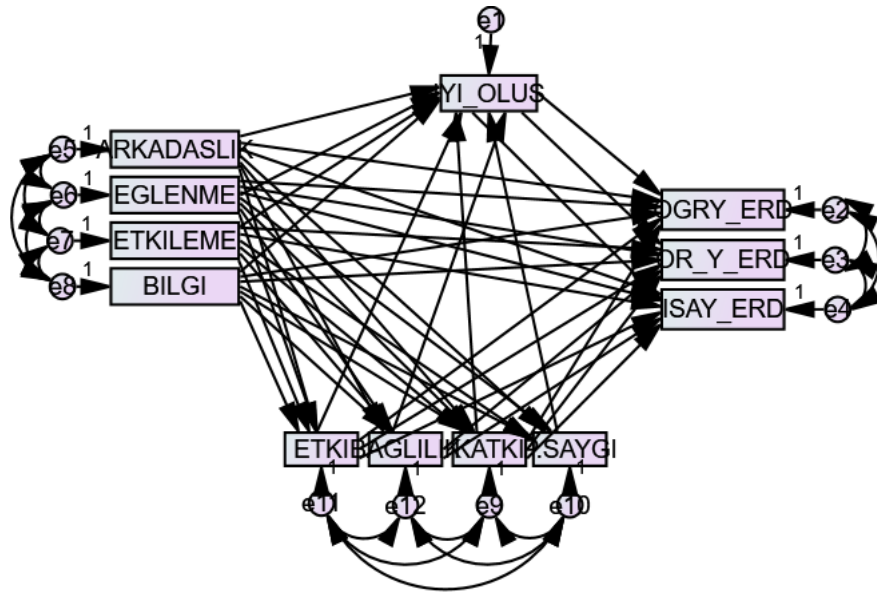
Yukarıda ifade edildiği gibi değişkenler arası sebep sonuç ilişkilerini bütüncül olarak ele almak ve ortaya koymak maksadıyla yol analizi yapılmıştır. İnfomal iletişimin arkadaşlık, öğrenme, etkileme ve bilgi boyutlarının, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin etki, bağıllık, katkı, profesyonel saygı boyutları ve ekstra rol davranışının öğrencilere yönelik, örgüte yönelik ve arkadaşlara yönelik boyutları üzerindeki etkisi; lider üye etkileşiminin etki, bağıllık, katkı, profesyonel saygı boyutlarının duygusal iyi oluş ve ekstra rol davranışının boyutları üzerindeki etkisi ve duygusal iyi oluşun ekstra rol davranışının boyutları üzerindeki etkisi bütüncül bir bakış açısıyla analiz edilmektedir. Ayrıca bu analiz neticesinde doğrudan etkilerin yanı sıra dolaylı etkilerin (başka bir deyişle aracı etkilerin) de ortaya konması mümkün olabilmektedir.

Bu çerçevede araştırma modeli Şekil 2.6.'da görülmektedir. Daha önce belirtildiği gibi modelin değişkenlere ait alt boyutları modelde ayrı ayrı belirtilmemiştir.



Şekil 2.6. Araştırma Modeli

Birden fazla madde ile ölçümlenen faktörler gözlemlenen değişken olarak da modele dâhil edilip analiz gerçekleştirilebilmektedir (Hoyle ve Kenny, 1999). Bu çerçevede araştırma konusu olan değişkenler iç tutarlılık ve faktör analizi sonuçları dikkate alınarak faktör skor ortalamaları ile analize dahil edilmiştir. Araştırma modeli AMOS yazılımı ile analiz edilmiştir. Modelde hipotezlenen değişkenler arası ilişkilerin alt boyutları dikkate alınmıştır. Yapısal modele yönelik analiz görünümü Şekil 2.7.'de görülmektedir.



Şekil 2.7. Değişkenler Arası İlişkiler (Yol Analizi)

YEM'de informal iletişim boyutlarının bağımsız değişkenler olarak diğer tüm değişkenler üzerinde etkisi olduğu ve LÜE, duygusal iyi oluş ve ERD'yi yordadığı hipotezlenmiştir. İnfomal iletişim diğer değişkenlerin öncülüdür ve dört boyutu ile diğer değişkenleri yordamaktadır.

YEM'de, hem doğrulayıcı faktör analizi hem de yol analizi modellerinde model uyum değerleri için referans aralıklarını gösteren değerler, Meydan ve Şeşen'in (2015: 37) alanyazın derlemesiyle Tablo 2.15.'de yer almaktadır.

**Tablo 2.15.** YEM Model Uyum Referans Değerleri

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
<b>Genel Model Uyumu</b>		
X <sup>2</sup> uyum testi	Anlamlı olmaması	-
X <sup>2</sup> /sd	≤ 3	≤ 4-5
<b>Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri</b>		
NFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90
NNFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90
IFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95
RMSEA	≤ 0,05	0,06 – 0,08
<b>Mutlak Uyum İndeksleri</b>		
GFI	≥ 0,90	0,89 – 0,85
AGFI	≥ 0,90	0,89 – 0,85
<b>Koruyucu Uyum İndeksleri</b>		
PNFI	≥ 0,95	-
PGFI	≥ 0,95	-

Meydan, C.H., Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Değişkenler arası ilişkiler için çizilen path diyagramının AMOS’da yapılan analizinde modelin uyum indeksleri ve model başlangıç test sonuçları Tablo 2.16. ve Tablo 2.17.’de verilmiştir.

**Tablo 2.16.** Model Uyum Değerleri

UYUM ÖLÇÜLERİ	$\Delta X^2$	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	GFI	IFI	CFI	TLI
<b>MODEL</b>	4,755*	4	1,189	0,021	0,99	0,999	0,999	0,99

\*p>,05, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; CFI = Comparative Fit Index

**Tablo 2.17.** Model Regresyon Ağırlıkları

			Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin (β)	P
Bağılılık	<---	Eğlenme	.287	.100	.198	.004
Katkı	<---	Eğlenme	.210	.114	.125	.065
Prf_Syg	<---	Eğlenme	.173	.080	.145	.029
Prf_Syg	<---	Etkileme	-.132	.055	-.140	.016
Katkı	<---	Bilgi	.313	.118	.186	.008
Prf_Syg	<---	Bilgi	.297	.083	.246	***
Etki	<---	Eğlenme	.283	.078	.243	***
Prf_Syg	<---	Arkadaşlık	.116	.075	.096	.121
Katkı	<---	Arkadaşlık	.100	.107	.059	.351

			Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin (β)	P
Bağlılık	<---	Arkadaşlık	-.060	.094	-.041	.524
Etki	<---	Arkadaşlık	.104	.074	.089	.158
Etki	<---	Etkileme	-.015	.054	-.016	.780
Bağlılık	<---	Etkileme	.035	.069	.031	.609
Katkı	<---	Etkileme	-.061	.078	-.046	.436
Etki	<---	Bilgi	.057	.081	.049	.483
Bağlılık	<---	Bilgi	.083	.104	.057	.425
DİO	<---	Arkadaşlık	.136	.063	.123	.031
DİO	<---	Bağlılık	.101	.040	.132	.011
DİO	<---	Katkı	.132	.037	.200	***
DİO	<---	Bilgi	.144	.071	.129	.044
DİO	<---	Eğlenme	.025	.068	.023	.713
DİO	<---	Etkileme	-.003	.047	-.004	.941
DİO	<---	Etki	.073	.058	.077	.208
DİO	<---	Prf_Syg	.082	.057	.088	.150
Öğc_Yön	<---	Arkadaşlık	-.033	.061	-.032	.590
ARK_Yön	<---	Arkadaşlık	-.107	.056	-.100	.058
Öğc_Yön	<---	Eğlenme	.231	.066	.224	***
Örg_Yön	<---	Eğlenme	.310	.074	.234	***
ARK_Yön	<---	Eğlenme	.340	.061	.318	***
Örg_Yön	<---	Etkileme	.096	.050	.092	.057
Öğc_Yön	<---	Etki	.086	.045	.097	.056
Öğc_Yön	<---	Katkı	.098	.032	.159	.002
Örg_Yön	<---	Etki	.201	.051	.177	***
ARK_Yön	<---	Etki	.172	.042	.188	***
Örg_Yön	<---	Katkı	.176	.039	.223	***
Örg_Yön	<---	Bağlılık	.087	.039	.095	.026
ARK_Yön	<---	Bağlılık	.069	.033	.094	.036
ARK_Yön	<---	Katkı	.089	.032	.139	.005
Öğc_Yön	<---	DİO	.150	.047	.161	.001
ARK_Yön	<---	Etkileme	.073	.041	.086	.075
Örg_Yön	<---	Bilgi	-.110	.077	-.082	.155
Örg_Yön	<---	DİO	.258	.053	.216	***
ARK_Yön	<---	DİO	.148	.043	.153	***
Örg_Yön	<---	Arkadaşlık	-.087	.069	-.065	.212
Öğc_Yön	<---	Etkileme	.028	.045	.035	.525
ARK_Yön	<---	Bilgi	.025	.063	.023	.687
Öğc_Yön	<---	Bilgi	.030	.068	.029	.661

Araştırma modelinde, regresyon katsayıları dikkate alınarak ve kuramsal bilgiden ayrılmadan (Hair vd., 1998) gerekli değişiklikler yapılmıştır. Model değişkenler arası

regresyon katsayılarından istatistiksel olarak anlamlı olmayanlar çıkarılarak modifiye edilmiştir. Modifikasyon yapılmış modelin uyum indeksleri ve model test sonuçları Tablo 2.18. ve Tablo 2.19.'da verilmiştir.

**Tablo 2.18.** Modifiye Model Uyum Değerleri

UYUM ÖLÇÜLERİ	$\Delta X^2$	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	GFI	IFI	CFI	TLI
MODEL	24,68*	21	1,175	0,020	0,99	0,998	0,998	0,98

\*p>,05, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; CFI = Comparative Fit Index

**Tablo 2.19.** Modifiye Model Regresyon Ağırlıkları

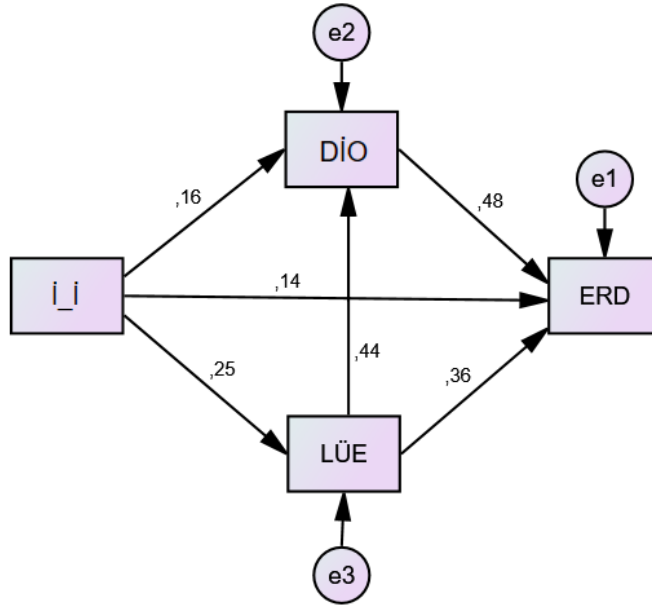
			Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin ( $\beta$ )	P
Katkı	<---	Bilgi	.384	.070	.231	***
Etki	<---	Etkileme	.092	.036	.101	.011
Bağlılık	<---	Etkileme	.102	.051	.090	.044
Etki	<---	Eğlenme	.181	.054	.157	***
Bağlılık	<---	Eğlenme	.155	.065	.108	.017
DİO	<---	Arkadaşlık	.147	.056	.134	.008
DİO	<---	Bağlılık	.103	.039	.134	.009
DİO	<---	Katkı	.142	.036	.216	***
DİO	<---	Bilgi	.161	.057	.147	.004
DİO	<---	Etki	.124	.046	.130	.008
Öğc_Yön	<---	Eğlenme	.242	.047	.237	***
Örg_Yön	<---	Eğlenme	.240	.053	.185	***
ARK_Yön	<---	Eğlenme	.336	.051	.321	***
Öğc_Yön	<---	Katkı	.100	.032	.162	.002
Örg_Yön	<---	Etki	.199	.051	.176	***
ARK_Yön	<---	Etki	.170	.042	.186	***
Örg_Yön	<---	Katkı	.168	.039	.214	***
Örg_Yön	<---	Bağlılık	.096	.039	.106	.014
ARK_Yön	<---	Bağlılık	.072	.033	.098	.029
ARK_Yön	<---	Katkı	.090	.032	.142	.004
Öğc_Yön	<---	DİO	.153	.046	.164	***
Örg_Yön	<---	DİO	.244	.052	.206	***
Prf_Syg	<---	Bilgi	.314	.047	.264	***
ARK_Yön	<---	DİO	.147	.043	.154	***

Analiz sonucunda boyutlar arası sebep sonuç ilişkileri incelendiğinde;

- İnfomal iletişimin arkadaşlık boyutunun duygusal iyi oluş üzerinde,
- İnfomal iletişimin eğlenme boyutunun LÜE'nin etki ve bağıllık boyutları ile ERD'nin bütün boyutları üzerinde,
- İnfomal iletişimin etkileme boyutunun LÜE'nin etki ve bağıllık boyutları üzerinde,
- İnfomal iletişimin bilgi boyutunun LÜE'nin katkı ve profesyonel saygı boyutları ile duygusal iyi oluş üzerinde,
- LÜE'nin bağıllık boyutunun duygusal iyi oluş ile örgüte yönelik ERD ve arkadaşlara yönelik ERD boyutları üzerinde,
- LÜE'nin etki boyutunun duygusal iyi oluş ile örgüte yönelik ERD ve arkadaşlara yönelik ERD boyutları üzerinde,
- LÜE'nin katkı boyutunun duygusal iyi oluş ile ERD'nin bütün boyutları üzerinde,
- Duygusal iyi oluş değişkeninin ERD'nin bütün boyutları üzerinde etkisi olduğu görölmektedir.

“H<sub>7</sub>: İnfomal iletişim, duygusal iyi oluş ve lider üye etkileşiminin ekstra rol davranışı üzerinde olumlu etkisi vardır.” hipotezi AMOS'da boyutlar bazında test edildikten sonra hipotez bu kez değişken bazında test edilmiştir. Bunun için boyutlar bazında çizilen path diyagramındaki ilişkilerde, araştırma değişkenleri tek boyut olarak alınarak AMOS'da tekrar modelleme yapılmıştır. Böylece yapısal modelde araştırma değişkenlerinin boyutsuz şekliyle de değişkenler arası ilişkilerin analizi yapılmıştır. Daha sonra kurulan bu model ERD'nin üç boyutu için de tek tek yeniden kurgulanmıştır. Böylece infomal iletişim, duygusal iyi oluş ve lider üye etkileşimi değişkenlerinin, ERD üzerindeki etkisine önce değişken bazında bakılmış sonra da; ERD'nin üç boyutu üzerinde teker teker bakılmıştır.

Araştırma değişkenlerinin bütüncül etkisinde ERD değişkeninin boyutsuz olarak alındığı değişkenler arası ilişkilerin yapısal modeli ve model uyum indeksleri, test sonuçları Şekil 2.8. ve Tablo 2.20., Tablo 2.21.'de yer almaktadır.



Şekil 2.8. Değişkenler Arası İlişkiler

Tablo 2.20. Değişkenler Arası İlişkiler Model Uyum Değerleri

UYUM ÖLÇÜLERİ	$\Delta X^2$	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	GFI	IFI	CFI	TLI
MODEL	28,71*	7	4,1	0,10	0,98	0,97	0,97	0,85

\* $p > ,05$ , RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; CFI = Comparative Fit Index

Tablo 2.21. Değişkenler Arası İlişkiler Regresyon Ağırlıkları

	Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin ( $\beta$ )	P
LÜE <--- İİ	,280	,053	,250	***
DİO <--- LÜE	,446	,044	,438	***
DİO <--- İİ	,183	,050	,160	***
ERD <--- DİO	,392	,029	,478	***
ERD <--- LÜE	,297	,030	,356	***
ERD <--- İİ	,131	,030	,140	***

Modelde değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde, informal iletişimin diğer tüm değişkenler üzerinde etkisi olduğu ve LÜE, DİO ve ERD'yi yordadığı görülmektedir. Ayrıca LÜE'nin, DİO ve ERD üzerinde etkili olduğu; DİO'nun da, ERD üzerinde etkili

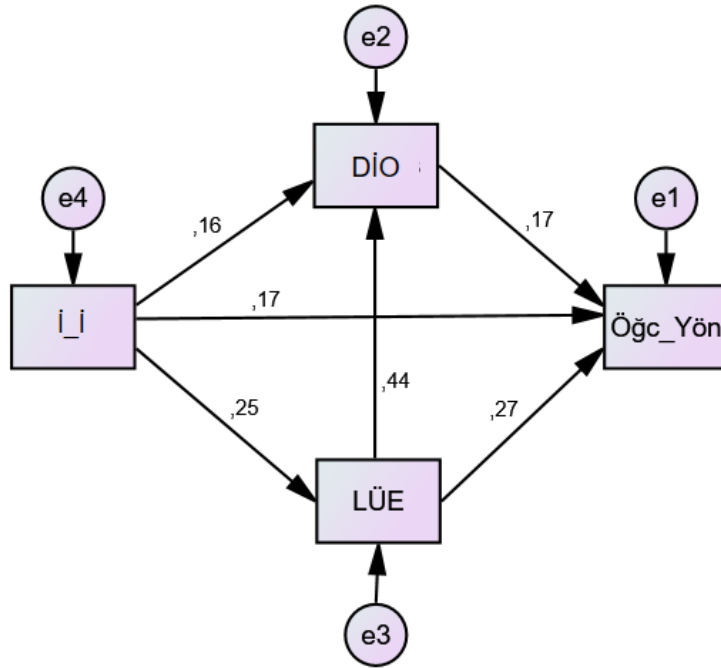


olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, informal iletişim diğer değişkenlerin öncülü olarak tüm değişkenleri yordamaktadır.

Değişkenler bazında analizi yapılan araştırma modelinde bağımsız değişkenlerin R kare değerlerine bakıldığında; İİO, LÜE ve DİO değişkenleri birlikte ERD değişkenindeki değişimin %60'ını açıklamaktadır ( $r^2=0,60$ ). İİO, LÜE ve DİO değişkenleri birlikte öğrencilere yönelik ERD değişkenindeki değişimin %21'ini açıklamaktadır ( $r^2=0,21$ ). İİO, LÜE ve DİO değişkenleri birlikte örgüte yönelik ERD değişkenindeki değişimin %37'sini açıklamaktadır ( $r^2=0,37$ ). İİO, LÜE ve DİO değişkenleri birlikte arkadaşlara yönelik ERD değişkenindeki değişimin %34'ünü açıklamaktadır ( $r^2=0,34$ ).

