

Araştırma Makalesi / Research Article

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE ÇALIŞAN SESLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞTE KENDİNİ YETİŞTİRMENİN ARACILIK ROLÜ, İŞE YABANCILAŞMANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Arş. Gör. Dr. Murat BAŞ 

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İİBF, Erzincan, (murat.bas@erzincan.edu.tr)

ÖZET

Dönüştürücü liderlik son yıllarda gelişen teknoloji ve değişim gösteren örgütler için önem arz eden kavramlar arasındadır. Dönüştürücü liderlerin takipçilerine ilham kaynağı olması, değişime ve gelişime açık olması çalışanların kendini yetiştirmesine ve örgüte fayda sağlaması yönünden önem arz etmektedir. Bu araştırmanın amacı, dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişki ve bu ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracılık, işe yabancılaşmanın ise düzenleyici rolünü incelemektir. Bu kapsamda, Erzincan ilinde faaliyet gösteren çağrı merkezinde görevli 402 çalışandan anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin kısmi aracı, işe yabancılaşmanın ise düzenleyici rolünün bulunduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Çalışan Sesliliği, İşte Kendini Yetiştirme, İşe Yabancılaşma.

THE MEDIATING ROLE OF THRIVING AT WORK AND THE MODERATING ROLE OF WORK ALIENATION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE VOICE

ABSTRACT

Transformational leadership is among the concepts that are important for the developing technology and changing organizations in recent years. It is important for transformational leaders to inspire their followers, to be open to change and development, in terms of self-education of employees and benefiting the organization. The purpose of this research is to examine the relationship between transformative leadership and employee voice, and the mediating role of self-education at work and the moderator role of work alienation in this relationship. In this context, data were obtained from 402 employees working in the call center operating in the province of Erzincan, by survey method. As a result of the analysis, a significant and positive relationship was determined between transformative leadership and employee voice. In addition, it has been determined that self-education has a partial mediator role and work alienation has a regulatory role in the relationship between transformative leadership and employee voice.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Voice, Thriving at Work, Work Alienation.

1. Giriş

Hayatın her alanında hızlı bir değişim ve gelişimin yaşandığı günümüzde, geleneksel liderlik yaklaşımları işlevselliğini kaybetmektedir. Bunun yerine çalışan odaklı çağdaş liderlik yaklaşımları önem kazanmıştır. Bu liderlik yaklaşımlarından biri de dönüştürücü liderliktir. Dönüştürücü liderlik, liderin takipçileri üzerindeki etkisi üzerinden tanımlanır. Dönüştürücü liderlikte, takipçiler liderlerine güven, hayranlık, sadakat ve saygı duyar ve bu nedenle, kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmaya motive olurlar (Belias & Koustelios, 2014:191). Bir örgütün başarısı çalışkan, sadık ve ilgili yöneticilere ve çalışanlara bağlıdır (Jyoti & Dev, 2015:78) Dönüştürücü liderler de bilgili, dinamik ve proaktiftir ve sürekli artan rekabete ayak uydurmak için ekstra çaba harcar, astlarına değişiklikleri benimsetme ve onları yönlendirme yeteneğine sahiptir (Ahangar, 2009:360). Dönüştürücü liderle çalışan bireyler kendilerinden beklenenin fazlasını yapmaya motive olduklarından, işte kendilerini daha çok geliştirmeye gayret ederler (Hildenbrand vd., 2018; Lin vd., 2020). Ayrıca, kendilerini güvende hissettiklerinden fikirlerini ve önerilerini ifade etmek konusunda daha rahat davranırlar (Sheng & Zhou, 2021; Yousaf vd., 2019). Çünkü işyerinde fikirlerine değer verildiğini, görüşlerini açıkladığında eleştirilmeyeceğini ve kınanmayacağını bilirler (Morrison, 2014:180).

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin tutum, değer ve ilgi alanlarını değiştiren ve daha önce sergilemiş oldukları performanstan daha yüksek bir performans sergilemelerini sağlayan liderlerdir (Kerse & Babadağ, 2019:134). Yapılan çalışmalarda dönüştürücü liderlerin örgüt içinde sergiledikleri davranışlar, takipçilerinin performans, motivasyon ve bireysel etkinlikleri gibi önemli etmenler üzerinde faydası görülmüştür (Koçak, 2021). Bu faydalardan biri de kuşkusuz örgütlerdeki ses davranışı diyebiliriz. Örgütteki ses davranışı, bireyin, işin bağlamını etkilemeye odaklanan, organizasyon içindeki bireylere yönelik gönüllü ve açık iletişimi olarak ifade edilmektedir (Maynes & Podsakof, 2014:88). Çalışan sesliliği, çalışanların örgütteki etkinliklerini artırmak için, işle ilgili fikir, düşünce, bilgi, öneri, işteki kaygı ve düşüncelerini resmi ya da gayri resmi yolla açıkça iletebilmesidir (Morison, 2011:374). Örgütler sürekli iyileştirme ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için örgütte faaliyette bulunan çalışanlarının ses davranışlarını belirlemesi gerekmektedir (Botero & Van Dyne, 2009). Bir örgüt, rakipleriyle rekabet edebilmek ve onlara karşı üstün sağlayabilmek, hızla değişen çevreye uyum sağlamak için çalışanlarının bilgi ve fikirlerine dayalı girdilere ihtiyaç duyar (Prihatsanti vd., 2020:224). Bu ihtiyaç ise çalışanların ses davranışlarıyla mümkün olabilir.

Öte yandan, dönüştürücü liderlik çalışan sesliliğini artırmada kilit öneme sahip olsa da çalışanın çeşitli nedenlerle (işini sevmeme, işinden tatmin olmama) işine yabancılaşması seslilik davranışını azaltabilmektedir (Koçak, 2019:138). İşe yabancılaşma, çalışanın işte sergilemesi gereken roller ile kendi isteğiyle işte sergilediği roller olarak tanımlanabilir (Kaya & Serçeoğlu, 2013:319). Özellikle araştırmanın gerçekleştirildiği çağın merkezi sektörü, kapsamı dar ve sürekli tekrarlayan görevlerden oluştuğundan çalışanların bir müddet sonra işe yabancılaşmasına neden olabilmektedir (Sarros vd., 2002:287). İşe yabancılaşan çalışanlar da işini çok sahiplenememekte, bu durum örgütsel işleyişi iyileştirmek için daha az görüş ve öneride bulunmalarına neden olmaktadır.

Hizmet sektöründe çalışanlar doğrudan müşteri ile etkileşim halinde oldukları için, müşterilere daha iyi hizmet sunmak ve örgütün kendilerinden beklentilerini karşılayabilmek için kendileri geliştirmek ve yetiştirmek için çaba sarf etmelidirler. Dönüştürücü liderler

takipçilerinin ihtiyaçlarını, istek ve taleplerini karşılamak konusunda onlara güven vererek motivasyonlarını artırır (Burns, 1978). Dönüştürücü liderler takipçilerine yenilikçiliği, yaratıcı duygu ve düşüncelere sahip olmayı teşvik etmeyi sağlamak için, onların seslilik davranışının artmasını ve onlardan gelebilecek her türlü geri dönüşü değerli olarak görmektedirler (Judge & Piccolo, 2004; Wang vd., 2019). İşte kendini yetiştiren bireyler hem kendi gelişimine hem de örgütlerine fikir ve önerileriyle katkıda bulunabilirler (Paterson vd., 2014:434). Örgütler için her zaman aranan ve arzulanan çalışanlar, işinde yetenekli ve becerikli kişilerdir. Bu kişilerin örgüt için görüş ve önerilerini beyan etmesi veya işle ilgili fikirlerini sunması, örgütün gelişimine büyük katkı sağlamaktadır. Sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi sağlayan örgütler, enerjisi yüksek bireylerin performanslarını sürdürmesi ile mümkündür (Bolat vd., 2018:355). Yapılan çalışmalarda araştırmacılar (Avolio & Yammarino, 2002; Duan vd., 2017; Zang & Inness, 2019; Wang vd., 2019) dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi farklı değişkenlerin analiz edilmesini önermektedirler. Bu öneriyi dikkate alarak sosyal değişim teorisinden faydalanarak mevcut araştırmada dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişki, bu ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracılık, işe yabancılaşmanın ise düzenleyici rolü incelenmiştir. Literatürde, söz konusu aracılık rolünü ve düzenleyici rolü daha önce inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda çalışmanın alanında gelecekteki çalışmalar için önemli bir kaynak teşkil edeceği değerlendirilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Dönüştürücü Liderlik

1970'lerin sonunda, liderlik araştırmaları, geleneksel veya klasik liderlik yaklaşımlarından pozitif liderlik şekli olarak adlandırılan yaklaşımlara bir kayma yaşamıştır (Hoch vd., 2016:504). Burns (1978) "Leadership" adlı kitabında "etkileşimsel (transactional)" ve "dönüştürücü (transformational)" olmak üzere iki tür liderlikten bahsetmiştir. Burns'a göre etkileşimsel lider, gerekli görevlerin yerine getirilmesi veya yerine getirilmemesi karşılığında takipçilerine vereceği ödüller veya cezalara odaklanır. Öte yandan, dönüştürücü lider, liderlerin takipçilerinin duygularını ve değerlerini etkileme veya onları beklenen seviyenin ötesinde performans göstermeleri için motive etme yollarına odaklanır. (Burns, 1978:4-20; Kanaz, 2019:4).

Bass (1985) Burn'ün politik dönüştürücü liderlik tanımını geliştirmiş ve kavramı örgütsel bağlamda tanımlamıştır. Bass, etkileşimsel ve dönüştürücü liderlik tarzlarının birbirlerinin karşısı değil, tamamlayıcısı olduğunu, liderin her iki liderlik özelliğini aynı anda gösterebileceğini ve dönüştürücü liderliğin etkileşimsel liderliğin geliştirilmiş hali olduğunu savunmuştur (Bass & Riggio, 2006:4; Tetik, 2014:269). Bass'a göre dönüştürücü liderlik idealleştirilmiş etki (karizma), ilham veren motivasyon, entelektüel teşvik ve kişiye özel ilgi olmak üzere dört temel boyuttan oluşur:

- İdealleştirilmiş etki: Dönüştürücü lider rol modelidir. Takipçileri lidere saygı ve hayranlık duyar. Onunla özdeşleşir ve onu taklit eder. Liderin net bir vizyonu vardır ve risk almaya isteklidir.
- İlham veren motivasyon: Dönüştürücü lider, başkalarını motive edecek ve onlarda coşku yaratacak şekilde davranır. Bu lider beklentilerini açıkça dile getirir ve ortak bir vizyona bağlılık gösterir.