İnformal iletişim, duygusal iyi oluş ve lider üye etkileşimi değişkenlerinin, ERD üzerindeki etkisinde ERD'nin boyutları ile ilgili etki düzeylerini ortaya çıkarmak için; araştırma modeli, ERD'nin üç boyutu için ayrı ayrı test edilmiştir.

Öğrencilere Yönelik ERD için değişkenler arası ilişkilerin yapısal modeli ve model uyum indeksleri, test sonuçları Şekil 2.9. ve Tablo 2.22., Tablo 2.23.'de yer almaktadır.



Şekil 2.9. Öğrencilere Yönelik ERD için Değişkenler Arası İlişkiler

**Tablo 2.22.** Öğrencilere Yönelik ERD için Model Uyum Değerleri

UYUM ÖLÇÜLERİ	$\Delta X^2$	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	GFI	IFI	CFI	TLI
MODEL	21,27*	5	4,26	0,09	0,99	0,96	0,96	0,80

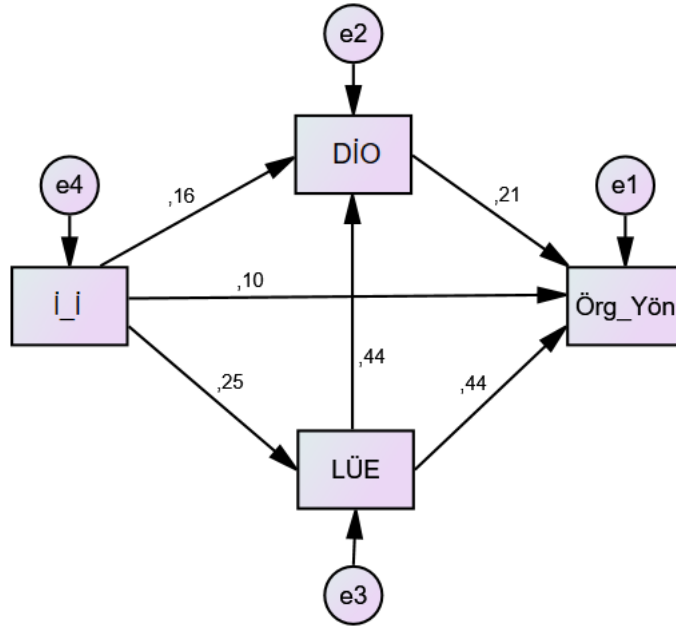
\*p>,05, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; CFI = Comparative Fit Index

**Tablo 2.23.** Öğrencilere Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları

		Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin ( $\beta$ )	P
LÜE	<--- İ İ	,280	,053	,250	***
DİO	<--- LÜE	,446	,044	,438	***
DİO	<--- İ İ	,183	,050	,160	***
Öğc_Yön	<--- DİO	,156	,047	,167	***
Öğc_Yön	<--- LÜE	,253	,048	,266	***
Öğc_Yön	<--- İ İ	,184	,049	,172	***

Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde, informal iletişimin diğer tüm değişkenler üzerinde etkisi olduğu ve LÜE, DİO ve Öğrencilere Yönelik ERD'yi yordadığı görülmektedir. Ayrıca LÜE'nin, DİO ve Öğrencilere Yönelik ERD üzerinde etkili olduğu; DİO'nun da, Öğrencilere Yönelik ERD üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Örgüte Yönelik ERD için değişkenler arası ilişkilerin yapısal modeli ve model uyum indeksleri, test sonuçları Şekil 2.10. ve Tablo 2.24., Tablo 2.25.'de yer almaktadır.



Şekil 2.10. Örgüte Yönelik ERD için Değişkenler Arası İlişkiler

Tablo 2.24. Örgüte Yönelik ERD için Model Uyum Değerleri

UYUM ÖLÇÜLERİ	$\Delta X^2$	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	GFI	IFI	CFI	TLI
MODEL	12,212*	3	4,2	0,06	0,98	0,98	0,99	0,92

\*p>,05, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; CFI = Comparative Fit Index

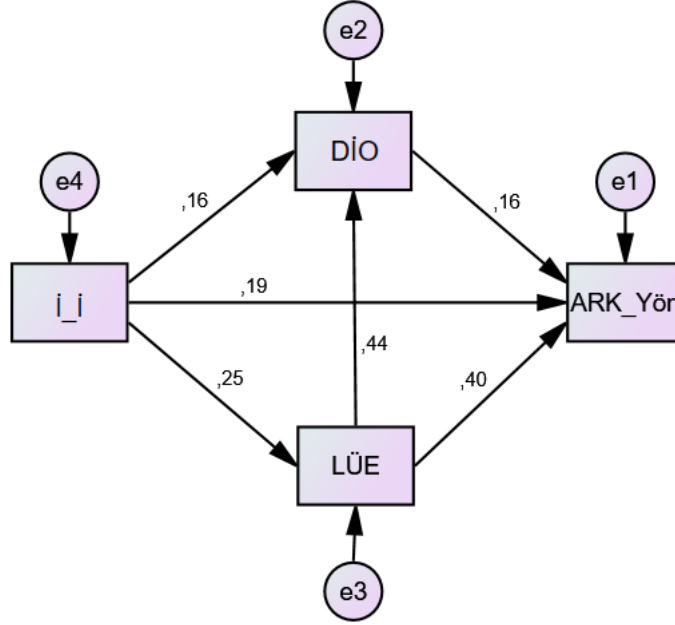
Tablo 2.25. Örgüte Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları

		Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin (β)	P
LÜE	<--- İ_İ	,280	,053	,250	***
DİO	<--- LÜE	,446	,044	,438	***
DİO	<--- İ_İ	,183	,050	,160	***
Örg_Yön	<--- DİO	,255	,053	,213	***
Örg_Yön	<--- LÜE	,539	,054	,443	***
Örg_Yön	<--- İ_İ	,134	,055	,098	,015

Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde, informal iletişimin diğer tüm değişkenler üzerinde etkisi olduğu ve LÜE, DİO ve Örgüte Yönelik ERD'yi yordadığı

görülmektedir. Ayrıca LÜE'nin, DİO ve Örgüte Yönelik ERD üzerinde etkili olduğu; DİO'nun da, Örgüte Yönelik ERD üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Arkadaşlara Yönelik ERD için değişkenler arası ilişkilerin yapısal modeli ve model uyum indeksleri, test sonuçları Şekil 2.11. ve Tablo 2.26., Tablo 2.27.'de yer almaktadır.



Şekil 2.11. Arkadaşlara Yönelik ERD için Değişkenler Arası İlişkiler

Tablo 2.26. Arkadaşlara Yönelik ERD için Model Uyum Değerleri

UYUM ÖLÇÜLERİ	$\Delta X^2$	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	GFI	IFI	CFI	TLI
MODEL	41,48*	11	3,77	0,056	0,97	0,94	0,94	0,73

\* $p > ,05$ , RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; CFI = Comparative Fit Index

Tablo 2.27. Arkadaşlara Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları

		Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin ( $\beta$ )	P
LÜE	<--- İ_İ	,280	,053	,250	***
DİO	<--- LÜE	,446	,044	,438	***
DİO	<--- İ_İ	,183	,050	,160	***
ARK_Yön	<--- DİO	,158	,044	,163	***

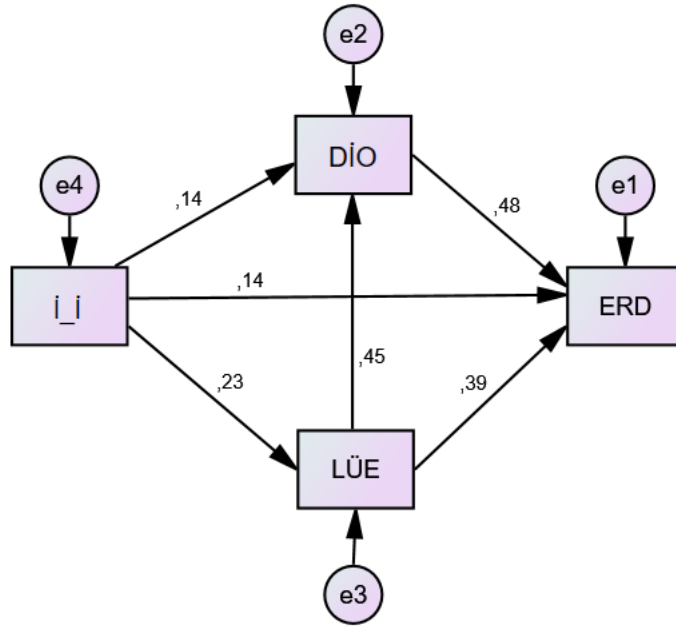
	Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin (β)	P
ARK_Yön <--- LÜE	,398	,045	,403	***
ARK_Yön <--- İ İ	,205	,046	,186	***

Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde, informal iletişimin diğer tüm değişkenler üzerinde etkisi olduğu ve LÜE, DİO ve Arkadaşlara Yönelik ERD'yi yordadığı görülmektedir. Ayrıca LÜE'nin, DİO ve Arkadaşlara Yönelik ERD üzerinde etkili olduğu; DİO'nun da, Arkadaşlara Yönelik ERD üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

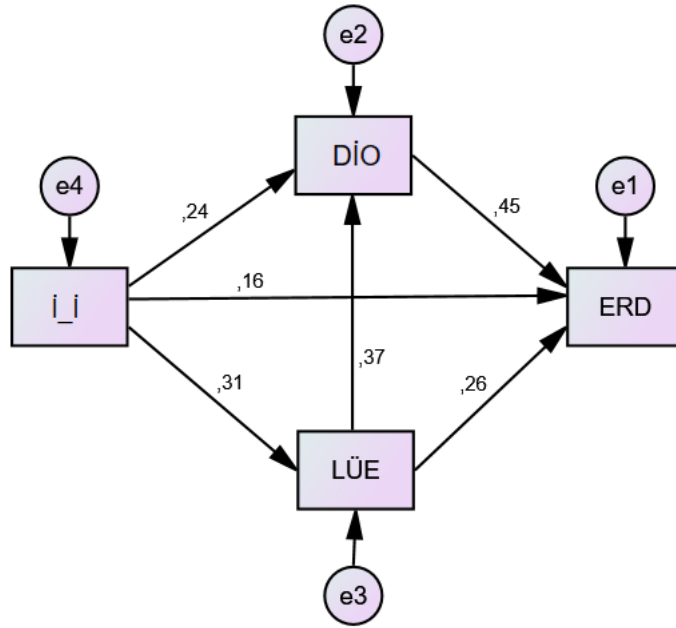
#### 2.6.6. Kuşaklar Bağlamında Değişkenler Arası ilişkiler

Değişkenler arası etkilerin bakıldığı yapısal model, kuşaklar açısından değerlendirilmek üzere; önce değişkenler arası etkiler için bütüncül olarak sonra ERD değişkeninin boyutları bazında X ve Y kuşakları için ayrı ayrı test edilmiştir. Böylece X ve Y kuşakları için informal iletişim, duygusal iyi oluş ve lider üye etkileşimi değişkenlerinin, ERD üzerindeki etkisine önce değişken bazında bakılmış sonra da; ERD'nin üç boyutu üzerinde teker teker bakılmıştır.

Araştırma değişkenlerinin bütüncül etkisinde X ve Y kuşakları için ERD değişkeninin boyutsuz olarak alındığı değişkenler arası ilişkilerin yapısal modelleri ve model uyum indeksleri, test sonuçları Şekil 2.12., Şekil 2.13. ve Tablo 2.28., Tablo 2.29., Tablo 2.30.'da yer almaktadır.



Şekil 2.12. X Kuşığı için Değişkenler Arası İlişkiler



Şekil 2.13. Y Kuşığı için Değişkenler Arası İlişkiler

**Tablo 2.28. X ve Y Kuşakları için Model Uyum Değerleri**

UYUM ÖLÇÜLERİ	$\Delta X^2$	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	GFI	IFI	CFI	TLI
MODEL	15,43*	4	3,9	0,044	0,98	0,97	0,97	0,84

\*p>,05, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; CFI = Comparative Fit Index

**Tablo 2.29. X Kuşağı için Regresyon Ağırlıkları**

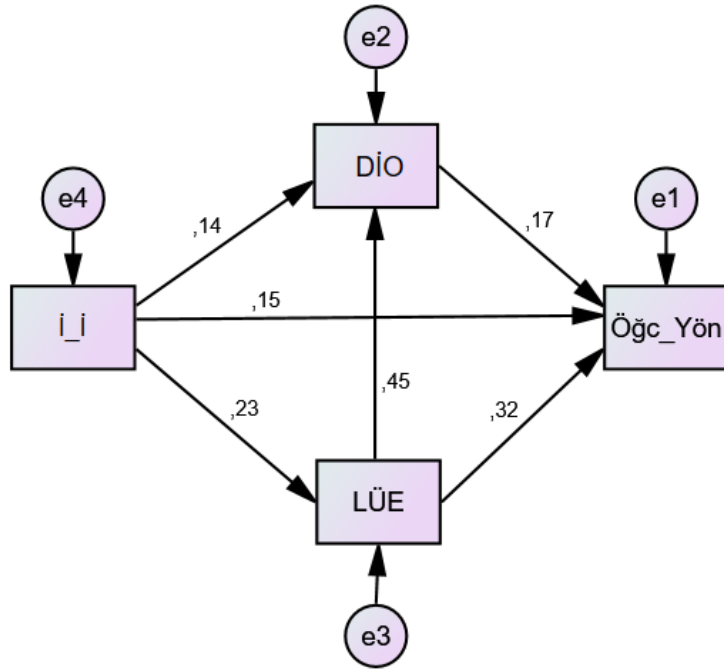
	Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin ( $\beta$ )	P
LÜE <--- İ İ	,264	,066	,228	***
DİO <--- LÜE	,471	,054	,452	***
DİO <--- İ İ	,170	,063	,141	,007
ERD <--- DİO	,391	,033	,479	***
ERD <--- LÜE	,331	,034	,389	***
ERD <--- İ İ	,138	,036	,141	***

**Tablo 2.30. Y Kuşağı için Regresyon Ağırlıkları**

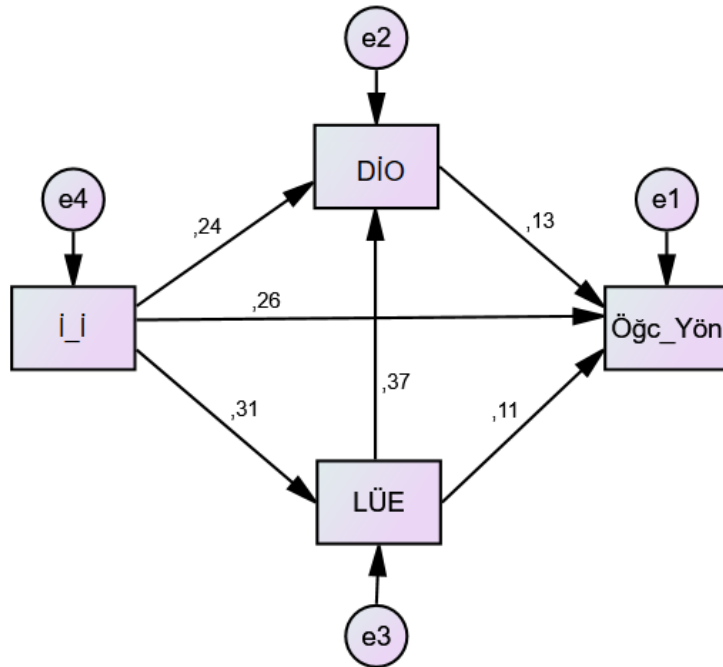
	Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin ( $\beta$ )	P
LÜE <--- İ İ	,313	,087	,306	***
DİO <--- LÜE	,347	,076	,372	***
DİO <--- İ İ	,225	,077	,237	,004
ERD <--- DİO	,386	,063	,455	***
ERD <--- LÜE	,203	,058	,256	***
ERD <--- İ İ	,126	,057	,156	,026

Modelde X ve Y kuşakları için değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde, informal iletişimin diğer tüm değişkenler üzerinde etkisi olduğu ve LÜE, DİO ve ERD'yi yordadığı görülmektedir. Ayrıca LÜE'nin, DİO ve ERD üzerinde etkili olduğu; DİO'nun da, ERD üzerinde etkili olduğu ve bu durumun iki kuşak için de benzer olduğu anlaşılmaktadır.

X ve Y kuşakları Öğrencilere Yönelik ERD için değişkenler arası ilişkilerin yapısal modelleri ve model uyum indeksleri, test sonuçları Şekil 2.14., Şekil 2.15. ve Tablo 2.31., Tablo 2.32., Tablo 2.33.'de yer almaktadır.