- Entelektüel teşvik: Dönüştürücü lider aktif olarak yeni fikirler üretme ve uygulama konusunda takipçilerini teşvik eder. Takipçilerini kesinlikle alenen düzeltmez veya eleştirmez.
- Kişiyi özel ilgi: Dönüştürücü lider takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarına dikkat eder ve bireysel farklılıklarına saygı duyar. Gerektiğinde onlara koçluk ve danışmanlık yapar (Hater & Bass, 1988:696; Stewart, 2006:12).

Bass'a göre, etkileşimsel lider, örgütün mevcut kurallarını, prosedürlerini ve normlarını izler, kısaca örgüt kültürü kapsamında çalışır. Tersine dönüştürücü lider örgüt kültürünü özümser ve yeni bir vizyonla değiştirir (Bass & Avolio, 1993:112). Öte yandan, dönüştürücü lider karizmatik liderle de birçok ortak noktaya sahiptir. Ancak karizma dönüştürücü liderin yalnızca bir yönünü kapsamaktadır (Bass & Riggio, 2006:4).

2.2. Çalışan Sessliliği

Örgütsel literatürde sesslilik kavramı Hirschman'ın (1970) "Exit, Voice, and Loyalty" kitabında ilk kez ele alınmıştır. Bu çalışmada Hirschman sesslilik kavramını, örgütte tatminsiz bir durumla karşılaşan çalışanların veya müşterilerin bu durumdan kaçmak yerine, yönetimi bu durumu değiştirmeye zorlamaya yönelik girişimleri olarak tanımlamıştır. Daha sonra, Van Dyne & LePine (1998:109) çalışan sessliliğini çalışanların tatmin olmadıkları durumu sadece eleştirmek yerine, bu durumu iyileştirmeyi amaçlayan yapıcı ve değişim odaklı ekstra rol davranışları olarak değerlendirmiştir. Maynes & Podsakof (2014) çalışan sessliliğini, örgütün faaliyetlerini yeniden onaylan, iyileştirmeyi teşvik eden ve faaliyetleri düzelten ifadeler olarak tanımlamaktadır. Morrison (2011:375) ise çalışan sessliliğini çalışanların örgütün veya grubun işleyişini iyileştirmek amacıyla işle ilgili konular hakkında fikirlerini, önerilerini veya endişelerini kendi istekleriyle ve gayri resmi olarak dile getirmeleri şeklinde açıklamıştır. Söz konusu tanımlardan hareketle, çalışan sessliliğinin temelinde çalışanların örgütsel kararlara ve faaliyetlere fikirleriyle ve davranışlarıyla katılma isteğinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Ses davranışları örgüt için öneriler, iyileştirmeler ve değişiklik içerir. Ses davranışı eleştirmekten ziyade iyileştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan yapıcı ve teşvik edici bir davranıştır (Maynes & Podsakoff, 2014:89).

Morrison (2014:180) çalışanların sesslilik davranışında bulunmaları için örgütte sesslilik ikliminin bulunması gerektiğini savunmuştur. Buna göre, örgütte sesslilik ikliminin oluşması için de çalışanların işyerinde "etkililik" ve "güvenlik" algılarının yüksek olması gerekmektedir. Etkililik algısı çalışanın işyerinde fikrini ortaya koyduğunda, istediği sonucu elde edip edemeyeceğine ilişkin algısını ifade ederken, güvenlik algısı fikrini açıklamasının, kendisi ve başkalarıyla olan ilişkileri üzerinde olumsuz sonuçlarının olup olmayacağına dair algısını kapsamaktadır. Etkililik ve güvenlik algıları yüksek olan çalışanlar iş yerinde daha çok sesslilik davranışında bulunabilmektedir.

2.3. İşte Kendini Yetiştirme

Spreitzer ve arkadaşları (2015) işte kendini yetiştirmeyi bireylerin işyerinde hem canlılık (vitality) hem de öğrenme duygusunu deneyimledikleri psikolojik durum olarak tanımlamışlardır. Buna göre, canlılık kişinin mevcut enerjisiyle ilgili pozitif duyguya sahip olması, yani zinde olma durumunu ifade eder. Öğrenme ise kişinin çeşitli bilgi ve becerileri edinmesi ve uygulayabilmesine yönelik duygusunu niteler (Spreitzer vd., 2005:538). Spreitzer

ve arkadaşlarına göre, kişinin işte kendini yetiştirmesi için canlılık ve öğrenme duygularının ikisini de hissetmesi gerekmektedir. Örneğin, çalışanlar öğrenme süreci olmadan durağan gelişim hissiyle ve iş arkadaşları ve neşeli çalışma ortamının etkisiyle iş yerinde canlı hissedebilir. Ancak, çalışan işyerinde öğrenme arzusu olmadan canlılık yaşıyorsa, becerilerini geliştirmek veya işi hakkında yeni bilgiler edinmek istemiyorsa işte kendini yetiştiremeyecektir. Benzer şekilde, bir kişi tükenmişlik duygusuyla mesleki becerilerini geliştirmek istiyorsa yine kendini yetiştiremeyecektir (Spreitzer vd., 2005:538). Sonuç olarak, bu duygulardan birini işyerinde hisseden kişi bazı ilerleme ve gelişmeler kaydetse de işte kendini gerçekten yetiştirebilmesi için canlılık ve öğrenme duygularını uyum içinde geliştirmesi gerekmektedir (Porath vd., 2012:251).

İşte kendilerini yetiştiren kişiler durgun veya tükenmiş hissetmekten ziyade büyümeye ve gelişmeye odaklanırlar. Enerji dolu olan bu bireyler, işlerini tutkuyla yapar ve bu heyecanla kendi enerjilerini üretirler. Ayrıca, kendi enerjilerinin yanı sıra başkalarındaki enerjiyi de artıran bir kıvılcım görevi görürler (canlılık boyutu). Öte yandan, işte kendilerini yetiştiren bireyler, yeni bilgi ve becerilerle gelişmeye odaklanır. Bu bireyler statükodan memnun değildir, aktif olarak yeni şeyler öğrenmek için fırsat arayan, kendi kendine öğrenen kişilerdir (öğrenme boyutu) (Spreitzer, 2012:155).

2.4. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma geçmişi 19. yüzyıla kadar uzanan köklü bir kavramdır (Durrah, 2020:813). Friedrich Hegel (1807) yabancılaşmayı “The Phenomenology of Spirit” adlı kitabında ilk kez felsefi anlamda kullanmış ve terimi kişinin ruhuna ve özüne yabancılaşması kapsamında ele almıştır. Daha sonra Karl Marx yabancılaşmaya maddi boyut kazandırmış ve kavramı çalışanın işine yabancılaşmasına odaklanan kapitalist bir perspektifle yeniden tanımlamıştır (Farahbod vd., 2012:8409). Marx’a göre, çalışan kendi emeğini dışsal bir güç olarak görür ve kendi emeğine karşı yabancılık hisseder. Başka bir deyişle, geçim yükümlülüğünden dolayı çalışmak zorunda olan ve işyerinde emeği ile ortaya koyduğu çıktılarda hak sahibi olamayan kişi bir müddet sonra kendisine, çevresine ve işine karşı yabancılaşır (Marx, 1992:71; Bilgi, 2021:5). Marx’a göre, çalışanın işe yabancılaşmasının nedeni işinde özerklik eksikliğinden (lack of autonomy) kaynaklanmaktadır (Sarros vd., 2002:287).

İşe yabancılaşma genel olarak kişinin işinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamadığını algılaması nedeniyle, işten psikolojik olarak uzaklaşması durumunu ifade etmektedir (Kanungo, 1979:131) Seeman (1959; 1967) işe yabancılaşmayı sosyo-psikolojik kapsamda ele almış ve çok boyutlu bir kavram olduğunu savunmuştur. Yazara göre, işe yabancılaşma güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, soyutlanma ve kendine yabancılaşma olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Güçsüzlük boyutu çalışanın iş özerkliğinin ve karar alma mekanizmalarına katılımının bulunmamasını, iş aktiviteleri üzerinde (belirtilen görev alanı dahilinde) sınırlı kontrolünün bulunmasını ifade eder. Anlamsızlık boyutu, çalışan genel üretim sürecine çok az katkıda bulunduğunu hissettiğinde, dolayısıyla o işteki rolünün önemini görmediğinde ortaya çıkar. Kuralsızlık boyutu çalışanın gözünde kuralların anlamını yitirmesi, hedeflerini yerine getirirken kurallara ihtiyacı olmadığını düşünmesini niteler. Soyutlanma boyutu toplum tarafından önemsenilen amaç ve inançların, kişi için bir anlam ifade etmemesini içerir. Kendine yabancılaşma boyutu, çalışanın işini potansiyelini ortaya koyabileceği bir araç yerine, yalnızca dışsal ihtiyaçlarını (para kazanma, güvenlik gibi) karşılamamanın bir yolu olarak gördüğünde ortaya çıkar.

İşyerinde kendine yabancılaşma, daha çok kapsamı ve derinliği dar olan, çalışanlara iş tatmini sağlayamayan görevlerde görülür. Yaptığı işten tatmin olmayan çalışan bir süre sonra kendine de yabancılaşır (Sarros vd., 2002:287-288; Seeman, 1959:784-789; Seeman, 1967:274).