Şekil 2.14. X Kuşığı Öğrencilere Yönelik ERD için Değişkenler Arası İlişkiler



Şekil 2.15. Y Kuşığı Öğrencilere Yönelik ERD için Değişkenler Arası İlişkiler



**Tablo 2.31.** X ve Y Kuşakları Öğrencilere Yönelik ERD için Model Uyum Değerleri

UYUM ÖLÇÜLERİ	$\Delta X^2$	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	GFI	IFI	CFI	TLI
MODEL	28,703*	5	5,61	0,044	0,98	0,94	0,94	0,81

\* $p > ,05$ , RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; CFI = Comparative Fit Index

**Tablo 2.32.** X Kuşağı Öğrencilere Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları

			Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin ( $\beta$ )	P
LÜE	<---	İ İ	,264	,066	,228	***
DİO	<---	LÜE	,471	,054	,452	***
DİO	<---	İ İ	,170	,063	,141	,007
Öğc_Yön	<---	DİO	,158	,053	,174	,003
Öğc_Yön	<---	LÜE	,303	,055	,320	***
Öğc_Yön	<---	İ İ	,162	,058	,148	,005

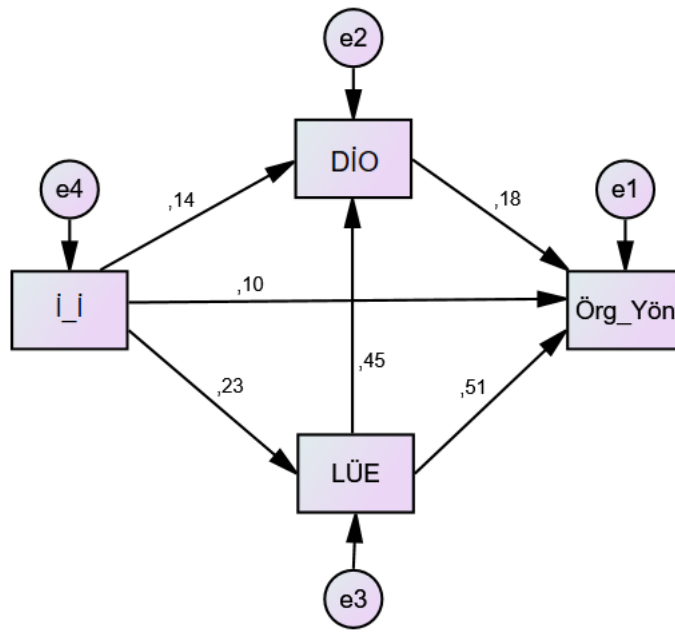
Değişkenler arası ilişkiler X kuşağı için incelendiğinde, informal iletişimin diğer tüm değişkenler üzerinde etkisi olduğu ve LÜE, DİO ve Öğrencilere Yönelik ERD'yi yordadığı görülmektedir. Ayrıca LÜE'nin, DİO ve Öğrencilere Yönelik ERD üzerinde etkili olduğu; DİO'nun da, Öğrencilere Yönelik ERD üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 2.33.** Y Kuşağı Öğrencilere Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları

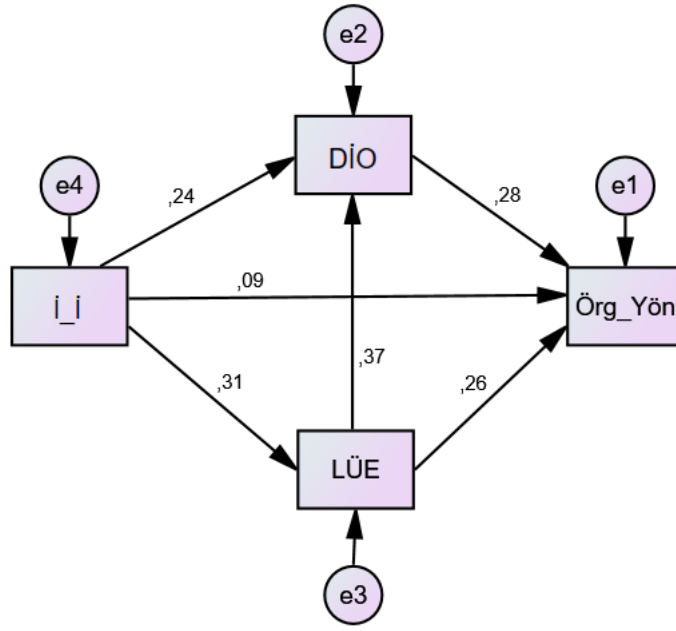
			Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin ( $\beta$ )	P
LÜE	<---	İ İ	,313	,087	,306	***
DİO	<---	LÜE	,347	,076	,372	***
DİO	<---	İ İ	,225	,077	,237	,004
Öğc_Yön	<---	DİO	,131	,099	,125	,188
Öğc_Yön	<---	LÜE	,111	,091	,113	,225
Öğc_Yön	<---	İ İ	,256	,089	,257	,004

Değişkenler arası ilişkiler Y kuşağı için incelendiğinde, informal iletişimin diğer tüm değişkenler üzerinde etkisi olduğu ve LÜE, DİO ve Öğrencilere Yönelik ERD'yi yordadığı görülmektedir. Ayrıca LÜE'nin, DİO üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

X ve Y kuşakları Örgüte Yönelik ERD için değişkenler arası ilişkilerin yapısal modelleri ve model uyum indeksleri, test sonuçları Şekil 2.16., Şekil 2.17. ve Tablo 2.34., Tablo 2.35., Tablo 2.36.'da yer almaktadır.



Şekil 2.16. X Kuşağı Örgüte Yönelik ERD için Değişkenler Arası İlişkiler



Şekil 2.17. Y Kuşağı Örgüte Yönelik ERD için Değişkenler Arası İlişkiler

Tablo 2.34. X ve Y Kuşakları Örgüte Yönelik ERD için Model Uyum Değerleri

UYUM ÖLÇÜLERİ	$\Delta X^2$	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	GFI	IFI	CFI	TLI
MODEL	40,601*	6	6,08	0,082	0,98	0,95	0,95	0,85

\* $p > ,05$ , RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; CFI = Comparative Fit Index

Tablo 2.35. X Kuşağı Örgüte Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları

		Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin ( $\beta$ )	P
LÜE	<--- İ_İ	,264	,066	,228	***
DİO	<--- LÜE	,471	,054	,452	***
DİO	<--- İ_İ	,170	,063	,141	,007
Örg_Yön	<--- DİO	,215	,060	,184	***
Örg_Yön	<--- LÜE	,618	,062	,508	***
Örg_Yön	<--- İ_İ	,147	,065	,105	,023

Değişkenler arası ilişkiler X kuşağı için incelendiğinde, informal iletişimin diğer tüm değişkenler üzerinde etkisi olduğu ve LÜE, DİO ve Örgüte Yönelik ERD'yi

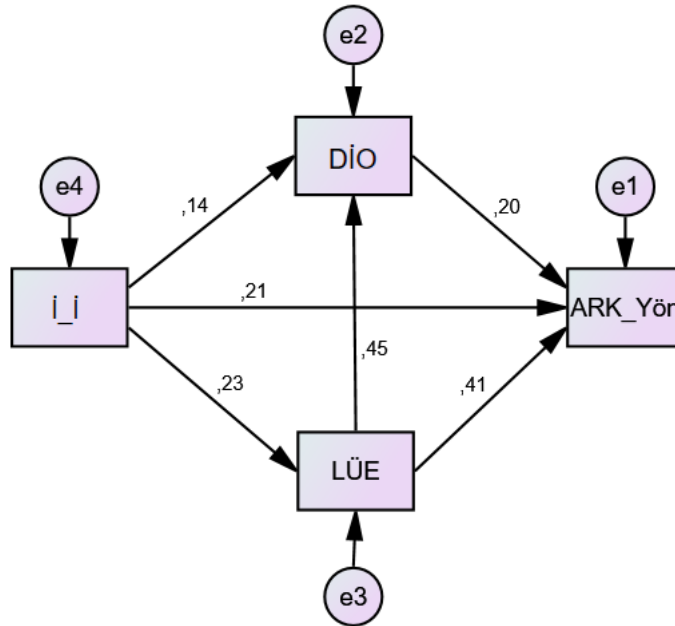
yordadığı görülmektedir. Ayrıca LÜE'nin, DİO ve Örgüte Yönelik ERD üzerinde etkili olduğu; DİO'nun da, Örgüte Yönelik ERD üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 2.36.** Y Kuşağı Örgüte Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları

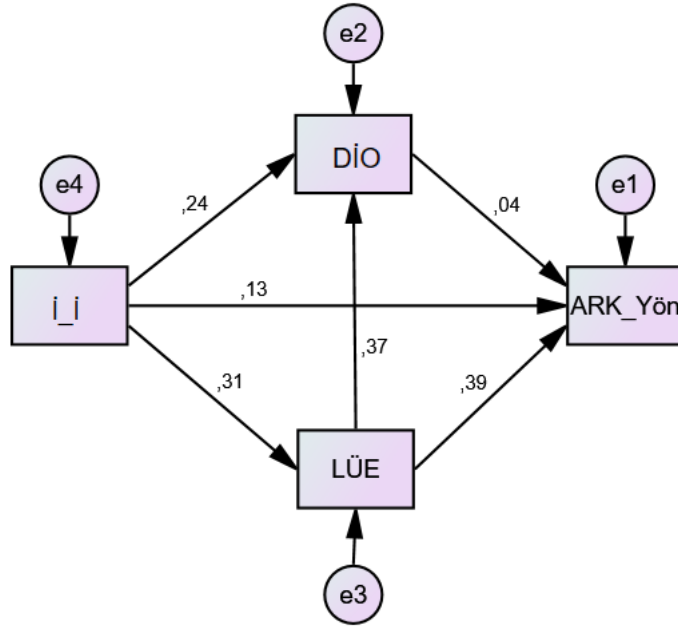
			Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin ( $\beta$ )	P
LÜE	<---	İ_İ	,313	,087	3,608	***
DİO	<---	LÜE	,347	,076	4,578	***
DİO	<---	İ_İ	,225	,077	2,913	,004
Örg_Yön	<---	DİO	,367	,117	3,128	,002
Örg_Yön	<---	LÜE	,314	,108	2,920	,003
Örg_Yön	<---	İ_İ	,116	,105	1,107	,268

Değişkenler arası ilişkiler Y kuşağı için incelendiğinde, informal iletişimin LÜE ve DİO'yu yordadığı görülmektedir. Ayrıca LÜE'nin, DİO ve Örgüte Yönelik ERD üzerinde etkili olduğu; DİO'nun da, Örgüte Yönelik ERD üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

X ve Y kuşakları Arkadaşlara Yönelik ERD için değişkenler arası ilişkilerin yapısal modelleri ve model uyum indeksleri, test sonuçları Şekil 2.18., Şekil 2.19. ve Tablo 2.37., Tablo 2.38., Tablo 2.39.'da yer almaktadır.



**Şekil 2.18.** X Kuşağı Arkadaşlara Yönelik ERD için Değişkenler Arası İlişkiler



Şekil 2.19. Y Kuşağı Arkadaşlara Yönelik ERD için Değişkenler Arası İlişkiler

Tablo 2.37. X ve Y Kuşakları Arkadaşlara Yönelik ERD için Model Uyum Değerleri

UYUM ÖLÇÜLERİ	$\Delta X^2$	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	GFI	IFI	CFI	TLI
MODEL	70,18*	11	6,6	0,079	0,96	0,90	0,90	0,80

\* $p > ,05$ , RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; CFI = Comparative Fit Index

Tablo 2.38. X Kuşağı Arkadaşlara Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları

		Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin ( $\beta$ )	P
LÜE	<--- İ İ	,280	,053	,250	***
DİÖ	<--- LÜE	,446	,044	,438	***
DİÖ	<--- İ İ	,183	,050	,160	***
ARK_Yön	<--- DİÖ	,158	,044	,163	***
ARK_Yön	<--- LÜE	,398	,045	,403	***
ARK_Yön	<--- İ İ	,205	,046	,186	***

Değişkenler arası ilişkiler X kuşağı için incelendiğinde, informal iletişimin diğer tüm değişkenler üzerinde etkisi olduğu ve LÜE, DİÖ ve Arkadaşlara Yönelik ERD'yi yordadığı görülmektedir. Ayrıca LÜE'nin, DİÖ ve Arkadaşlara Yönelik ERD üzerinde

etkili olduğu; DİO'nun da, Arkadaşlara Yönelik ERD üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 2.39.** Y Kuşağı Arkadaşlara Yönelik ERD için Regresyon Ağırlıkları

			Tahmin (B)	S.H.	Standardize edilmiş tahmin ( $\beta$ )	P
LÜE	<--- İ İ		,312	,087	,306	***
DİO	<--- LÜE		,347	,076	,372	***
DİO	<--- İ İ		,225	,077	,237	,004
ARK_Yön	<--- DİO		,046	,096	,043	,632
ARK_Yön	<--- LÜE		,386	,088	,392	***
ARK_Yön	<--- İ İ		,133	,086	,132	,121

Değişkenler arası ilişkiler Y kuşağı için incelendiğinde, informal iletişimin LÜE ve DİO'yu yordadığı görülmektedir. Ayrıca LÜE'nin, DİO ve Arkadaşlara Yönelik ERD üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

#### 2.6.7. Değişkenler Arası İlişkilerde Kuşak Farklılığı

İnformal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşimi ve ekstra rol davranışı arasındaki etkileşimsel ilişkilerde kuşak farklılığının olup olmadığını test etmek için yapısal eşitlik modelinde (Şekil 2.7. Değişkenler Arası İlişkiler Yol Analizi) çoklu grup biçimleyici etki analizi yapılmıştır. Bu maksatla yapısal eşitlik modeli değişkenlerin boyutları bazında X ve Y kuşakları için ayrı ayrı test edilmiş, iki grup için de aynı anda istatistiksel olarak anlamlı olmayan etkiler modelden çıkarılmıştır. Dolayısıyla gruplardan biri için anlamlı olan ancak diğeri için anlamlı olmayan etkiler modelden çıkarılmamıştır. Model modifikasyonu bu şekilde yapıldıktan sonra AMOS'da yol katsayıları sınırlandırılmış ve sınırlandırma işleminde tahmin ve S.H. değerleri sabit bırakılarak, model tekrar çalıştırılmıştır.

X ve Y kuşakları için ilk model (yol katsayıları sınırlandırılmadan) regresyon katsayıları Tablo 2.40., 2.41.'de ve modifiye model (yol katsayıları sınırlandırılmış) regresyon katsayıları Tablo 2.42., 2.43.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.40.** X Kuşağı için İlk Model Regresyon Katsayıları

			Tahmin	S.H.	Beta	P
BAGLILIK	<---	EGLENME	,465	,185	,338	,012
KATKI	<---	EGLENME	,486	,207	,310	,019
P.SAYGI	<---	EGLENME	,198	,140	,176	,159
P.SAYGI	<---	ETKILEME	-,104	,092	-,114	,258
KATKI	<---	BILGI	,177	,226	,110	,433
P.SAYGI	<---	BILGI	,160	,153	,138	,297
ETKI	<---	EGLENME	,280	,150	,234	,063
P.SAYGI	<---	ARKADASLIK	,267	,132	,238	,043
KATKI	<---	ARKADASLIK	-,072	,195	-,046	,712
BAGLILIK	<---	ARKADASLIK	-,085	,174	-,062	,625
ETKI	<---	ARKADASLIK	,225	,142	,188	,113
ETKI	<---	ETKILEME	-,001	,099	-,001	,994
BAGLILIK	<---	ETKILEME	-,176	,122	-,157	,146
KATKI	<---	ETKILEME	-,093	,135	-,073	,492
ETKI	<---	BILGI	,071	,164	,057	,667
BAGLILIK	<---	BILGI	-,041	,203	-,029	,840
DİO	<---	ARKADASLIK	,111	,112	,116	,321
DİO	<---	BAGLILIK	,064	,064	,093	,315
DİO	<---	KATKI	,100	,063	,163	,112
DİO	<---	BILGI	,073	,128	,074	,570
DİO	<---	EGLENME	,071	,120	,074	,556
DİO	<---	ETKILEME	-,020	,078	-,025	,800
DİO	<---	ETKI	,160	,106	,200	,128
DİO	<---	P.SAYGI	-,004	,114	-,005	,972
OGRY_ERD	<---	ARKADASLIK	,116	,133	,110	,381
ISAY_ERD	<---	ARKADASLIK	-,088	,113	-,088	,437
OGRY_ERD	<---	EGLENME	,074	,142	,070	,602
ORY_ERD	<---	EGLENME	,113	,147	,093	,441
ISAY_ERD	<---	EGLENME	,296	,121	,295	,014
ORY_ERD	<---	ETKILEME	,087	,094	,088	,352
OGRY_ERD	<---	ETKI	,035	,093	,039	,708
OGRY_ERD	<---	KATKI	,039	,068	,057	,568
ORY_ERD	<---	ETKI	,257	,095	,253	,007
ISAY_ERD	<---	ETKI	-,084	,097	-,100	,388
OR_Y_ERD	<---	KATKI	,047	,075	,060	,534
ORY_ERD	<---	BAGLILIK	,000	,068	,000	,998
ISAY_ERD	<---	BAGLILIK	,009	,059	,013	,876
ISAY_ERD	<---	KATKI	,040	,063	,062	,524
OGRY_ERD	<---	DİO	,144	,106	,130	,174
ISAY_ERD	<---	ETKILEME	,108	,078	,132	,165
ORY_ERD	<---	BILGI	-,043	,156	-,034	,784
ORY_ERD	<---	DİO	,392	,109	,309	***
ISAY_ERD	<---	DİO	,060	,090	,057	,504
ORY_ERD	<---	ARKADASLIK	-,055	,136	-,046	,686

	Tahmin	S.H.	Beta	P
OGRY_ERD <--- ETKILEME	,105	,091	,121	,251
ISAY_ERD <--- BILGI	-,119	,129	-,114	,358
OGRY_ERD <--- BILGI	,004	,152	,004	,976
ISAY_ERD <--- P.SAYGI	,399	,091	,446	***

**Tablo 2.41.** Y Kuşağı için İlk Model Regresyon Katsayıları

	Tahmin	S.H.	Beta	P
BAGLILIK <--- EYLENME	,239	,120	,162	,047
KATKI <--- EYLENME	,157	,137	,092	,252
P.SAYGI <--- EYLENME	,219	,096	,181	,022
P.SAYGI <--- ETKILEME	-,145	,066	-,154	,028
KATKI <--- BILGI	,355	,139	,209	,011
P.SAYGI <--- BILGI	,324	,097	,269	***
ETKI <--- EYLENME	,305	,093	,264	,001
P.SAYGI <--- ARKADASLIK	,016	,091	,013	,860
KATKI <--- ARKADASLIK	,126	,130	,073	,331
BAGLILIK <--- ARKADASLIK	-,054	,114	-,036	,635
ETKI <--- ARKADASLIK	,036	,088	,031	,682
ETKI <--- ETKILEME	-,018	,064	-,020	,782
BAGLILIK <--- ETKILEME	,113	,083	,098	,174
KATKI <--- ETKILEME	-,060	,095	-,045	,530
ETKI <--- BILGI	,040	,094	,035	,667
BAGLILIK <--- BILGI	,113	,121	,077	,353
DİO <--- ARKADASLIK	,132	,078	,113	,091
DİO <--- BAGLILIK	,116	,050	,148	,021
DİO <--- KATKI	,138	,045	,204	,002
DİO <--- BILGI	,166	,086	,144	,053
DİO <--- EYLENME	,039	,084	,033	,645
DİO <--- ETKILEME	-,011	,058	-,012	,854
DİO <--- ETKI	,059	,070	,059	,406
DİO <--- P.SAYGI	,085	,067	,089	,204
OGRY_ERD <--- ARKADASLIK	-,215	,073	-,191	,003
ISAY_ERD <--- ARKADASLIK	-,139	,063	-,125	,027
OGRY_ERD <--- EYLENME	,289	,078	,259	***
ORY_ERD <--- EYLENME	,388	,081	,301	***
ISAY_ERD <--- EYLENME	,434	,067	,395	***
ORY_ERD <--- ETKILEME	,078	,055	,078	,156
OGRY_ERD <--- ETKI	,133	,054	,138	,014
OGRY_ERD <--- KATKI	,156	,038	,239	***
ORY_ERD <--- ETKI	,165	,057	,148	,004
ISAY_ERD <--- ETKI	,226	,054	,238	***
ORY_ERD <--- KATKI	,185	,042	,245	***
ORY_ERD <--- BAGLILIK	,140	,044	,160	,002
ISAY_ERD <--- BAGLILIK	,064	,038	,086	,092