3. Araştırma Hipotezleri

3.1. Dönüştürücü Liderlik ve Çalışan Sessliliği

Dönüştürücü liderlik kendi içinde çalışan sessliliğini barındıran bir kavramdır. Çünkü dönüştürücü liderler, geleneksel liderlerin aksine, takipçilerini (çalışanlarını) yaratıcı fikirlerini ortaya koymaları konusunda teşvik ve motive eden liderlerdir. (Dönüştürücü lider, çalışanlarının fikirlerini beyan etmesini sağlamak ve örgütün yapısının gelişimini desteklemek için çalışanların bireysel çabalarını artıracak olumlu faaliyetlerde bulunur. Bu faaliyetler arttıkça çalışanların olumlu duygu ve olumlu ses davranışları da artacaktır. Çalışanlarda oluşan bu pozitif durum, onların çalışan sessliliği davranışını sergileme olasılıklarını daha yüksek olacaktır (Wang vd., 2019:13). Böyle bir ortamda çalışan sessliliği için gerekli olan çalışanların işyerinde etkililik ve güvenlik algılarının yüksek olacağı değerlendirilmektedir (Morrison, 2014:180). Başka bir deyişle, dönüştürücü liderle çalışan bireyler görüşlerini ortaya koyduklarında, bunun liderleri tarafından dikkate alınacağını ve değerlendirileceğini bilir. Dönüştürücü liderler, yoğun bir duygusal bileşene sahiptir ve ilham verici veya duygusal çekicilikler sağlayarak çalışanlarda mutluluk ve pozitif duyguları uyandırabilir. Çalışanlarda oluşan bu olumlu duygulanım, proaktif davranış gibi çaba gerektiren ve örgüt hedeflerine yönelik faaliyetleri sergilemeye yardımcı olur. Bu faaliyetler sonucu, çalışanlar örgütlerinin mevcut durumunu daha ileriye taşımak için sürekli olarak fikir ve önerilerde bulunarak daha fazla ses davranışı sergileyebilir (Baş, 2020; Wang, 2019) Ayrıca, fikirlerinden dolayı cezalandırılmayacağı, utandırılmayacağı ve kınanmayacağından emindirler. Bu nedenle, çalışanlar dönüştürücü liderlerine örgütsel uygulamalar ve faaliyetler hakkındaki karşıt görüşlerini rahatlıkla dile getirebileceklerdir. Literatürde de bu durumu teyit eden araştırmalar mevcuttur. Örneğin, Kılıç ve arkadaşları (2014:249) Türkiye’de farklı sektörlerden 242 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderliğin çalışan sessliliğinin karşıt durumu olan örgütsel sessizliği azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Ek olarak, Alfayad & Mohd Arif (2016:1) Ürdün’de 304 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderlik ile çalışan sessliliği arasında pozitif ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Yine, Liang ve arkadaşları (2017:374) Tayvan’da 251 otel çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderliğin çalışan sessliliği üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin bulunduğunu saptamıştır. Son olarak, Koçak (2019:138) Türkiye’de 161 banka çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, dönüştürücü liderlik ve çalışan sessliliği arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₁: Dönüştürücü liderlik ve çalışan sessliliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2. İşte Kendini Yetiştirmenin Aracılık Rolü

Dönüştürücü liderler belirledikleri bir amaç ve vizyon doğrultusunda, takipçilerini motive eder. Ayrıca çalışanlarını aktif olarak yeni fikirler üretmeleri ve uygulamaları konusunda destekler ve onları yaratıcı düşünmeye teşvik eder. Bu kapsamda, dönüştürücü liderliğin ilham veren motivasyon ve entelektüel teşvik boyutlarının işte kendini yetiştirmenin öğrenme boyutu ile ilgili olduğu, çalışanlarda öğrenme arzusunu tetiklediği söylenebilir. (Bono vd., 2007). Benzer şekilde, dönüştürücü liderler, çalışanları için iyi bir rol modeldir ve çalışanlar onları taklit eder

ve onlara hayranlık duyar. Ek olarak, dönüştürücü liderler çalışanlarına özel durumlarına göre muamelede bulunur, onlara empati ve sempatiyle yaklaşır (Baş, 2020:182). Böylece çalışanlar işte daha canlı, enerjik ve iyi hisseder (Yousaf vd., 2019:199). Bu çerçevede, dönüştürücü liderliğin idealleştirilmiş etki ve kişiye özel ilgi boyutlarının işte kendini yetiştirmenin canlılık boyutunu etkilediği söylenebilir (Hater & Bass, 1988:696; Hildenbrand, 2016:3). Ayrıca, dönüştürücü liderlerin çalışanlarda yaratıcılığı (Gümüšoğlu & İlsev, 2009; Khalili, 2016) ve yenilikçi iş davranışını (Abbas 2012; Pieterse vd., 2010) da artırdığı bilinmektedir. Bireylerin işle ilgili tutum ve davranışlarını geliştirmesi örgütlerin arzuladığı en önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu sebepten örgütsel davranış alanındaki birçok araştırma sosyal değişim teorisi ile ele alınmaktadır (Baş & Şirin 2020; Bordia vd., 2017; Cropanzano & Mitchell, 2005; Erkilic & Aydın, 2019). Blau (1964) sosyal değişim teorisini, çalışan ve işveren arasındaki değiş-tokuş sonucunda ortaya çıkan etkileşim olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda dönüştürücü liderlerin takipçileriyle olan ilişkilerinde onlara değer veren, gelişimini destekleyen, onları belirli bir amaç doğrultusunda motive eden ve gelişimine katkı sunması gibi birçok olanağı sağlaması, çalışanların işte kendini yetiştirmesinde büyük rol oynamaktadır. Lideriyle olan bu mübadele çalışanın örgüt içi ve işteki davranışlarında önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu bakımdan dönüştürücü liderlerin çalışanların işte kendilerini daha iyi yetiştirmelerini sağladığını söylemek mümkündür. Öte yandan, dönüştürücü liderliğin işte kendini yetiştirme üzerindeki pozitif etkisini teyit eden araştırmalar da tespit edilmiştir. Örneğin, Hildenbrand ve arkadaşları (2018) Almanya'da 148 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderliğin işte kendini yetiştirmeyi pozitif etkilediğini kaydetmiştir. Lin ve arkadaşları (2020) Çin'de 452 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderlikle işte kendini yetiştirme arasında pozitif ilişki saptamıştır. Benzer şekilde, Chénard-Poirier ve arkadaşları (2021) Kanada'da 2104 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderlik ortamında çalışanların daha fazla işte kendini yetiştirme davranışı gösterdiğini ortaya koymuştur.

Diğer taraftan, işte kendini yetiştiren çalışanların daha çok seslilik davranışında bulunacağı değerlendirilmektedir. İşte kendini yetiştirmenin bir boyutu olan öğrenme çalışan sesliliği için de önemli bir temel arz etmektedir. Bireyler iş yerinde kendini yetiştirerek sorunları daha iyi analiz edebilir ve daha iyi çözümler önerebilirler. Zira işte kendini yetiştiren çalışanlar diğerler çalışanlara kıyasla daha yaratıcı ve yenilikçi fikirlere sahiptir. Bu bireyler öğrenmenin verdiği özgüvenle örgüte değişiklik getirmek ve statükonun ötesine geçmek için daha çok seslerini yükseltebilirler. İşte kendini yetiştirmenin ikinci boyutu olan canlılık bireylere enerji ve motivasyon sağlar. Bu enerji, bireyleri tanımlanan görev ve rollerden daha fazlasını yapmaya teşvik eder. (Carmeli & Spreitzer, 2009; Porath vd., 2012). Böylece işte kendi yetiştiren çalışanlar örgütsel işleyişle ilgili fikirlerini, endişelerini ve önerilerini daha çok dile getirebilirler. İşte kendini yetiştirmenin çalışan sesliliğini artırdığını ampirik olarak ortaya koyan çalışmalar da tespit edilmiştir. Örneğin, Yousaf ve arkadaşları (2019) Pakistan'da 297 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, işte kendini yetiştirme ile çalışan sesliliği arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Sheng & Zhou (2021) Çin'de 361 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, işten kendini yetiştirmenin öğrenme ve canlılık boyutlarının çalışan sesliliğini artırdığını ortaya koymuştur. Yapılan açıklamalar ve araştırmalar kapsamında, dönüştürücü liderliğin çalışanların işte kendilerini daha iyi yetiştirmelerini sağlamak suretiyle çalışan sesliliğini artırabileceği değerlendirilmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₂: Dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracılık rolü vardır.

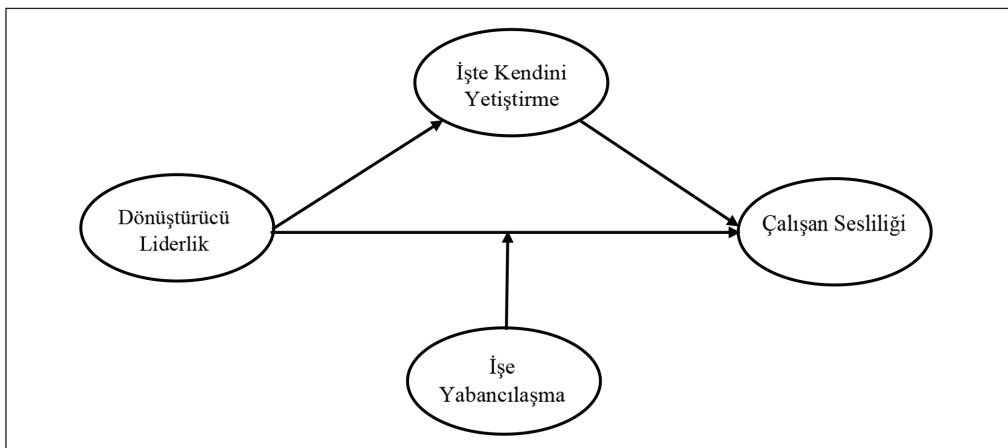
3.3. İşe Yabancılaşmanın Düzenleyici Rolü

Dönüştürücü lider, takipçilerinin duygularını ve değerlerini etkileme veya onları beklenen seviyenin ötesinde performans göstermeleri için motive etme yollarına odaklanan liderlerdir (Burns, 1978: 4-20; Kanaz, 2019:4). Dönüştürücü liderler, çalışanlarını yeni fikirler üretmeleri ve uygulamaları için teşvik eder, onları başkalarının yanında düzeltmez veya eleştirmez (Hater & Bass, 1988:696). Böyle bir ortamda çalışan bireylerin örgütsel konulardaki fikirlerini ve önerilerini daha rahat dile getireceği değerlendirilmektedir.