	Tahmin	S.H.	Beta	P
ISAY_ERD <--- KATKI	,081	,036	,126	,023
OGRY_ERD <--- DİO	,185	,054	,191	***
ISAY_ERD <--- ETKILEME	,065	,046	,076	,161
ORY_ERD <--- BILGI	-,120	,082	-,093	,142
ORY_ERD <--- DİO	,202	,056	,182	***
ISAY_ERD <--- DİO	,167	,047	,175	***
OR_Y_ERD <--- ARKADASLIK	-,080	,075	-,061	,289
OGRY_ERD <--- ETKILEME	-,013	,053	-,015	,811
ISAY_ERD <--- BILGI	,075	,069	,068	,279
OGRY_ERD <--- BILGI	,127	,079	,114	,109
ISAY_ERD <--- P.SAYGI	-,049	,045	-,053	,285

**Tablo 2.42.** X Kuşağı için Modifiye Model Regresyon Katsayıları

	Tahmin	S.H.	Standardize edilmiş reg. katsayısı	P
BAGLILIK <--- EYLENME	,327	,069	,236	,017
KATKI <--- EYLENME	,327	,093	,209	,011
KATKI <--- BILGI	,192	,081	,120	,478
DİO <--- ARKADASLIK	,161	,056	,161	,063
DİO <--- BAGLILIK	,121	,039	,167	,235
DİO <--- KATKI	,165	,034	,255	,009
DİO <--- BILGI	,165	,057	,159	,328
P.SAYGI <--- EYLENME	,284	,062	,258	***
P.SAYGI <--- ETKILEME	-,115	,038	-,128	,139
P.SAYGI <--- BILGI	,234	,058	,205	,118
ETKI <--- EYLENME	,382	,053	,329	***
OGRY_ERD <--- ARKADASLIK	-,086	,057	-,074	,131
OGRY_ERD <--- EYLENME	,270	,062	,233	,429
OR_Y_ERD <--- EYLENME	,256	,052	,195	,358
ISAY_ERD <--- EYLENME	,414	,053	,364	,010
OGRY_ERD <--- ETKI	,107	,047	,107	,684
OGRY_ERD <--- KATKI	,131	,034	,177	,597
OR_Y_ERD <--- ETKI	,198	,049	,175	,006
ISAY_ERD <--- ETKI	,159	,048	,162	,436
OR_Y_ERD <--- KATKI	,145	,038	,173	,546
OR_Y_ERD <--- BAGLILIK	,105	,037	,111	,995
ISAY_ERD <--- BAGLILIK	,066	,032	,081	,875
ISAY_ERD <--- KATKI	,074	,032	,101	,554
OGRY_ERD <--- DİO	,190	,048	,165	,176
OR_Y_ERD <--- DİO	,244	,049	,187	***
ISAY_ERD <--- DİO	,149	,042	,132	,547
ISAY_ERD <--- P.SAYGI	,034	,041	,033	***

**Tablo 2.43. Y Kuşağı için Modifiye Model Regresyon Katsayıları**

		Tahmin	S.H.	Standardize edilmiş reg. katsayısı	P
BAGLILIK	<--- EĞLENME	,327	,069	,221	***
KATKI	<--- EĞLENME	,327	,093	,192	,011
KATKI	<--- BİLGİ	,192	,081	,114	,019
DİO	<--- ARKADASLIK	,161	,056	,141	,021
DİO	<--- BAGLILIK	,121	,039	,158	,003
DİO	<--- KATKI	,165	,034	,248	***
DİO	<--- BİLGİ	,165	,057	,147	,005
P.SAYGI	<--- EĞLENME	,284	,062	,235	,001
P.SAYGI	<--- ETKILEME	,115	,038	,122	,007
P.SAYGI	<--- BİLGİ	,234	,058	,194	***
ETKI	<--- EĞLENME	,382	,053	,327	***
OGRY_ERD	<--- ARKADASLIK	,086	,057	,079	,011
OGRY_ERD	<--- EĞLENME	,270	,062	,251	***
OR_Y_ERD	<--- EĞLENME	,256	,052	,205	***
ISAY_ERD	<--- EĞLENME	,414	,053	,393	***
OGRY_ERD	<--- ETKI	,107	,047	,116	,017
OGRY_ERD	<--- KATKI	,131	,034	,208	***
OR_Y_ERD	<--- ETKI	,198	,049	,185	,003
ISAY_ERD	<--- ETKI	,159	,048	,176	***
OR_Y_ERD	<--- KATKI	,145	,038	,198	***
OR_Y_ERD	<--- BAGLILIK	,105	,037	,124	***
ISAY_ERD	<--- BAGLILIK	,066	,032	,093	,050
ISAY_ERD	<--- KATKI	,074	,032	,119	,024
OGRY_ERD	<--- DİO	,190	,048	,199	***
OR_Y_ERD	<--- DİO	,244	,049	,220	***
ISAY_ERD	<--- DİO	,149	,042	,160	***
ISAY_ERD	<--- P.SAYGI	,034	,041	,039	,373

Son aşamada; ilk modelin elde edilen kıkare değeri ve serbestlik derecesi (Kikare=58,169; sd=46), aynı modelin regresyon katsayıları sınırlandırılarak tekrar test edildikten sonra elde edilen kıkare değeri ve serbestlik derecesi değerleriyle (Kikare=114,724; sd=74) karşılaştırılmıştır. Kikare ve serbestlik derecelerinin, Kikare Farklılık Analizinde karşılaştırılması neticesinde modelin X ve Y kuşakları için farklı olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle kuşak farklılıkları yapısal modeldeki değişkenler arası ilişkilerde değişkenlerin boyutları düzeyinde farklılığa neden olmaktadır. Bu durum -t testi sonucunda görülen kısmi farklılaşmayla örtüşmektedir.

Boyutlar düzeyinde bakılan değişkenler arası ilişkilerde kuşak farklılığı; modifiye modele göre X ve Y kuşaklarının (X ve Y kuşakları için verilen regresyon katsayıları tablolarının) karşılaştırılmasıyla tespit edilmiştir. Farklılığın hangi alt boyutlar arasındaki ilişkilerde olduğu modifiye model verilerinde görülmektedir. Modifiye model regresyon katsayıları tablo verilerine göre; informal iletişimin eğlenme boyutunun LÜE'nin dört boyutu ile arkadaşlara yönelik ERD boyutu üzerinde; LÜE'nin katkı boyutunun duygusal iyi oluş üzerinde, LÜE'nin etki boyutunun örgüte yönelik ERD boyutu üzerinde; duygusal iyi oluşun örgüte yönelik ERD boyutu üzerindeki etkileri haricinde diğer boyutlar arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarında farklılaşma olduğu görülmüştür. Kuşaklar arası bu farklılaşmada; profesyonel saygının, arkadaşlara yönelik ERD'ye etkisi dışındaki diğer farklılıklarda Y kuşağı için anlamlı etkiler söz konusudur.

### 2.6.8. Değişkenler Arası Aracılık Etkisi

Araştırma kapsamında değişkenler arası ilişkilerde LÜE ve duygusal iyi oluş değişkenlerinin informal İletişim ve ERD arasındaki ilişkiye aracılık yapıp yapmadığını test etmek için yapısal eşitlik modellemesinde bootstrap tekniği kullanılmış ve değişkenler arası ilişkide dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığı test edilmiştir. Dolaylı etkinin anlamlı olduğunun görülmesi değişkenin başka bir değişken aracılığı ile etkili olduğunu, diğer bir deyişle iki değişken arasındaki ilişkinin başka bir değişken aracılığı ile gerçekleştiğini göstermektedir.

Bu çerçevede Tablo 2.44., 2.45. ve 2.46. değişkenler arası toplam, doğrudan ve dolaylı etkileri; Tablo 2.47., 2.48. ve 2.49. alt limitleri, Tablo 2.50., 2.51. ve 2.52. üst limitleri göstermektedir.

**Tablo 2.44.** Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları (Toplam Etki)

	Bilgi	Eğlenme	Katkı	Bağlılık	Arkadaşlık	Etki	Etkileme	DİO
Katkı	,129*	,182*	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Bağlılık	,000	,220*	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Etki	,000	,324*	,000	,000	,000	,000	,000	,000
DİO	,183*	,082*	,257*	,161*	,152*	,000	,000	,000
Prf_Syg	,214*	,221*	,000	,000	,000	,000	-,119*	,000
Örg_Yön	-,039	,352*	,277*	,133*	,032*	,175*	,075*	,213*
ARK_Yön	,046*	,432*	,180*	,121*	-,035*	,187*	,077	,152*
Öğc_Yön	,051*	,302*	,203*	,026*	,036	,095	,000	,163*

\*p<0,05

**Tablo 2.45.** Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları (Doğrudan Etki)

	Bilgi	Eğlenme	Katkı	Bağlılık	Arkadaşlık	Etki	Etkileme	DİO
Katkı	,129*	,182*	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Bağlılık	,000	,220*	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Etki	,000	,324*	,000	,000	,000	,000	,000	,000
DİO	,150*	,000	,257*	,161*	,152*	,000	,000	,000
Prf_Syg	,214*	,221*	,000	,000	,000	,000	-,119*	,000
Örg_Yön	-,107*	,216*	,223*	,099	,000	,175*	,075*	,213*
ARK_Yö	,000	,312*	,141*	,096	-,058	,187*	,077	,152*
Öğc_Yön	,000	,228*	,162*	,000	,011	,095	,000	,163*

\*p&lt;0,05

**Tablo 2.46.** Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları (Dolaylı Etki)

	Bilgi	Eğlenme	Katkı	Bağlılık	Arkadaşlık	Etki	Etkileme	DİO
Katkı	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Bağlılık	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Etki	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
DİO	,033*	,082*	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Prf_Syg	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Örg_Yön	,068*	,137*	,055*	,034*	,032*	,000	,000	,000
ARK_Yön	,046*	,120*	,039*	,024*	,023*	,000	,000	,000
Öğc_Yön	,051*	,074*	,042*	,026*	,025*	,000	,000	,000

\*p&lt;0,05

Değişkenler arası dolaylı etkiler incelendiğinde; bilginin, duygusal iyi oluş ve ERD boyutları üzerine; eğlenmenin, duygusal iyi oluş ve ERD boyutları üzerine; katkının, ERD boyutları üzerine; bağlılığın, ERD boyutları üzerine; arkadaşlığın, ERD boyutları üzerine anlamlı dolaylı etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durum bilgi, eğlenme ve arkadaşlık boyutlarının ERD'nin üç boyutu üzerinde duygusal iyi oluş ve LÜE aracılığıyla etki gösterdiğini, başka bir deyişle informal iletişimin ERD üzerindeki etkisinde LÜE'nin ve duygusal iyi oluşun aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.47.** Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları Alt Limit (Toplam Etki)

	Bilgi	Eğlenme	Katkı	Bağlılık	Arkadaşlık	Etki	Etkileme	DİO
Katkı	,042	,091	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Bağlılık	,000	,123	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Etki	,000	,242	,000	,000	,000	,000	,000	,000
DİO	,103	,054	,191	,089	,066	,000	,000	,000
Prf_Syg	,122	,131	,000	,000	,000	,000	-,202	,000
Örg_Yön	-,101	,260	,198	,048	,015	,081	,010	,150
ARK_Yön	,025	,331	,090	,036	-,107	,116	-,002	,056
Öğc_Yön	,025	,193	,117	,011	-,056	,013	,000	,075

**Tablo 2.48.** Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları Alt Limit (Doğrudan Etki)

	Bilgi	Eğlenme	Katkı	Bağlılık	Arkadaşlık	Etki	Etkileme	DİO
Katkı	,042	,091	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Bağlılık	,000	,123	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Etki	,000	,242	,000	,000	,000	,000	,000	,000
DİO	,069	,000	,191	,089	,066	,000	,000	,000
Prf_Syg	,122	,131	,000	,000	,000	,000	-,202	,000
Örg_Yön	-,176	,140	,138	,018	,000	,081	,010	,150
ARK_Yö	,000	,215	,050	,009	-,137	,116	-,002	,056
Öğc_Yön	,000	,130	,057	,000	-,083	-,013	,000	,075

**Tablo 2.49.** Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları Alt Limit (Dolaylı Etki)

	Bilgi	Eğlenme	Katkı	Bağlılık	Arkadaşlık	Etki	Etkileme	DİO
Katkı	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Bağlılık	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Etki	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
DİO	,008	,054	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Prf_Syg	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Örg_Yön	,043	,097	,035	,020	,015	,000	,000	,000
ARK_Yön	,025	,085	,017	,009	,010	,000	,000	,000
Öğc_Yön	,025	,038	,017	,011	,012	,000	,000	,000

**Tablo 2.50.** Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları Üst Limit (Toplam Etki)

	Bilgi	Eğlenme	Katkı	Bağlılık	Arkadaşlık	Etki	Etkileme	DİO
Katkı	,207	,269	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Bağlılık	,000	,282	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Etki	,000	,393	,000	,000	,000	,000	,000	,000
DİO	,277	,122	,357	,233	,246	,000	,000	,000
Prf_Syg	,327	,327	,000	,000	,000	,000	-,056	,000
Örg_Yön	,036	,428	,382	,208	,056	,243	,155	,315
ARK_Yön	,076	,526	,250	,203	,061	,288	,153	,250
Öğc_Yön	,082	,404	,302	,056	,130	,171	,000	,256

**Tablo 2.51.** Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları Üst Limit (Doğrudan Etki)

	Bilgi	Eğlenme	Katkı	Bağlılık	Arkadaşlık	Etki	Etkileme	DİO
Katkı	,207	,269	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Bağlılık	,000	,282	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Etki	,000	,393	,000	,000	,000	,000	,000	,000
DİO	,246	,000	,357	,233	,246	,000	,000	,000
Prf_Syg	,327	,327	,000	,000	,000	,000	-,056	,000
Örg_Yön	-,052	,291	,315	,175	,000	,243	,155	,315
ARK_Yö	,000	,412	,214	,167	,034	,288	,153	,250
Öğc_Yön	,000	,328	,253	,000	,090	,171	,000	,256

**Tablo 2.52.** Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları Üst Limit (Dolaylı Etki)

	Bilgi	Eğlenme	Katkı	Bağlılık	Arkadaşlık	Etki	Etkileme	DİO
Katkı	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Bağlılık	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Etki	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
DİO	,056	,122	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Prf_Syg	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Örg_Yön	,106	,180	,099	,065	,056	,000	,000	,000
ARK_Yön	,076	,161	,081	,045	,053	,000	,000	,000
Öğc_Yön	,082	,110	,073	,056	,052	,000	,000	,000

Değişkenler arası ilişkilerde alt ve üst kontrol limitleri incelendiğinde değerlerin bu alt ve üst limitler arasında olduğu görülmektedir. Bu durum etkinin olduğunu göstermektedir.

Değişkenler arası standardize etkiler, üst ve alt limitleri Tablo 2.53., 2.54. ve 2.55.'de yer almaktadır.

**Tablo 2.53.** Değişkenler Arası Standardize Etkiler

Toplam Etkiler			Doğrudan Etkiler			Dolaylı Etkiler					
	İİ	LÜE	DİO		İİ	LÜE	DİO		İİ	LÜE	DİO
LÜE	,250	,000	,000	LÜE	,250	,000	,000	LÜE	,000	,000	,000
DİO	,269	,438	,000	DİO	,160	,438	,000	DİO	,109	,000	,000
ERD	,331	,475	,163	ERD	,186	,403	,163	ERD	,145	,071	,000

Değişkenler arası dolaylı etkiler incelendiğinde; informal iletişimin, duygusal iyi oluş ve ERD üzerine; ve LÜE'nin ERD üzerine anlamlı dolaylı etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durum informal iletişimin, ERD üzerinde LÜE ve duygusal iyi oluş aracılığıyla etki gösterdiğini, diğer bir deyişle informal iletişimin ERD üzerindeki etkisinde LÜE ve duygusal iyi oluşun aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.54.** Değişkenler Arası Standardize Etkiler Üst Limit

Toplam Etkiler			Doğrudan Etkiler			Dolaylı Etkiler					
	İİ	LÜE	DİO		İİ	LÜE	DİO		İİ	LÜE	DİO
LÜE	,348	,000	,000	LÜE	,348	,000	,000	LÜE	,000	,000	,000
DİO	,342	,518	,000	DİO	,232	,518	,000	DİO	,160	,000	,000
ERD	,426	,535	,254	ERD	,283	,478	,254	ERD	,190	,111	,000

**Tablo 2.55.** Değişkenler Arası Standardize Etkiler Alt Limit

Toplam Etkiler				Doğrudan Etkiler				Dolaylı Etkiler			
	İİ	LÜE	DİO		İİ	LÜE	DİO		İİ	LÜE	DİO
LÜE	,171	,000	,000	LÜE	,171	,000	,000	LÜE	,000	,000	,000
DİO	,194	,373	,000	DİO	,089	,373	,000	DİO	,068	,000	,000
ERD	,257	,405	,080	ERD	,118	,303	,080	ERD	,103	,032	,000

Değişkenler arası ilişkilerde alt ve üst kontrol limitleri incelendiğinde değerlerin bu alt ve üst limitler arasında olduğu görülmektedir. Bu durum etkinin olduğunu göstermektedir.