Öte yandan, işe yabancılaşma kişinin işinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamadığını algılaması nedeniyle, işten psikolojik olarak uzaklaşması durumunu ifade etmektedir (Kanungo, 1979:131). İşyerinde kendine yabancılaşma, daha çok kapsamı ve derinliği dar olan, çalışanlara iş tatmini sağlayamayan görevlerde görülmektedir (Sarros vd., 2002:287). Bu nedenle, her ne kadar dönüştürücü liderle çalışsa da farklı nedenlerle (işini sevmeme, işinden tatmin olmama) işine yabancılaşan bireyin örgütün işleyişini iyileştirmek amacıyla işle ilgili fikirlerini, önerilerini veya endişelerini daha az dile getireceği düşünülmektedir. Çünkü çalışan sesliliği özünde çalışanın isteğe bağlı ve gayri resmi olarak görüşlerini ortaya koymasını içerir (Morrison, 2011:375). İşine yabancılaşan birinin de bu konuda bir isteğinin olmayacağı tahmin edilmektedir. Literatür incelemesinde, dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın düzenleyici rolünü daha önce inceleyen bir çalışma saptanmamıştır. Bununla birlikte, tespit edilen çalışmalarda, işe yabancılaşmanın çalışan sesliliğini azalttığı (Koçak, 2019) örgütsel sessizliği ise artırdığı (Üstün & Çamlıca, 2017) teyit edilmiştir. Açıklamalar doğrultusunda, işe yabancılaşmanın olduğu durumda, dönüştürücü liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki pozitif etkisinin azalacağı değerlendirilmiştir. Buna göre aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₃: Dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın düzenleyici rolü vardır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



4. Yöntem

4.1. Araştırma Evreni, Örneklemi ve Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Araştırmanın evrenini Erzincan ilinde çağrı merkezinde faaliyet gösteren iletişim merkezinde çalışan yaklaşık 980 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfî olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda evren 980 kişi ve %95 güven aralığında 276 kişi olarak tespit edilmiştir (Ural & Kılıç, 2005:43). Çağrı merkezi çalışanlarına Ekim 2021 – Kasım 2021 tarihlerinde 420 anket formu dağıtılmıştır. Fakat anket uygulamasında yanlış ve eksik doldurulan anketler çıkarıldıktan sonra, 402 anket analize tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan katılımcıların %43,5 kadın, %56,5 erkeklerden oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %74,3 evli, %25,7 bekâr, %13,8’si 18-28 yaş aralığında, %54,2’si 29-39 yaş aralığında, %28,9’u 40-50 yaş aralığında ve %3,2’si ise 51 yaş ve üstü oluşturmaktadır. Katılımcıların mezuniyetine göre %2’si ilköğretim mezunu, %26,9’u lise mezunu, %40,3’ü ön lisans mezunu, %26,1’i lisans mezunu ve %4,7’si ise lisansüstü mezunlar oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanların aynı iş yerindeki hizmet süreleri incelendiğinde, %38,5’i 1-5 yıl arasında, %44’ü 6-10 yıl arasında, %17,5’ü 11-20 yıl arasında işletmeye hizmet etmektedir.

4.2. Ölçekler ve Verilerin Analizleri

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği: Araştırmada katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarını ölçmek amacıyla Carless vd. (2000) tarafından geliştirilen “Global Dönüştürücü Liderlik” ölçeği kullanılmıştır. Dönüştürücü Liderlik ölçeği, 7 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır ve Türkçe uyarlaması Yavuz (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçekteki her bir madde 5’li likert (1 Kesinlikle Katılmıyorum-5 Kesinlikle Katılıyorum) tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

Çalışan Sessizliği Ölçeği: Araştırmada çalışanların sessizliklerinin düzeyini ölçmek amacıyla Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen, Türkçe’ye uyarlaması Çetin & Çakmakçı (2012) tarafından yapılan tek boyutlu ve 6 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki her bir madde 5’li likert (1 Kesinlikle Katılmıyorum-5 Kesinlikle Katılıyorum) tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

İşte Kendini Yetiştirme Ölçeği: Araştırmaya katılan çalışanların işte kendini yetiştirme düzeyini ölçmek için Porath vd. (2012) tarafından geliştirilen, Koçak (2016) tarafından Türkçe ‘ye uyarlanan İşte Kendini Yetiştirme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 8 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki her bir madde 5’li likert (1 Kesinlikle Katılmıyorum-5 Kesinlikle Katılıyorum) tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

İşe Yabancılaşma Ölçeği: Araştırmaya katılan çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini ölçmek için Hirschfeld ve Field (2000) tarafından geliştirilen, Türkçe’ye Özbek (2011) tarafından uyarlanan 10 ifadeden oluşan “İşe Yabancılaşma Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekteki her bir madde 5’li likert (1 Kesinlikle Katılmıyorum-5 Kesinlikle Katılıyorum) tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait ortalamalar, standart sapmalar, güvenilirlik ve korelasyon analizleri SPSS 22 programı kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmada hipotez testlerini yapmadan önce AMOS 23 paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ile analiz edilmiştir. Daha sonra hipotezlerin testleri PROCESS Makro Model 5 ile teste tabi tutulmuştur (Hayes, 2013).

4.3. Bulgular

Araştırmada değişkenlere ait güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve faktör analizi sonuçları verilmiştir. Araştırmadaki değişkenlerin geçerliliğine ilişkin analizler daha önce yapıp çalışmalarda kabul edildiği için, değişkenlere ait geçerlilik analizi tekrar yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Tablo 1: Değişkenler için Ortalama, Cronbach Alfa, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	α	Ort.	Standart S.	DL	ÇS	İKY	İY
DL	0,926	4,00	0,836	-			
ÇS	0,935	4,10	0,839	0,516**	-		
İKY	0,953	3,67	1,102	0,457**	0,490**	-	
İY	0,869	2,85	0,818	-0,125*	-0,137*	-0.173*	-

(n=402) ** = $p < 0,01$ * = $p < 0,05$ DL: Dönüştürücü Liderlik, ÇS: Çalışan Sesi, İKY: İşte Kendini Yetiştirme, İY: İşe Yabancılaşma.