### 2.6.9. Araştırma Hipotezleri Sonucu

Yapısal model analizleri sonrasında araştırma hipotezlerinin kısmen desteklendiği görülmüştür. Araştırma hipotezleri ve çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

**Tablo 2.56.** Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

HİPOTEZ	SONUÇ
H <sub>1</sub> : İnfomal iletişim, duygusal iyi oluşu olumlu yönde etkilemektedir.	Hipotez değişken düzeyinde doğrulanmıştır. Boyutlar düzeyinde kısmen desteklenmektedir.
H <sub>2</sub> : İnfomal iletişim, lider üye etkileşimini olumlu yönde etkilemektedir.	Hipotez değişken düzeyinde doğrulanmıştır. Boyutlar düzeyinde kısmen desteklenmektedir.
H <sub>3</sub> : İnfomal iletişim, ekstra rol davranışını olumlu yönde etkilemektedir.	Hipotez değişken düzeyinde doğrulanmıştır. Boyutlar düzeyinde kısmen desteklenmektedir.
H <sub>4</sub> : Lider üye etkileşimi, duygusal iyi oluşu olumlu yönde etkilemektedir.	Hipotez değişken düzeyinde doğrulanmıştır. Boyutlar düzeyinde kısmen desteklenmektedir.
H <sub>5</sub> : Lider üye etkileşimi, ekstra rol davranışını olumlu yönde etkilemektedir.	Hipotez değişken düzeyinde doğrulanmıştır. Boyutlar düzeyinde kısmen desteklenmektedir.
H <sub>6</sub> : Duygusal iyi oluş, ekstra rol davranışını olumlu yönde etkilemektedir.	Hipotez değişken düzeyinde doğrulanmıştır. Hipotez boyutlar düzeyinde de doğrulanmıştır.
H <sub>7</sub> : İnfomal iletişim, duygusal iyi oluş ve lider üye etkileşiminin ekstra rol davranışı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Hipotez değişken düzeyinde doğrulanmıştır. Boyutlar düzeyinde kısmen desteklenmektedir.
H <sub>7.a</sub> : İnfomal iletişim, duygusal iyi oluş ve lider üye etkileşiminin öğrenciye yönelik ekstra rol davranışı üzerinde olumlu etkisi vardır.	Hipotez doğrulanmıştır.
H <sub>7.b</sub> : İnfomal iletişim, duygusal iyi oluş ve lider üye etkileşiminin örgüte yönelik ekstra rol davranışı üzerinde olumlu etkisi vardır.	Hipotez doğrulanmıştır.
H <sub>7.c</sub> : İnfomal iletişim, duygusal iyi oluş ve lider üye etkileşiminin arkadaşına yönelik ekstra rol davranışı üzerinde olumlu etkisi vardır.	Hipotez doğrulanmıştır.

<b>HİPOTEZ</b>	<b>SONUÇ</b>
H <sub>8</sub> : X kuşağının ekstra rol davranışı üzerinde informal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır.	Hipotez doğrulanmıştır.
H <sub>8.a</sub> . X kuşağının öğrenciye yönelik ekstra rol davranışı üzerinde informal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır.	Hipotez doğrulanmıştır.
H <sub>8.b</sub> . X kuşağının örgüte yönelik ekstra rol davranışı üzerinde informal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır.	Hipotez doğrulanmıştır.
H <sub>8.c</sub> . X kuşağının arkadaşına yönelik ekstra rol davranışı üzerinde informal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır.	Hipotez doğrulanmıştır.
H <sub>9</sub> : Y kuşağının ekstra rol davranışı üzerinde informal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır.	Hipotez doğrulanmıştır.
H <sub>9.a</sub> . Y kuşağının öğrenciye yönelik ekstra rol davranışı üzerinde informal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır.	Hipotez kısmen doğrulanmıştır.
H <sub>9.b</sub> . Y kuşağının örgüte yönelik ekstra rol davranışı üzerinde informal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır.	Hipotez kısmen doğrulanmıştır.
H <sub>9.c</sub> . Y kuşağının arkadaşına yönelik ekstra rol davranışı üzerinde informal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır.	Hipotez kısmen doğrulanmıştır.
H <sub>10</sub> : Kuşak farklılıkları, informal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşimi ve ekstra rol davranışı arasındaki etkileşimsel ilişkilerde farklılık yaratır.	Hipotez boyutlar düzeyinde kısmen desteklenmektedir.
H <sub>11</sub> : İnfomal iletişimin ekstra rol davranışı üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin ve duygusal iyi oluşun aracılık etkisi vardır.	Hipotez doğrulanmıştır.



## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada öğretmenlerin ekstra rol davranışları üzerinde informal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşimi değişkenlerinin etkisi, aralarındaki ilişkinin gücü, değişkenlerin aracılık etkisi ve bu ilişkiler ağında kuşak farklılıkları bütüncül bir bakış açısıyla, yapısal bir model ile incelenmiştir.

Bu amaçla ilkokul - ortaokul ve lise kademelerinde özel okullarda çalışan 420 öğretmeninden yüz yüze anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma değişkenleri ile ilgili kuramsal araştırma sonucunda onbir araştırma hipotezi oluşturulmuş ve yapısal eşitlik modellemesi ile model üzerinde hipotezler test edilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri çerçevesinde kurulan ve değişkenler arası ilişkileri gösteren yapısal eşitlik modeli AMOS yazılım programı ile analiz edilmiştir. SPSS programı ile araştırma verilerine yönelik frekans, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılarak betimleyici istatistikler oluşturulmuş ve değişkenlere yönelik korelasyon analizi, t testi; kuşak farklılığına yönelik de kıkare farklılık analizi yapılmıştır. Ayrıca, araştırma sürecinde ERD ölçeği için Türkçe geçerleme çalışması yapılmıştır.

Araştırma değişkenlerini kuşaklar bağlamında değerlendirmek için örneklem, 1981 ve öncesi doğanlar X kuşağı, 1982 ve sonrası doğanlar Y kuşağı öğretmenleri olarak iki bölüme ayrılmıştır. Böylece örneklem kuşaklar bağlamında %30 X kuşağı öğretmenleri, %70 Y kuşağı öğretmenlerinden oluşmaktadır. Örneklem içinde Y kuşağı öğretmenlerinin yüzdesinin fazla olması; yeni mezun öğretmenlerin kamuda atanabilmek için hem KPSS gibi baraj sınavlarında yüksek puan alma zorunluluğu hem de kamudaki öğretmen alımlarının mezun sayılarından daha az bir düzeyde olması, ayrıca yeni mezun öğretmenlerin bir an önce mesleğe başlama ya da hayata atılma gayreti içinde olma gibi nedenlerle kamuda imkan bulamadıklarında özel okullara yönelmesi şeklinde değerlendirilmiştir.

Bu araştırmanın kuramsal olarak yaptığı en önemli katkı; informal iletişim, duygusal iyi oluş, LÜE ve ERD olarak dört örgütsel değişkenin bir arada ele alınarak yapısal bir model ile analiz edilmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin bütüncül olarak değerlendirilmesidir.

Araştırma sürecinde değişkenler arası ilişkilere yönelik elde edilen bulgulara göre kuramsal tartışma ve sonuçlar aşağıda ifade edilmektedir. Alanyazın incelemesinde, araştırma modelinde bütüncül olarak ele alınan tüm değişkenlerin yer aldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple araştırma sonuçlarının tartışılması, sınırlı sayıdaki benzer araştırmalar ve kuramsal bilgilerle yapılmıştır.

- İnfomal iletişim; duygusal iyi oluşu, lider üye etkileşimini ve ekstra rol davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Bu etkiye infomal iletişimin boyutları açısından bakıldığında; *arkadaşlık* boyutunun; duygusal iyi oluş üzerinde, *eğlenme* boyutunun; LÜE'nin etki ve bağlılık boyutları ile ERD'nin bütün boyutları üzerinde, *etkileme* boyutunun; LÜE'nin etki ve bağlılık boyutları üzerinde, *bilgi* boyutunun ise; LÜE'nin katkı ve profesyonel saygı boyutları ile duygusal iyi oluş üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla infomal iletişimin diğer değişkenler üzerindeki etkisinde araştırma bulgularına göre bu etki; arkadaşlık ve bilgi boyutlarıyla duygusal iyi oluş üzerinde, eğlenme, etkileme ve bilgi boyutlarıyla LÜE' üzerinde, eğlenme boyutuyla da ERD üzerinde gerçekleşmektedir.

Dimotakis ve diğerlerinin (2011), infomal iletişimin duygusal iyi oluşu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaştıkları araştırmaya göre; işyerinde çalışanlar arasındaki etkileşimlerin onların duygusal durumları üzerinde önemli etkisi vardır. Bu sonuç, bu araştırmada da ortaya çıkan; bilgi ve arkadaşlık boyutlarında infomal iletişim, öğretmenlerin işyerinde kendilerini iyi hissetmelerini sağlayarak duygusal iyi oluşlarını olumlu yönde etkilemektedir biçimindeki araştırma bulgusunu desteklemektedir.

İnfomal iletişim, kuruluşların tüm insan kaynakları arasında biçimsel bir düzenleme gerektirmeyen bir iletişimdir ve hem arkadaşlar hem de lider ve üyeleri arasındaki kişiler arası iletişimle ortaya çıkmaktadır (Uğurlu, 2014). Nazir ve diğerlerinin (2018), araştırmalarında ortaya koydukları çalışanlar ve yöneticilerin işyerindeki olumlu ilişkilerinin, sağlıklı bir iş ortamının oluşturulmasını sağlaması ve LÜE'nin temelinde infomal ilişkilerin olması bulgusu; infomal iletişimin, müdür-öğretmen arasında LÜE'nin yüksek kaliteli ilişkilerini artırdığı bu araştırmanın bulgusuyla da örtüşmektedir.

İnfomal iletişim, LÜE'nin yüksek kaliteli ilişkilerinin hem oluşumuna hem de gelişimine temel oluşturduğundan; infomal iletişim, lider üye etkileşimini olumlu yönde etkilemektedir. Bu araştırmanın bulguları da göstermektedir ki eğlenme, etkileme ve bilgi

boyutlarıyla gerçekleşen informal iletişim; öğretmen ve müdür arasında lider üye etkileşiminin tüm boyutlarını etkilemektedir. Araştırma bulgularına göre; okul müdürlerinin formal ilişkilerin yanı sıra öğretmenlerle kuracağı informal iletişimin, lider üye etkileşiminde yüksek kaliteli ilişkileri artıracığı değerlendirilmektedir.

Çalışanların işyerinde informal gruplar içindeki etkileşimleri ve böylece informal iletişimle yaşadıkları sosyalleşme, onların davranışları ve performansları üzerinde etkili olduğundan ERD'lerini de etkilemektedir (Robbins ve Judge, 2013). Sosyalleşme, çalışanların işyerinde daha aktif olmasını sağlamakta ve bu durum da çalışanların işleri için ekstra çaba gösterme eğilimlerini artırmaktadır. Dolayısıyla informal iletişim, çalışanların ERD'si üzerinde etkili olmaktadır. Bu çalışmada elde edilen bir bulgu olarak informal iletişimin, öğretmen ERD'sini artırması; işyerinde diğer çalışanlarla kurulan ilişkiler yoluyla kişilerarası ihtiyaçların karşılanmasının, çalışma tutumları ve davranışları üzerinde olumlu katkı sağladığını belirten başka bir araştırma sonucu (Ilies vd., 2018) ile de desteklenmektedir.

Araştırma bulgularına göre informal iletişimin eğlenme boyutu, ERD'nin tüm boyutları üzerinde etkili olmaktadır. Başka bir deyişle, informal iletişimin öğretmen ERD'si üzerindeki direkt etkisi eğlenme boyutuyla gerçekleşmektedir. Bu kapsamda okul içinde ve dışında öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarını karşıladığı, güzel vakit geçirdiği, dinlendiği ve eğlendiği sohbet, eğlence, sinema, tiyatro, spor, konser, festival, sergi, gezi, piknik, kutlama gibi etkinliklere öğretmenlerin, iş arkadaşları ve yöneticilerle birlikte katılımı ve bu organizasyonların yönetim desteğiyle yapılması; okul müdürleri tarafından öğretmen ERD'sini artırıcı önemli bir faktör olarak görülmelidir.

- Lider-üye etkileşimi, duygusal iyi oluşu ve ekstra rol davranışını olumlu yönde etkilemektedir. LÜE'nin boyutları açısından bakıldığında; *bağlılık* boyutunun; duygusal iyi oluş ile örgüte ve arkadaşlara yönelik ERD boyutları üzerinde, *etki* boyutunun; duygusal iyi oluş ile örgüte ve arkadaşlara yönelik ERD boyutları üzerinde, *katkı* boyutunun ise; duygusal iyi oluş ile ERD'nin bütün boyutları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla LÜE'nin, duygusal iyi oluş ve ERD değişkenleri üzerindeki etkisinde, araştırma bulgularına göre bu etki; bağlılık, etki ve katkı boyutlarıyla gerçekleşmektedir. Araştırma sonucu LÜE'nin, öğretmenlerin duygusal iyi oluş durumu ve ERD'si üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

LÜE Kuramında belirtildiği gibi grup içi astlar, liderden daha fazla destek ve kaynak aldığından lidere olan bağlılıkları artmaktadır. LÜE'deki bu yüksek kaliteli ilişkiler de, çalışanların duygusal iyi oluş durumlarını artırmaktadır. Araştırma bulguları öğretmenlerin duygusal iyi oluşları üzerinde müdür-öğretmen etkileşiminin güçlü etkisini ortaya koymaktadır. Bu etki; işyerinde çalışanlar için en yüksek düzeyde iyi oluş yaratan örgütsel faktörün, LÜE olduğunu tespit eden Simone'un (2015) araştırma sonucuyla da desteklenmektedir.

Kuramsal açıdan değerlendirildiğinde bu araştırmanın bir sonucu olan LÜE'nin, ERD'yi olumlu yönde etkilemesi; alanyazında ifade edilen lider ile üye arasındaki ilişki, çalışanların ERD'lerinin niteliğini etkileyen önemli bir bağlamsal değişkendir (Bowler vd., 2010) ve yüksek kaliteli bir LÜE ilişkisinin etkisi, çalışanların isteğe bağlı ve gönüllü olarak yaptıkları ERD'leri ile ortaya çıkmaktadır (Zhong vd., 2011) görüşleriyle örtüşmektedir. Ayrıca ilgili değişken açısından bu araştırma ile benzer sonuçların bulunduğu; LÜE kalitesi yüksek olan işgörenlerin, düşük olanlara göre daha fazla ERD gösterdiğini ortaya koyan diğer araştırma sonuçlarıyla (İlgin, 2010; Bolat, 2011) da desteklenmektedir.

LÜE Kuramında; liderin üyelere yansıttığı olumlu davranışlara üyelere de lidere olumlu davranış biçiminde karşılık geleceği Sosyal Değişim Kuramının karşılıklılık ilkesi ile açıklanmaktadır. Bu araştırmada elde edilen bir bulgu olarak; okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki yüksek kaliteli ilişkilerin sonucu olarak öğretmenlerin, müdürlerin olumlu davranışlarına karşılık olarak örgütsel yarar sağlayan ekstra rol davranışlarında bulunması, Lider Üye Etkileşimi Kuramıyla desteklenmiş olmaktadır. LÜE'nin öğretmenlerin ERD'sinde olumlu etkisini gösteren bir başka araştırmada; müdür-öğretmen etkileşiminin kalitesi arttıkça öğretmenlerin kendilerine destek ve fırsatlar sağlayan okul yöneticilerinin bu yüksek nitelikli ilişkilerine karşılık olarak ERD gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Çetin vd., 2012).

- Duygusal iyi oluş, ekstra rol davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Araştırma bulgularına göre duygusal iyi oluş değişkeninin, ERD'nin bütün boyutları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların işyerindeki olumlu duyguları, onların performansını olumlu yönde etkilerken (Biggio ve Cortese, 2013); olumlu duygular, çalışanların duygusal iyi

oluşlarını da artırmaktadır (Fredrickson, 2002). ERD üzerinde örgütsel değişkenlerin etkileşimsel ilişkilerini inceleyen bu çalışmada ulaşılan bulgulardan biri de; öğretmenlerin ERD'sini artıran önemli bir faktörün, öğretmenlerin duygusal olarak kendilerini iyi hissetmeleri olmasıdır. Öğretmenin duygusal iyi oluş düzeyi yükseldikçe, öğretmen kendini mutlu, huzurlu ve iyi bir duygu durumunda hissetmekte ve duygusal iyi oluş durumuna bağlı olarak da; öğrenciye, okula, arkadaşlarına yönelik ekstra çaba göstermesini gerektiren rol ötesi olumlu davranışlar sergilemektedir.

Alparslan'ın (2016) emek işçileri ile yaptığı araştırma sonucuna göre işyeri mutluluğunun yani çalışanların duygusal olarak iyi oluş durumlarının, ERD'nin üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkisinin olması; bu çalışmada da incelenen değişkenler açısından en yüksek ilişkinin duygusal iyi oluşla ERD arasında gerçekleşmiş olması; dolayısıyla benzer araştırma sonuçları, ERD üzerinde duygusal iyi oluşun güçlü etkisini desteklemektedir.

- İnfomal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşimi bütüncül olarak ekstra rol davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Değişkenler arası ilişkilerde; tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş ve en yüksek düzeyde ilişki, ERD ve duygusal iyi oluş arasında tespit edilmiştir. Ayrıca, infomal iletişim, LÜE ve ERD değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişkilerde de; bazı alt boyutlar arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Değişkenler arası sebep-sonuç ilişkilerini bütüncül olarak açıklayan yol analizi sonuçlarına göre araştırmanın öncül değişkenini infomal iletişim oluşturmaktadır. İnfomal iletişim sosyal ilişkilere gömülü olduğundan örgüt içinde hem örgütsel hem de bireysel ilişkilerin temelini oluşturmakta ve örgütsel etkinliklerle doğrudan ilişkili olmaktadır. Bu araştırma da infomal iletişimin, lider üye etkileşimine, duygusal iyi oluşa ve ekstra rol davranışına etkisini ortaya koymaktadır.

İnfomal iletişimin, örgütün başarısına katkı sağlamaya yönelik sorunları çözme, koordinasyon sağlama, çatışmaları çözme ve bilgi paylaşımı şeklinde bir işleyişi vardır (Koçel, 2014). Kişiler arası iletişim, rutin olmayan karmaşık bilgileri aktarmak, ortak problem çözme ve koordineli çözümler geliştirmek için destekleyici bir yaklaşım sağlamaktadır (Daly vd., 2010). Dolayısıyla öğretmenler arasındaki infomal iletişimin artırılması; işe yönelik problemlerin değerlendirilmesinde, proje,

grup toplantılarında ortak kararların alınmasında çözümleri ve işbirliğini kolaylaştıracaktır.

Örgütsel işleyişte çalışanlara, iş arkadaşları tarafından görev bilgisi ile birlikte rol bilgisi genellikle informal ilişkilerle aktarılır ve böylece birey-örgüt uyumu gerçekleştirilir. İnfomal iletişimle sağlanan sosyalleşme ile çalışanlar ne yapmalarının yanı sıra nasıl yapmaları gerektiğini de kavramış olurlar ve böylece bilgi ve uyum eksikliğini neden olacağı işyeri stresi de azaltılmış olur (Huning vd., 2015; Pooja vd., 2016).

Okullarda deneyimli öğretmenlerin, özellikle göreve yeni başlayan öğretmenlere informal ilişkiler aracılığıyla görev ve rol bilgi aktarımı, okuldaki yeni öğretmenlerin okula uyumunu kolaylaştırmaktadır. Böylece yönetimsel ya da örgütsel olarak öğretmenin yaşayabileceği anlaşmazlık durumlarının ve işyeri stresinin azaltılmasında ve buna bağlı olarak duygusal iyi oluş düzeylerinin artmasında ayrıca, öğretmenlerin sosyalleşmesinde informal iletişim önemli bir faktör olmaktadır.

Araştırma bulguları öğretmenlerin okulda duygusal iyi oluş durumlarında, kişiler arası iletişimin önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin hem okul yöneticileri hem de iş arkadaşları ile olan informal iletişimi, onların duyguları üzerinde etkili olmakta ve duygusal iyi oluş düzeylerini belirlemektedir.

Çalışanların işyerinde daha fazla çaba sarf etmesini sağlayan olumlu iş davranışları üzerinde duyguların etkili olması sebebiyle; çalışanların işi için fazladan çaba göstermesi ve bunu gönüllü olarak yapması, işinden duyduğu memnuniyete ve duygusal/psikolojik anlamda iyi olma durumuna bağlıdır (Alparslan, 2016). Bu araştırmanın bulguları da göstermektedir ki; öğretmenlerin duygusal iyi oluş düzeylerinin yüksek olması sonucunda öğretmenlerin ekstra rol davranışları artmaktadır.

Kuramsal çerçevede belirtildiği gibi LÜE kuramı, lider ve üyeleri arasındaki ilişkilerin kalitesinin farklı olacağı düşüncesine dayanmaktadır. Lider olarak okul müdürü ile öğretmen arasındaki informal iletişimin artması ve böylece liderin üyelerle farklı iletişim kurduğunu gösteren araştırma bulgusu, LÜE kuramının temel düşüncesi ile örtüşmektedir. Bu durum aynı zamanda okul müdürünün informal iletişim sayesinde okul

içinde daha etkili olabileceğini göstermektedir. Okuldaki LÜE ilişkisinin öğretmenlerin hem iş arkadaşlarına hem de okula yönelik ERD'lerini etkilediğini gösteren araştırma bulgusuna göre müdür-öğretmen etkileşim düzeyinin kalitesi arttıkça, öğretmenler daha fazla ERD sergilemektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan ekstra rol davranışı; öğretmenlerin kurumsal hedeflere ulaşmak için bütünsel olarak okula fayda sağlayan, resmi iş görevlerinin dışında ve belirlenmiş rol gereksinimlerinin ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır (Somech ve Zahavy, 2000). Ekstra rol davranışı; iş performansının, örgütsel gelişmenin, esnekliğin, verimliliğin ve değişime karşı uyumun öncülü durumunda olduğundan; ERD'nin artması sonuç olarak örgütsel performansı artırmaktadır.

Bu araştırmanın konusu olan ERD üzerindeki örgütsel değişkenlerin bütüncül etkisinin incelenmesine benzer bir çalışmada Alparslan ve Keskin Kılınç (2015), öğretmenin pozitif ruh hali ve duyu halinin, ekstra rol davranışı göstermesinde öncül olduğu ve öğretmenler arasındaki sosyal ilişkilerin de, onların iyi oluş durumları için belirleyici olduğu sonucuna ulaşımlardır. İnfomal iletişimin, duygusal iyi oluşa etkisi ve duygusal iyi oluşun da ekstra rol davranışına etkisi açısından bu çalışmada elde edilen bulgular, alanyazındaki yukarıda ifade edilen araştırmanın sonuçlarıyla da desteklenmiş olmaktadır.

Öğretmen ERD'sinin öncülleri olarak incelenen örgütsel değişkenlerin etkileşimsel ilişkilerini açıklayan araştırma bulgularına göre; infomal iletişim öncül değişken olarak LÜE ve duygusal iyi oluşla birlikte öğretmen ERD'sini artırmaktadır. Öğretmen ERD'sinin öncüllerini araştırılan Elstad ve diğerleri (2012) de, öğretmenler ve okul liderleri arasındaki iyi ilişkilerin, bu anlamda örgütsel etkinliğe katkı sağlayan infomal iletişimin, öğretmenlerin ERD göstermesinde belirleyici olduğu sonucuna ulaşımlardır. Her iki araştırma sonucu da; infomal iletişim ve LÜE'nin, ERD'nin öncülü olarak, öğretmen ERD'sini artırmada olumlu katkı sağladığını göstermektedir. Bu sonucu destekleyen öğretmenlerle yapılan başka bir çalışmada (Yılmaz ve Taşdan, 2009) da öğretmen ERD'sini artırıcı unsurlar; okulda infomal grupların geliştirilmesi ve teşvik edilmesi, infomal iletişim yoluyla olumlu geri bildirimlerin sağlanması olarak ifade edilmiştir.

ERD'yi bütüncül olarak etkileyen değişkenler; arkadaşlık temelinde kurulan informal ilişkiler, yüksek düzeyde lider üye etkileşimi ve işyerinde duygusal iyi oluş öğretmenlerin ERD'lerini artırdığından; okul yöneticileri informal iletişimle sağlanan okul içi ve okul dışı eğlence, sanat, spor etkinliklerini desteklemeli ve bu etkinliklere öğretmenlerin katılımlarını teşvik ederek sosyal etkileşimlerini sağlamalıdır. Çünkü bu etkinlik zamanları öğretmenlerin birbirleriyle yakınlık kurduğu, aitlik duygusu yaşadığı, kendi bireysel ve sosyal ihtiyaçları için zaman ayırdığı bu anlamda kendini ödüllendirdiği ve hoşca vakit geçirdiği zamanlardır.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler bütüncül olarak ele alınırken aynı zamanda bu ilişkilerde; araştırma değişkenlerinin ERD üzerindeki etkileri X ve Y kuşakları için ayrı ayrı analiz edilmiştir. Kuşaklar için değişken düzeyinde incelenen modelin yol analizi sonuçları; informal iletişimin LÜE, duygusal iyi oluş ve ERD üzerinde; LÜE'nin duygusal iyi oluş ve ERD üzerinde; duygusal iyi oluşun ERD üzerinde etkisi olduğunu ve bu etkinin iki kuşak için benzer olduğunu göstermiştir. Modelde değişkenlerin bütüncül etkisi kuşaklar için ERD'nin boyutları düzeyinde de analiz edilmiş ve ERD'nin boyutları düzeyinde etkileşimsel ilişkilerin kuşaklar için farklı olduğu görülmüştür.

- X kuşağının ekstra rol davranışı üzerinde informal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır. ERD'nin boyutları düzeyinde X kuşağı için etkileşimsel ilişkilerde üç boyut içinde geçerli olarak; informal iletişimin LÜE, duygusal iyi oluş ve ERD'nin üç boyutu üzerinde; LÜE'nin duygusal iyi oluş ve ERD'nin üç boyutu üzerinde; duygusal iyi oluşun ERD'nin üç boyutu üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma bulguları göstermektedir ki; X kuşağı öğretmenlerin, öğrencilere, örgüte, arkadaşlara yönelik ERD göstermelerinde; Y kuşağından farklı olarak ERD'nin tüm boyutları üzerinde informal iletişim, müdür-öğretmen etkileşiminin kalitesi ve öğretmenlerin duygusal iyi oluş durumları etkili olmaktadır.

- Y kuşağının ekstra rol davranışı üzerinde informal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşiminin olumlu etkisi vardır. ERD'nin boyutları düzeyinde Y kuşağı için etkileşimsel ilişkilere bakıldığında; Y kuşağı ERD'nin öğrenciye yönelik boyutu için



informal iletişimin LÜE, duygusal iyi oluş ve öğrenciye yönelik ERD boyutu üzerinde; LÜE'nin duygusal iyi oluş üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Y kuşağı ERD'nin örgüte yönelik boyutu için etkileşimsel ilişkilerde; informal iletişimin LÜE, duygusal iyi oluş üzerinde; LÜE'nin duygusal iyi oluş ve örgüte yönelik ERD boyutu üzerinde; duygusal iyi oluşun örgüte yönelik ERD boyutu üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Y kuşağı ERD'nin arkadaşlara yönelik boyutu için etkileşimsel ilişkilerde; informal iletişimin LÜE, duygusal iyi oluş üzerinde; LÜE'nin duygusal iyi oluş ve arkadaşya yönelik ERD boyutu üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Model değişkenlerinin Y kuşağı için ERD'nin boyutları düzeyinde bakılan yol analizi sonuçlarına göre; informal iletişimin örgüte yönelik ERD üzerinde direkt etkisi olmadığı, LÜE ve duygusal iyi oluşun aracılık etkisiyle informal iletişimin örgüte yönelik ERD boyutu üzerinde dolaylı etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde informal iletişimin arkadaşya yönelik ERD üzerinde direkt etkisi olmadığı, LÜE'nin aracılık etkisiyle informal iletişimin arkadaşya yönelik ERD boyutu üzerinde dolaylı etkisinin olduğu görülmektedir.

Araştırma bulguları göstermektedir ki; Y kuşağı öğretmenlerin, öğrencilere yönelik ERD göstermelerinde informal iletişim ve müdür-öğretmen etkileşiminin kalitesi; örgüte yönelik ERD göstermelerinde müdür-öğretmen etkileşiminin kalitesi ve öğretmenlerin duygusal iyi oluş durumları; arkadaşlara yönelik ERD göstermelerinde müdür-öğretmen etkileşiminin kalitesi daha etkili olmaktadır.

- Kuşak farklılıkları, informal iletişim, duygusal iyi oluş, lider üye etkileşimi ve ekstra rol davranışı arasındaki etkileşimsel ilişkilerde boyutlar düzeyinde farklılık yaratmaktadır. Değişkenler arası ilişkiler boyutlar dikkate alınmadan kuşaklar için incelendiğinde iki kuşak için benzer sonuçlar elde edilmiş ancak, araştırma değişkenlerinin boyutları düzeyinde bakıldığında bütüncül etkinin, X ve Y kuşakları için farklı olduğu görülmüştür.

Araştırma bulgularına göre informal iletişim, duygusal iyi oluş, LÜE ve ERD değişkenlerinin boyutları açısından yapısal modeldeki etkileşimsel ilişkilerin; X ve Y kuşakları öğretmen gruplarına göre farklı olduğu tespit edilmiştir. Boyutlar düzeyinde bakılan analiz sonuçları; informal iletişim değişkeninin boyutları için arkadaşlığın,

duygusal iyi oluş ve ERD'nin öğrenciye yönelik boyutu; eğlenmenin, ERD'nin öğrenciye ve örgüte yönelik boyutları; etkilemenin, LÜE'nin profesyonel saygı boyutu; bilginin, duygusal iyi oluş ile LÜE'nin katkı ve profesyonel saygı boyutları; LÜE değişkeninin boyutları için etkinin, ERD'nin öğrenciye ve arkadaşlara yönelik boyutları; bağlılığın, duygusal iyi oluş ile ERD'nin örgüte ve arkadaşlara yönelik boyutları; katkının, ERD'nin bütün boyutları; duygusal iyi oluş değişkeninin de ERD'nin öğrenciye ve arkadaşlara yönelik boyutları üzerindeki etkilerinde X ve Y kuşaklarında farklılaşma olduğunu göstermiştir.

Bu farklılıkta; yukarıda ifade edilen boyutlar arasındaki etkiler Y kuşağı öğretmenleri için görülmüş, X kuşağı öğretmenleri için farklılaşmaya neden olan boyutlar arasındaki etkiler görülmemiştir. Kuşaklar arasında değişkenlerin boyutları düzeyindeki X kuşağı öğretmenler için etkili olan tek farklılık ise, LÜE'nin profesyonel saygı boyutunun ERD'nin arkadaşlara yönelik boyutu üzerinde gerçekleşmiştir. Bu bulgu, X kuşağı öğretmenlerin müdür-öğretmen etkileşiminde; mesleki yeterliliğe ve uzmanlığa saygı gösterilen yüksek kaliteli LÜE ilişkisinin, öğretmenin arkadaşlarına yönelik ERD'sini artırdığını göstermektedir.

Araştırma sonuçları farklı kuşaklara ait öğretmenlerin araştırma değişkenlerinin etkileşimsel sonucu olarak okul içinde yaşadıkları durumların onların davranışları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle kuşak farklılıkları örgütsel değişkenler arası ilişkilerde farklılığa neden olmaktadır. Bu sonuç; kuşakların kendi dönemlerindeki değişimlerle olgunlaştığından, her kuşağın kendisinden önce gelen ve onu takip eden kuşak özelliklerden farklı özelliklere sahip olduğunu ve bireylerin kişilik özellikleri, iş değerleri, tutumları ve çalışma motivasyonları açısından kuşakların özelliklerinin farklılaştığını (Srinivasan, 2012) ifade eden kuramsal bilgiyle örtüşmektedir. Araştırma sonucu olarak değişkenlerin boyutları düzeyinde tespit edilen kuşak farklılıkları; alanyazında çalışma yaşamındaki kuşak farklılıklarını ortaya koyan diğer araştırma sonuçlarıyla da (Aka, 2018; Arsenault, 2004; Çekmecelioğlu ve Konakay, 2018; Ergin, 2018; Günbayı vd., 2013; Kayacan, 2016; Li ve Kong, 2015; Wilks ve Neto, 2013) destek bulmaktadır.

- İnfomal iletişimin ekstra rol davranışı üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin ve duygusal iyi oluşun aracılık etkisi vardır.

Araştırmada değişkenler arası doğrudan ilişkilerin yanı sıra değişkenler arası dolaylı etkiler de değerlendirilmiştir. Değişkenler arası etkiler incelendiğinde informal iletişimin artması ekstra rol davranışını doğrudan artırdığı gibi, bu artışın hem yönetici ve öğretmen arasındaki ilişkinin iletişim sayesinde artmasından hem de öğretmenin iletişim sayesinde duygusal olarak kendisini iyi hissetmesinden de kaynaklandığı görülmüştür. Başka bir deyişle informal iletişim ERD arasındaki etkileşimde LÜE ve duygusal iyi oluş değişkenlerinin aracılık etkisi (dolaylı etkisi) bulunmaktadır. Bu etkiler boyutlar bazında incelendiğinde *bilginin*, duygusal iyi oluş ve ERD'nin bütün boyutları üzerine; *eğlenmenin*, duygusal iyi oluş ve ERD'nin bütün boyutları üzerine; *arkadaşlığın*, ERD'nin bütün boyutları üzerine anlamlı dolaylı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durum bilgi, eğlenme ve arkadaşlık boyutlarının ERD'nin üç boyutu üzerinde duygusal iyi oluş ve LÜE aracılığıyla etki gösterdiğini, diğer bir deyişle informal iletişimin ERD üzerindeki etkisinde LÜE ve duygusal iyi oluşun aracılık etkisi olduğunu göstermiştir.

Sonuç olarak öğretmenlik mesleği; öğrencilerle iletişimde olmak, meslektaşlarına yardım etmek ve okulun etkinliğine katkıda bulunmak için ekstra görev ve zaman gerektirir. Dolayısıyla, öğretmenlerin ekstra rol davranışlarında hangi faktörlerin katkıda bulunduğu okul yöneticileri tarafından anlaşılması hem teorik hem de pratik olarak önemlidir (Emmerik ve Euwema, 2007). Bununla birlikte eğitim sistemleri, müfredat, başarı değerlendirme gibi eğitim-öğretimdeki büyük değişimler ve yeniden yapılanmalar olduğunda bir sistem olarak eğitimin bütün unsurları önemli zorluklarla karşılaştığından; ekstra rol davranışı gibi değişime uyumu kolaylaştıracak öğretmen davranışlarının yeniden değerlendirilmesi ve teşvik edilmesi de bir zorunluluktur (Somech ve Zahavy, 2000).

Araştırma sonuçları; informal iletişimin artmasının okul içinde öğretmenlerin kendilerini iyi hissetmelerine, müdürleri ile etkileşimin olumlu yönde gelişmesine ve öğretmenlerin rol içi görev ve sorumluluklarının ötesine geçerek bütünsel olarak okulu geliştirmeye yönelik ekstra rol davranışları sergilediklerini göstermektedir.

Öğretmenlerin ERD göstermesinde kuşak farklılıklarını da dikkate alarak okul yöneticileri saygı, sevgi, güven, katkı, dayanışma temelinde kişiler arası iletişime önem vermelidir. Okulda müdür-öğretmen, öğretmen-öğretmen etkileşiminde kurulan informal ilişkilerin, yönetsel ve örgütsel işleyişe bütüncül katkısı göz önünde

bulundurularak; yüksek kaliteli ilişkileri içeren müdür-öğretmen etkileşimi sağlanmalı, öğretmenlerin okulda kendilerini duygusal olarak iyi hissettikleri bir ortam yaratılmalı ve tüm bunların sonucunda öğretmen ERD'leri desteklenmelidir.

Yönetimsel uygulamalarda öğretmenlerin alınacak kararlara katılımının sağlanması, örgütsel uygulamaların daha sağlıklı bir işleyişini sağlayacak komisyonlarda öğretmenlerin aktif olarak yer alması, okulu geliştirmeye yönelik ve ekstra çalışmayı gerektiren eylem ve etkinliklerde öğretmenlerin ilgi alanlarına ve gönüllü çabalarına göre bir işleyişin sağlanması, öğretmen ERD'sini artırıcı unsurlar olarak değerlendirilmektedir.



# ÖNERİLER

## 1. Yönetmel Uygulamalara Katkılar

Örgütsel bir sistem olarak okulda farklı hiyerarşik kademelerde çalışan bireyler vardır. Okul sisteminin en önemli bileşenlerinden olan öğretmen yönetim mekanizmasının kapsamında ast/üst ilişkilerinde bir çalışan olarak öğretmenlik mesleğini yapmaktadır. Öğretmenlik mesleği; mesleğin kapsam genişliği, okul-öğrenci başarı beklentilerinin yüksek olması, bire-bir öğrencilerle yoğun iletişim gibi okul örgütlerini diğer örgütlerden ayıran nedenlerle daha yoğun emeğin söz konusu olduğu bir meslektir. Öğretmenler birincil görevleri olan eğitim-öğretim işleri ile uğraşırken diğer yandan da bir organizasyonun üyesi olarak çeşitli bürokratik işlerle de uğraşmaktadırlar. Aynı zamanda anne, baba, eş gibi sosyal rollerini de yerine getirmektedirler. Öğretmenlik mesleği birçok meslekten farklı olarak belirli bir zaman diliminin ötesinde sürekliliği olan ve işin eve götürüldüğü bir meslektir.

Resmi görev tanımının dışında ancak bütüncül olarak kurumsal fayda sağlayan ve gönüllü bir davranış olan ekstra rol davranışı; diğer mesleklerden farklı olarak öğretmenlik mesleğinin doğası gereği daha önemli olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bir sistem olarak başarı odaklı okul örgütlerinde yöneticilerin de, öğretmenlerin bu davranışları göstermesi konusunda beklenti düzeyi daha yüksek olabilmektedir. Ancak bazen okul paydaşlarının beklentileri; isteğe bağlı ve rol dışı bir davranış olan öğretmen ERD'nı rol içi görev algısına dönüştürebilmekte ve öğretmenden görev olarak ekstra rol davranışı göstermesi istenebilmektedir. İsteğe bağlı davranışın zorunluluğa dönüşmesi, öğretmenlerin ekstra rol davranışı göstermesinde olumsuz etki yaratabilir. Dolayısıyla okul paydaşlarının tümü açısından ERD algısında unutulmaması gereken ERD'nin tanımından yola çıkarak; isteğe bağlı, zorunluluk gerektirmeyen gönüllülük esasına dayalı olduğunun bilincinde olmaktır.

Yoğun çalışma öğretmenleri duygusal ve fiziksel olarak yorabilir ve motivasyonlarını, performanslarını düşürebilir. Dolayısıyla bir çalışan olarak öğretmen içsel ve dışsal motivasyon araçlarına ihtiyaç duyacaktır. Bu motivasyon araçları bir ödüllendirme olabileceği gibi takdir edici bir sözde olabilir. Motivasyon araçları gibi

olumlu sosyal ilişkiler de öğretmenler için kendilerini okulda daha iyi hissetmeleri ve başarıları için birer gereksinimdir. Öğretmenin okulda yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından performansı ve başarısı ile takdir edilmesi, varlığı ile anlaşılması ve önemsenmesi, fiziksel ve moral olarak iyi çalışma ortamında olması, sosyal etkileşimler yaşaması, kendini iyi hissetmesi sonuç olarak görev performansının ötesinde ekstra çabalar göstermesini sağlayacaktır.

Olumlu çalışma ortamının sağlanmasında yöneticiler kadar iş arkadaşları da önemlidir. Okul ortamı görev ve sorumlulukların dışında öğretmenler arasında sosyal paylaşımların olduğu önemli bir yaşam alanıdır. Bu kapsamda sohbet ortamları, sanat, spor, eğlence gibi etkinlik zamanları öğretmenlerin informal ilişkilerle sosyal etkileşim yaşadığı informal düzlemleri oluşturmaktadır. İnfomal ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesinde yönetim desteği, bireysel ve sosyal ihtiyaçların karşılanması açısından öğretmenlerin kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayacaktır. Ayrıca olumlu informal iletişim aidiyet, bağlılık, sadakat, mutluluk, huzur, güven gibi öğretmenlerin olumlu duyguları yaşamasını sağlar ve okul sadece görev için geldiği bir işyeri değil; orada olmaktan keyif aldığı, çalışmaktan mutlu olduğu bir yaşam alanı olur.

Görev çabalarının ötesinde kuruluşa bir bütün olarak katkıda bulunan ve gönüllülük esasına göre yapılan ekstra rol davranışlarının teşvik edilmesi ve önemsenmesi, öğretmenlerin mutlu ve değer verildiği hissini yaşaması, öğretmende okula ve öğrencilere yönelik ekstra rol davranışı gösterme arzusunu yükseltir. Ekstra rol davranışına etki eden tüm faktörler düşünüldüğünde; yöneticiler, arkadaşlar, öğrenciler ve ebeveynleri tarafından öğretmenleri toplumda önemli ve değerli hissettirmek, öğretmenlerin ekstra rol davranışı göstermesinde önemli olacaktır.

## **2. Araştırmacılar için Öneriler**

1. Bu model kamuda görev yapan öğretmenlerde sınanabilir ve bu araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak; kuşak farklılıkları açısından kamu ve özel sektörde çalışan öğretmenlerin ekstra rol davranışları ilgili değişkenler açısından değerlendirilebilir.

2. Eğitim sektöründeki okul örgütü çalışanlarına uygulanan bu model, incelenen değişkenler açısından farklı iş sektörleri çalışanları için uygulanabilir. Böylece model

değişkenleri açısından diğer iş sektörlerinde çalışanların ekstra rol davranışlarının sektörel karşılaştırılması yapılabilir.

3. İncelenen değişkenler açısından eğitim sektöründeki kuşak farklılığı sonucu, diğer sektörler açısından değerlendirilebilir. Bunun için aynı değişkenlerle model farklı iş sektörü çalışanlarına uygulanabilir, çıkan sonuçlara göre kuşak farklılığında sektörel bir değişim olup olmadığı tespit edilebilir.

4. İlerleyen dönemlerde Z kuşağının da aktif bir şekilde işgücünde yer almasıyla, bu araştırma modeli üç kuşağa uygulanarak; kuşak farklılıkları açısından X, Y, Z kuşakları arasında karşılaştırmalı bir analiz yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Aka, B. (2018). Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(20), 118-135.
- Aksel, İ., Serinkan, C., Kızıloğlu, M., Aksoy, B. (2013). Assessment of Teachers' Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Empowerment: An Empirical Analysis in Turkey, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89, 69-73.
- Alparslan, A.M. (2016). Emek İşçilerinde Fazladan Rol Davranışının Öncülü: İş Tatmini mi İşyerinde Mutluluk mu?, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 30(1), 203-215.
- Alparslan, A.M., Çiçek, H., Soydemir, S. (2015). "Birey-Örgüt Uyumunu Güçlendiren Öncül: İşyeri Arkadaşlığı", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 32, 175-194.
- Alparslan, A.M., Keskin Kılınç, U. (2015). The Power of Informal Communication and Perceived Organizational Support on Energy at Work and Extra Role Behavior: A Survey on Teachers, *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 113-138.
- Anantatmula, V.S., Shrivastav, B. (2012). Evolution of Project Teams for Generation Y Workforce", *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9-26.
- Arabacı, İ.B., Sünkür, M., Şimşek, F.Z. (2012). Öğretmenlerin Dedikodu ve Söylenti Mekanizmasına İlişkin Görüşleri: Nitel Bir Çalışma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(2), 171-190.
- Arsenault, P.M. (2004). Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue", *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.
- Aslan, Ş., Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (17), 94-116.
- Ay, D. (2016). Öğretmenlerin Kişilerarası Öz Yeterlilikleri ve İnfomal İletişimleri: Bir Karma Yöntem Çalışması (Tokat İli Örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Ay, D., Uğurlu, C . (2016). Öğretmenlerin Kişilerarası Öz-Yeterlilikleri ve İnfomal İletişimleri: Nicel Bir Çalışma, *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3 (5), 28-47.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bartels, A.L., Peterson, S.J., Reina, C.S. (2019). Understanding Well-being at Work: Development and Validation of the Eudaimonic Workplace Well-being Scale, *PLOS ONE*, 14(4), 1-21.



Baş T., B., Keskin, N., Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(3), 1013-1039.

Bektaş, M. (2014). *Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Bektaş, M., Erdem, R. (2015). Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (AKÜİİBFD)*, 17(1), 125-139.

Belogolovsky, E., Somech, A. (2010). Teachers’ Organizational Citizenship Behavior: Examining the Boundary Between in-role Behavior and Extra-role Behavior from the Perspective of Teachers, Principals and Parents, *Teaching and Teacher Education An International Journal of Research and Studies*, 26(4), 914-923.

Benson, J., Brown, M. (2011). Generations at Work: are There Differences and do They Matter?, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.

Bergeron, D.M., Schroeder, T.D., Martinez, H.A. (2014). Proactive Personality at Work: Seeing More to do and Doing More?, *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 71-86.

Bies, R. J. (1989). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Dennis W. Organ Book-Review, *Academy of Management Review*, 14(2), 294-297.

Biggio, G., Cortese, C.G. (2013). Well-being in the Workplace Through Interaction Between Individual Characteristics and Organizational Context, *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 8(1), 1-13.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

Bogler, R., Somech, A. (2005). Organizational Citizenship Behavior in School How Does it Relate to Participation in Decision Making?, *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.

Bolat, O.İ. (2011). *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Bowler, W.M., Halbesleben, J.R.B., Paul, J.R.B. (2010). If You're Close with the Leader, You must be a Brownnose: The Role of Leader–member Relationships in Follower, Leader, and Coworker Attributions of Organizational Citizenship Behavior Motives, *Human Resource Management Review*, 20(4), 309-316.

Böke, K. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Brislin, R., Lonner W., Thorndike, R. (1973). *Cross-Cultural Research. Methods*, John Wiley: New York.

Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, 6. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 11. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Caillier, J.G. (2016). Does Public Service Motivation Mediate the Relationship Between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours?, *Public Management Review*, 18(2), 300-318.

Cecily, L.B. (2019). Generations X, Y, and Z, *Journal of Pediatric Nursing* 44.

Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Chan, C.H.Y., Chan, T.H.Y., Leung, P.P.Y., Chan, C.L.W., Brenner, M.J., Wong, V.P.Y., Leung, E.K.T., Wang, X., Chan, J.S.M., Lee, M.Y.. (2014). Rethinking Well-Being in Terms of Affliction and Equanimity: Development of a Holistic Well Being Scale, *Journal of Ethnic and Cultural Diversity in Social Work*, 23(3-4), 289-308.

Chiaburu, D.S., Byrne, Z.S. (2009). Predicting OCB Role Definitions: Exchanges with the Organization and Psychological Attachment, *Journal of Business & Psychology*, 24, 201-214.

Cogin, J. (2012). Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-country Evidence and Implications, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.

Currall, S.C. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Dennis W. Organ Book-Review, *Administrative Science Quarterly*, 33(2), 331-333.

Çağlar, İ. (2014). Örgütsel İletişim Süreci, (Edt. Çağlar ve Kılıç) *Genel, Teknik ve Etkili İletişim* içinde (63-77), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Çağlar, İ., Kılıç, S. (2014). İletişim Kavramı ve Çeşitleri, (Edt. Çağlar ve Kılıç) *Genel, Teknik ve Etkili İletişim* içinde (1-26), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Çekmecelioğlu, H.G., Ülker, F. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 35-58.

Çekmecelioğlu, H.G., Konakay, G. (2018). Liderlik Stilllerinin Yaratıcı Davranış Üzerindeki Etkilerinin X ve Y Kuşağı Açısından İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 151-170.

Çetin, F., Fıkrıkoca, A. (2010). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 41-66.

Çetin, Ş., Korkmaz, M., Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, 4.Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Daly, A.J., Moolenaar, N.M., Bolivar, J.M., Burke, P. (2010). "Relationships in Reform: the Role of Teachers' Social Networks", *Journal of Educational Administration*, 48(3), 359-391.

Dasgupta, S.A., Suar, D., Singh, S. (2014). Managerial Communication Practices and Employees' Attitudes and Behaviours: A Qualitative Study, *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 287-302.

Davis, J.B., Pawlowski, S.D., Houston, A. (2006). Work Commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the it Profession: Generational Differences or Myth?, *Journal of Computer Information Systems*, 46(3), 43-49.

Demiröz, S. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Algıları ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Dierendonck, D.V., Diaz, D., Carvajal, R.R., Blanco, A., Jimenez, B.M. (2007). Ryff's Six-factor Model of Psychological Well-being, A Spanish Exploration, *Soc Indic Res*, 87, 473-479.

Dimotakis, N., Scott, B., Koopman, J. (2011). An Experience Sampling Investigation of Workplace Interactions, Affective States, and Employee Well-being, *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 572-588.

Dökmen, Ü. (2018). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, 60. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Dutrizac, G. (2005). *When Who i am Includes Close Relationships: Examining the Role of Relational Self-construal in Social and Emotional Well Being* (Unpublished Doctoral Dissertation), The University of Western Ontario Faculty of Graduate Studies, London.

Elstad, E., Christophersen, K.A., Turmo, A. (2012). Exploring Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour among Teachers at Norwegian Folk High Schools, *Studies in Continuing Education*, 34(2), 175-189.

Emmerik, J.H.V., Euwema, M.C. (2007). Who is Offering a Helping Hand?: Associations between Personality and OCBs, and the Moderating Role of Team Leader Effectiveness, *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), 530-548.

Erdoğan, M., Kırılmaz, H., Arslanoğlu, A. (2018). Enformel İletişimin Etik İklim Algısı Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5 (2), 109-118.

Ergin, B. (2018). *X ve Y Kuşağının Algıladığı Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki Farklılık: Kardemir A.Ş. 'de Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

Fishman, A.A. (2016). How Generational Differences will Impact America's Aging Workforce: Strategies for Dealing with Aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers, *Strategic HR Review*, 15(6), 250-257.

Fredrickson, B. (2002). How Does Religion Benefit Health and Well-Being? Are Positive Emotions Active Ingredients?, *Psychological Inquiry Religion and Psychology*, 13(3), 209-213.

Fredrickson, B., Joiner, T. (2002). Positive Emotions Trigger Upward Spirals toward Emotional Well-Being, *Psychological Science*, 13(2), 172-175.

Fredrickson, B., Branigan, C. (2005). Positive Emotions Broaden the Scope of Attention and Thought-action Repertoires, *Cognition and Emotion*, 19(3), 313-332.

Gökkaya, D., İzgüden, D., Erdem, R. (2018). İnfomal İlişkilerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 99-120.

Grencikova, A., Vojtovic, S. (2017). Relationship of Generations X, Y, Z with New Communication Technologies, *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 557-563.

Günbayı, İ., Dağlı, E., Kalkan, F. (2013). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Destekleyici Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 575-602.

Gürler, M. (2018). *Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi ile İşle Bütünleşme İlişkisinde Çalışan Sessizliğinin Aracılık Etkisinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Hair, J.F., William, C.B., Barry, J.B., Rolph, E.A. (2010). *Multivariate Data Analysis 7<sup>th</sup> Edition*.

Hayduk, L. A. (1990). Should Model Modifications be Oriented Toward Improving Data Fit or Encouraging Creative and Analytical Thinking? *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 193-196.

Hernaus, T., Vokic, N. P. (2014) "Work Design for Different Generational Cohorts: Determining Common and Idiosyncratic Job Characteristics", *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641.

Himmetoğlu, B., Ayduğ, D., Bayrak, C. (2018). “Eğitim Örgütlerinde İnfomal İletişim Araçları Olarak Söylenti ve Dedikodunun Yönetimi”, *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 62-85.

Houser, H. F. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Dennis W. Organ Book-Review, *Personnel Psychology*, 41(4), 862-865.

Hoyle, R.H., Kenny, D.A. (1999). Sample Size, Reliability, and Tests of Statistical Mediation, In R. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 195-22.

Huning, T.M., Bryant, P.C., Holt, M.K. (2015). Informal Social Networks in Organizations: Propositions Regarding Their Role in Organizational Behavior Outcomes, *Academy of Strategic Management Journal*, 14(1), 20-29.

İlgin, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

İlies, R., Lanaj, K., Pluut, H., Goh, Z. (2018). Intrapersonal and Interpersonal Need Fulfillment at Work: Differential Antecedents and Incremental Validity in Explaining Job Satisfaction and Citizenship Behavior, *Journal of Vocational Behavior*, 108, 151-164.

Ishak, N.A. (2009). Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Impact of Self-Esteem, *International Journal of Business and Management*, 4(3), 52-61.

İlhan, M., Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.

James, J. (1999). *Beden Dili Olumlu İmaj Oluşturma*, (Çvr. Sağlam, M.) İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Jiri, B. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation, *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105-123.

Kahneman, D., Deaton, A. (2010). High Income Improves Evaluation of Life but not Emotional Well-being, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(38), 16489-16493.

Kahraman, Ç.A., Sözen, H.C., Meydan, C.H. (2018). Bireylerin Ağ Düzenindeki Yerinin Oluşmasında Lider-Üye Etkileşiminin Rolü: Sosyal Ağ Analizi Yaklaşımı, *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 12-34.

Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değerli İstatistik Teknikleri*, (Edt. Kalaycı, Ş.) 6. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kaplan, D. (1989). Model Modification in Covariance Structure Analysis: Application of the Expected Parameter Change Statistics, *Multivariate Behavioral Research*, 24(3), 285-305.

Karahan, B.Y. (2016). *Yaşamdaki Amaç, Duygusal İyi oluş, Kişisel Ölüm Korkusu ve Duyarlı Sevginin Ontolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karsak, B. (2016). *Kurumsal İletişim*, İstanbul: Beta Yayınları.

Katz, D. (1964). Motivational Basis of Organizational Behavior, *Behavioral Science*, 9, 131-146.

Kayacan, E. (2016). *X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Keldal, G. (2015). Warwick-Edinburgh Mental İyi Oluş Ölçeği'nin Türkçe Formu: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 103-115.

Keser, A., Güler, B.K. (2016). *Çalışma Psikolojisi*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Keyes, C. L.M. (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life, *Journal of Health and Social Research*, 43, 207-222.

Keyes, C.L.M., Shmotkin, D., Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-being: The Empirical Encounter of Two Traditions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 1007-1022.

Keyes, C. L.M. (2003). Complete Mental Health: An Agenda for the 21th Century. C. L.M. Keyes, & J. Haidt (Dü) içinde, *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-lived*, Washington, DC: American Psychological Association, 293-312.

Kocayörük, E., Altıntaş, E., Şimşek, Ö. F., Bozanoğlu, İ., Çelik, B. (2018). Üniversite Öğrencilerinin Zaman Perspektifli İyi-oluş Düzeyleri: Kümeleme Analizi İncelemesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 550-564.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, 15. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kumar, R., Goel, A. (2007). The Article Reviews the Book "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences," by Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff and Scott B. MacKenzie, *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 32(1), 145-147.

Kumar, R., Bakhshi, A., Rani, E. (2009). Linking the 'Big Five' Personality Domains to

Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 73-81.

Kurt, N., Demirbolat Ottekin, A. (2019) Investigation of the Relationship Between Psychological Capital Perception, Psychological Well-Being and Job Satisfaction of Teachers, *Journal of Education and Learning*, 8(1), 87-99.

Küçükaslan, N. (2014). *Etkili İletişim Teknikleri*, Bursa: Ekin Yayınevi.

Li, X., Kong, M. (2015). The Effect of Employee's Political Skill on Organizational Citizenship Behavior: Based on New Generation Employees, *Nankai Business Review International*, 6(4), 350-363.

Liden, R., Maslyn, J. (1998). Multidimensionality Of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal Of Management*, 24(1), 43-72.

Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Lyubomirsky, S., Abbe, A. (2003). Positive Psychology's Legs, *Psychological Inquiry*, 14(2), 132-136.

Marshall, G. S. (1997). Theory and Generation X, *Journal of Public Administration Education*, 3(3), 397-403.

MEB (2018). *MEB Eğitim İstatistik Raporları, 2017-2018 Eğitim-Öğretim Yılı İstatistikleri*. (www.meb.gov.tr)

Memiş, Kaya, A. (2018). *Okul Nezaket Algısının İlkokul Öğrencilerinin Psikolojik ve Duygusal İyi Oluşları ile İlişkisinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.

Meydan, C.H., Şeşen, H., Basım, H.N. (2011). Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü, "*İş Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 41-62.

Meydan, C.H., Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Murray, K. (2017). *Liderlik ve İletişim*, (Çvr. Şensoy, Ü.) 2. Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Naidoo, L.J., Scherbaum, C.A., Goldstein, H.W., Graen, G.B. (2011). A Longitudinal Examination of the Effects of LMX, Ability, and Differentiation on Team Performance, *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 347-357.

Nazir, S., Qun, W., Hui, L., Shafi, A. (2018). Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support, *Sustainability (Switzerland)*, 10(12), 1-20.

Neves, P.C., Paixao, R., Alarcao, M., Gomes, A.D. (2014). Organizational Citizenship Behavior in Schools: Validation of a Questionnaire, *Spanish Journal of Psychology*, 17, 1-8.

Organ, D.W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The “Good Soldier Syndrome”, MA: *Lexington Books*, 1-132.

Özdamar, K. (2017). *Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Eskişehir: Nisan Kitabevi.

Öztürk, M., Çarıkçı, İ.H., Alparlan, A.M. (2018). Çift Kariyerli Akademisyenlerin İş Yeri ve Evdeki İyi Oluşları Üzerine Bir Saha Araştırması, *İş ve İnsan Dergisi*, 5 (2), 145-155.

Paille, P. (2009). Assessing Organizational Citizenship Behavior in the French Context: Evidence for the Four-Dimensional Model, *The Journal of Psychology*, 143(2), 133-146.

Pecino, V., Manas-Rodriguez, M.A., Diaz-Funez, P.A., Aguilar-Parra J.M., Padilla-Gongora, D., Lopez-Liria, R. (2018). Interpersonal Justice Climate, Extra-role Performance and Work Family Balance: A Multilevel Mediation Model of Employee Well-being, *Plos One*, 13(11), 1-14.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.

Pooja, A., Clercq, D., Belausteguigoitia, I. (2016). Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction, *Human Resource Development Quarterly*, 27(3), 373-405.

Rani, N., Samuel, A. (2016). A Study on Generational Differences in Work Values and Personorganization Fit and Its Effect on Turnover Intention of Generation Y in India, *Management Research Review*, 39(12), 1695-1719.

Raykov, T., Marcoulides, G.A. (2000). A First Course in Structural Equation Modeling, *Lawrence Erlbaum Associates*.

Robbins, S., Decenzo, D.A., Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları*, (Çvr.Edt. Öğüt, A.) 8. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Robbins, S., Judge, T. (2013). *Örgütsel Davranış*, (Çvr.Edt. Erdem, İ.) 14. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.



- Ryff, C.D. (1989a). Happiness Is Everything or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C.D. (1989b). Beyond Ponce de Leon and Life Satisfaction: New Directions in Quest of Successful Aging, *International Journal of Behavioral Development*, 12, 35–55.
- Ryff, C.D., Singer, B.H. (2006). Best News Yet on the Six-factor Model of Well-being, *Social Science Research*, 35, 1103–1119.
- Simone De, S. (2015). Wellbeing At Work: A Survey On Perception Of Health Care Workers, *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 123(4), 395-412.
- Smith, C.A., Organ, D.W., Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653–663.
- Smith, P.A. (2013). Trust and Organizational Citizenship: Moderating the Effects of School Socioeconomic Status, *Journal of School Public Relations*, 34(2), 218-248.
- Somech, A., Zahavy, A.D. (2000). Understanding Extra-Role Behavior in Schools: the Relationships Between Job Satisfaction, Sense of Efficacy, and Teachers' Extra-Role Behavior, *Teaching and Teacher Education*, 16(5-6), 649-659.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Srinivasan, V. (2012). Multi Generations in the Workforce: Building Collaboration, *IIMB Management Review*, 24(1), 48-66.
- Staehr Johansen, K. (1998). The Use of Well-being Measures in Primary Health Care - the Dep-Care Project; in World Health Organization, Regional Office for Europe: Well-Being Measures in Primary Health Care - the DepCare Project. Geneva, *World Health Organization*, target 12, E60246.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Şahan, S. (2017). *Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında Çalışan Personelin Algıladığı Yönetim Tarzlarının İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Tabachnik, B.G., Fidell, L.S. (2001). Using Multivariate Statistics (4th ed.), *Pearson: Needham Heights, MA*.
- Taylor, M.K. (2018). Xennials: a Microgeneration in the Workplace, *Industrial and Commercial Training*, 50(3), 136-147.
- Topp, C.W., Ostergaard, S.D., Sondergaard, S., Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: A Systematic Review of the Literature, *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84(3), 167-176.

Uludağ, G. (2016). *Lider-Üye Etkileşiminin, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

Uğurlu, C.T. (2014). İnfomal İletişim Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(3), 83-100.

Uğurlu, C.T., Demir, A. (2016). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 98-119.

Uyguralp Gizdem, Ö., Kartal, S. (2016). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşmelerinde İnfomal Grupların Etkileri, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1359-1370.

Wilks, D.C., Neto, F. (2013). Workplace Well-being, Gender and Age: Examining the 'Double Jeopardy' Effect, *Social Indicators Research*, 114(3), 875-890.

Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior, *Journal of Management*, 17, 601-17.

Yaylacı, A.F. (2004). *İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yurttaşlık Davranışları* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldız, N., Akgemci, T. (2011). *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*, (Edt. Bedük, A.) Konya: Atlas Akademi.

Yıldız, S.M. (2015). *Lider-Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, K., Taşdan, M. (2009). Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools, *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.

Yılmaz, A. (2010). Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250.

Yoon, C. (2009). The Effects of Organizational Citizenship Behaviors on ERP System Success, *Computers in Human Behavior*, 25(2), 421-428.

Yürür, S., Mengenci, C. (2014). Örgütsel Adalet ve Ekstra-Rol Davranışları İlişkisi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 1-17.

Zapf, D. (2002). Emotion Work and Psychological Well-being A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations, *Human Resource Management Review*, 12(2), 237–268.

Zhong, J.A., Lam, W., Chen, Z. (2011). Relationship Between Leader–member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors: Examining the Moderating Role of Empowerment, *Journal of Asia Pacific Management*, 28(3), 609-626.

Zhou, A., Liu, Y., Su, X., Xu, H. (2019). Gossip Fiercer Than a Tiger: Effect of Workplace Negative Gossip on Targeted Employees' Innovative Behavior, *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(5), e5727, 1-11.

Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M., Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the Multigenerational (mis)Perceptions in the Hospitality Workplace, *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101-121.



## EKLER

### EK. I Anket Formu (Veri Toplama Aracı)

Sayın Öğretmenim,

Cevaplayacağınız anket; özel okullarda çalışan öğretmenlerin iletişim, çalışma mutluluğu ve ekstra rol davranışları konulu doktora tezi için veri elde etmek üzere hazırlanmıştır. Anketteki veriler bilimsel çalışmada kullanılacak olup, başka bir yerde kullanılmayacaktır. Bilimsel bir çalışmaya katkı sunduğunuz ve vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Öğr.Gör. Meltem KILIKLI  
Doktora Öğrencisi

Prof.Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI  
Danışman

1) Cinsiyetiniz? Kadın ( ) Erkek ( )

2) Yaşınız? (Lütfen yazınız).....

3) Öğretmenlik mesleğinde toplam çalışma yılınız? (Lütfen yazınız)

.....

4) Şu anda çalıştığınız eğitim kademesi?

İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( )

5) Branşınız? (Lütfen yazınız)

.....

### İşyeri Mutluluğu Ölçeği

Sayın Öğretmenim, aşağıdaki ifadelerden size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.						
1=Hiç Katılmıyorum		2=Katılmıyorum		3=Kısmen Katılmıyorum		
4=Kısmen Katılıyorum		5= Katılıyorum		6=Tamamen Katılıyorum		
	1	2	3	4	5	6
1.Okulumda kendimi neşeli ve keyifli hissederim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2.Sabahları okula gelirken, kendimi dinç hissederek gelirim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3.Okulumda sevdiğim ve ilgimi çeken görevler yapmaktayım.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4.Okulumda kendimi hareketli ve enerjik hissederim.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5.Okulumda gergin/sinirli bir ruh halim vardır.	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## İnformal İletişim Ölçeği

Sayın Öğretmenim, aşağıdaki ifadelerden size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum					
	1	2	3	4	5
1. Okul ortamında resmi olmayan arkadaşlık ilişkilerini önemserim.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Okuldaki informal ilişkilerim aracılığıyla arkadaşlık ilişkilerim gelişir.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Okulumda arkadaşlık ilişkilerimi geliştirmek için uygun ortamlar vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Mesai arkadaşlarımla iş dışı ilişkileri önemserim.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Arkadaş edinmek için okul iyi bir ortamdır.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Okuldaki arkadaşlarıma karşı oldukça ilgiliyimdir.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Okuldaki arkadaşlık ilişkilerimi okul dışına da taşıırım.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Okuldaki informal ilişkiler arkadaşlık ilişkileri geliştirmek için önemsizdir.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Okuldaki arkadaşlarımla hoş vakit geçiririm.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Okuldaki arkadaşlarımla bir arada bulunmaktan hoşlanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Okuldaki arkadaşlarımla özel günlerini onlarla birlikte paylaşmayı severim.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Okul arkadaşlarımla okul dışında yemek, çay, piknik gibi etkinliklere katılmaktan hoşlanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Okuldaki arkadaşlarımla okul dışında da zaman geçiririm.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Okuldaki meslektaşlarımla ilgili duyduğum bilgiler o kişiler hakkındaki yargılarıma değiştirmeme neden olur.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Okul ortamındaki arkadaşlarımla fikirleri kendimi sorgulamamda bana yardımcı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Okuldaki arkadaşlarımla boş zamanlarda bir araya gelerek yaptığım sohbetler sonucunda yeni davranışlar edinirim.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Okuldaki arkadaşlarımla iletişim biçimleri beni etkiler.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Okuldaki arkadaşlarımla kurduğum iletişimler sonucu yeni bilgiler öğrenirim.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Okul dışındaki hayatımda da okulda arkadaşlarımdan edindiğim bilgileri kullanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Okuldaki informal ilişkilerim mesleki bilgilenmem için fırsatlar sunar.	( )	( )	( )	( )	( )
21. Okul, hayata ilişkin bilgiler edinmemi sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
22. Okul ortamında edindiğim bilgileri arkadaşlarımla paylaşıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
23. Öğretmen arkadaşlarımla sohbet ederken bilgilenirim.	( )	( )	( )	( )	( )
24. Mesleğimle ilgili yeni bilgileri okul informal ortamlarında öğrendiğim olur.	( )	( )	( )	( )	( )

## Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

Sayın Öğretmenim, aşağıdaki ifadelerden size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum					
	1	2	3	4	5
1. Kişi olarak müdürüm beni beğenir.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Müdürüm, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Müdürüm, benimle çalışmaktan memnundur.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Konu hakkında tam bilgim olmasa bile, müdürümün verdiği kararları savunurum.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Başkaları tarafından eleştirildiğinde, müdürümü savunurum.	( )	( )	( )	( )	( )
6. İstmeden bir hata yaparsa, müdürümü diğerlerine karşı savunurum.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Müdürümün sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Müdürüm, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Müdürüm, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Müdürüm, iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Müdürüm, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Müdürüm, mesleki becerimi takdir eder.	( )	( )	( )	( )	( )

## Ekstra Rol Davranışı Ölçeği

Sayın Öğretmenim, bütün ifadeleri, gönüllü olarak yapıp yapmadığınızı dikkate alarak değerlendiriniz ve size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. (Bazı maddelerde parantez içerisinde gönüllü olma durumu yine vurgulanmıştır.) 1=Kesinlikle Katılmıyorum      2=Katılmıyorum      3=Kararsızım 4=Katılıyorum      5=Kesinlikle Katılıyorum					
	1	2	3	4	5
1. Öğrencilere sınıf materyalleri konusunda yardımcı olmak için ders saatleri dışında sınıfta kalırım.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Derse erken gelirim.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Çalışmama katkıda bulunan yeni konularda uzmanlık kazanmaya çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Öğrencilerimi dinlemek için tenefüs süresince (gönüllü olarak) sınıfta kalırım.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Sınıfımdaki sorunları önlemek için (gönüllü olarak) boş günlerimde okula giderim.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Üst ve alt düzey öğrenciler için (gönüllü olarak) özel ödevler hazırlarım.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Öğrencilerimin doğum günü gibi özel kutlamalarına katılırım.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Öğrencilerimi evime davet ederim. (Ders çalıştırma, sorun çözme, birlikte aktivite yapma vb.)	( )	( )	( )	( )	( )
9. Okulum için (gönüllü olarak) sosyal aktiviteler düzenlerim.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Mecburi olmayan roller ve görevler için gönüllü olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
11. İşimin bir parçası olarak tanımlanmayan sorumluluklarımı da (gönüllü olarak) üstlenirim.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Okulu geliştirmek için yenilikçi önerilerde bulunurum.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Zorunlu olmayan ancak okulun (olumlu) imajının oluşmasına yardımcı olan işlevlere/aktivitelere katılırım.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Ebeveynlerle standartların üzerinde (gönüllü olarak) ortak aktiviteler düzenlerim.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Okulun dekorasyonu ile (gönüllü olarak) ilgilenirim.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Boş saatlerimde (gönüllü olarak) Müdüre yardım ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Okul komitesi için gönüllü olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Zorunlu olmasam bile yeni gelen öğretmenlerle ilgilenir ve yönlendirme yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Sınıfım için hazırladığım çalışmalarını, iş arkadaşlarıma da öneririm.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Vekil öğretmenler için (ders işleyişlerinde sorun yaşamamaları vb.) öğrenme programları hazırlarım.	( )	( )	( )	( )	( )
21. Ağır iş yükü olan diğer öğretmenlere yardımcı olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
22. Sınıfına öğrenme görevleri (ödev, sınıf için aktivite gibi) vererek okulda bulunmayan bir meslektaşına yardım ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
23. Öğretmen toplantılarına aktif olarak katılırım.	( )	( )	( )	( )	( )
24. İş arkadaşlarımla işbirliği içinde çalışırım. (planlama ödevleri, ortak projeler vb.)	( )	( )	( )	( )	( )

## EK. II Ölçek İzin Yazısı

Scale permission

Gelen Kutusu x

**Meltem Kilikli** <meltem.kilikli@alanya.edu.tr> 4 Haz  
2018  
23:36

Alici: anits

Dear Somech,

I am an instructor in the Office Management and Executive Assistance Department at Alanya Alaaddin Keykubat University in Turkey. I am also doing doctorate in Management Organization Department.

My doctoral thesis focuses on extra role behaviors in private schools. I read your article titled "Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior". I kindly ask your permission to use your "Extra Role Behavior" Scale for my research. If you accept my request, I kindly ask you sending me the orijinal form of the Scale.

Best regards,

Instructor Meltem KILIKLI  
Alanya Alaaddin Keykubat University  
Akseki Vocational School  
Office Management and Executive Assistance Program  
Akseki / ANTALYA / TURKEY

**anits Somech** <anits@edu.haifa.ac.il> 5 Haz  
2018  
16:33

Alici: ben

Dear Meltem,

You have my permission.

You can find the items of the scale in the paper.

It is recommended to ask the direct supervisor to assess the employee's OCB, in order to avoid a self-report's bias. Accordingly, each item will begin: "The employee (or the teacher)...".

Good luck with your study.

Anit

-----  
Prof. Anit Somech, *Organizational Psychologist*  
Head of Department of Educational Leadership & Policy  
President's Adviser for the Advancement of the Status of Women at the University  
University of Haifa, Israel  
Phone (w) (972) 4 8240090; Fax (972) 4 8111141  
Email: [anits@edu.haifa.ac.il](mailto:anits@edu.haifa.ac.il).  
<http://anits.edu.haifa.ac.il>



## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı ve Soyadı : Meltem KILIKLI  
Doğum Yeri ve Yılı : Elazığ 1970  
Medeni Hali : Bekar

### **Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı (Tezli)

### **Yabancı Dil**

: İngilizce

### **İş Denevimi**

:Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Öğretim Görevlisi  
Akdeniz Üniversitesi Öğretim Görevlisi

### **Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:**

1.Kılıklı, M., Ergün, M.E., Doğan, İ. (2016). Taşrada Çalışan Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığının Çeşitli Değişkenler ile İncelenmesi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17), 502-517.

2.Akçakanat, T., Kılıklı, M., Çarıkçı, İ.H. (2015). Yönetim Geliştirme Aracı Olarak Müşteri Geri Bildirimlerinin Önemi Turizm İşletme Belgeli 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 72-88.

3. Kılıklı, M. (2015). Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı Öğrencilerinin Sekreterlik Mesleğine İlişkin Algısı, *Pamukkale Avrasya Sosyoekonomik Çalışmalar Dergisi*, 2(1), 53-70.

4. Kılıklı, M. (2016). *Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Boş Zaman Değerlendirme Yönelimleri*, I. International Academic Research Congress (INES), Antalya. (Tam Metin Bildiri)

5. Kılıklı, M., Ergün, M.E., Doğan, İ. (2016). *Sosyal Çevre Unsurlarının ve Demografik Özelliklerin Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığına Etkisinin Değerlendirilmesi Akseki İlçesi Örneği*, II. International Multidisciplinary Congress of Eurasian (IMCOFE), Ukrayna: Odessa. (Tam Metin Bildiri)