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmanın değişkenlerine ait güvenilirlik katsayıları, ortalamalar ve standart sapmalar yer almaktadır. DL (0,926), ÇS (0,935), İKY (0,953) ve İY (0,869) değişkenlerine ait Cronbach Alpha katsayıları, referans alınan 0,70 değerinin üstünde yüksek güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir (Tavakol & Dennick, 2011). Tablo 1'deki Bivariate korelasyon analiz sonuçlarına göre; DL ile ÇS arasında %99 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkinin ($r = 0,516$; $p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Tablo 1'deki diğer bir bulgu ise DL ile İKY arasında %99 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkinin ($r = 0,457$; $p < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Tablo 1'de üçüncü bulgu ise İKY ile ÇS arasında %99 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkinin ($r = 0,490$; $p < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Tablo 1'deki diğer bir bulgu ise, DL ile İY arasında %95 anlamlılık düzeyinde ve negatif yönlü bir ilişki ($r = -0,125$; $p < 0,05$) saptanmıştır. Tablodaki diğer bulgu ise, ÇS ile İY arasında %95 anlamlılık düzeyinde ve negatif yönlü bir ilişki ($r = -0,137$; $p < 0,05$) saptanmıştır. Tablo 1'deki Bivariate korelasyon analizinin son bulgusu ise, İKY ile İY arasında %95 anlamlılık düzeyinde ve negatif yönlü bir ilişki ($r = -0,125$; $p < 0,05$) olduğu gösterilmiştir.

4.4. Ölçüm Modelleri

Araştırmada son yıllarda yönetim organizasyon ve psikoloji çalışmalarında tercih edilen ölçüm hatalarından biri olan ortak yöntem varyansı (OYV) olasılığı incelenmiştir. OYV, aynı yöntem içinde ölçülen değişkenler arasındaki sistematik hata sapması olarak tanımlanabilir (Çizel vd., 2020:7). Başka bir ifadeyle, OYV bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait verinin aynı değerlendiriciden veya aynı kaynaktan (verinin aynı kişiden aynı zamanda elde edilmesi) toplanması ile ortaya çıkan hatadır (Podsakoff vd., 2012; Koçak, 2020; Gürbüz & Şahin, 2018). Mesela OYV'nin etkisini analiz etmek için, elde edilen veriler üzerinde bir dizi doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Tablo 2: Ölçüm Modeli ve Alternatif Modellere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Modeller	$\chi^2/df \leq 5$	RMSEA $\leq .08$	CFI $\geq .90$	SRMR
Ölçüm modeli, 4 faktör	3,77	0,07	0,95	0,05
Model 1, 3 faktör	3,92	0,09	0,91	0,06
Model 2, 3 faktör	6,37	0,12	0,79	0,09
Model 3, 3 faktör	7,63	0,13	0,77	0,11
Model 4, 2 faktör	9,26	0,15	0,71	0,13
Model 5, 1 faktör	10,21	0,16	0,69	0,14

Not: n=402; χ^2/df =Ki-Kare Uyum Testi; RMSEA=Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü; CFI= Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; SRMR=Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü

Model 1 (Üç faktörlü model) = Dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği tek faktörde birleştirilmiştir.

Model 2 (Üç faktörlü model) = Dönüştürücü Liderlik ve işte kendini yetiştirme tek faktörde birleştirilmiştir.

Model 3 (Üç faktörlü model) = Çalışan sesliliği ve işte kendini yetiştirme tek faktörde birleştirilmiştir.

Model 4 (İki faktörlü model) = Dönüştürücü liderlik, çalışan sesliliği ve işte kendini yetiştirme tek faktörde birleştirilmiştir.

Model 5 (Tek faktörlü model) = Tüm değişkenler tek faktörde birleştirilmiştir.

Tablo 2'deki incelendiğinde, araştırmanın ölçüm modelinin ($\chi^2/df = 3,77$ RMSEA=0,07; CFI=0,95; SRMR=0,05) diğer modellere göre daha iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

4.5. Hipotez Testi

Araştırmanın ölçüm modelinin doğrulanmasından sonra, araştırma hipotezleri (Hipotez 1, Hipotez 2 ve Hipotez 3) analiz edilmiştir. Tablo 3'te hipotezlere ait regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3: Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

İşte Kendini Yetiştirme						
Değişkenler	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>T</i>	<i>P</i>	<i>EDGA</i>	<i>EYGA</i>
Dönüştürücü Liderlik	0,603	0,74	8,145	0,000	0,457	0,748
Çalışan Sessliliği						
Değişkenler	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>T</i>	<i>P</i>	<i>EDGA</i>	<i>EYGA</i>
İşte Kendini Yetiştirme	0,244	0,043	5,593	0,000	0,158	0,330
Dönüştürücü Liderlik (Direkt Etki)	0,369	0,058	6,427	0,000	0,256	0,483
Dönüştürücü Liderlik (Toplam Etki)	0,516	0,054	9,542	0,000	0,410	0,624
			<i>Etki</i>	<i>SH</i>	<i>EDGA</i>	<i>EYGA</i>
Aracı Etki			0,147	0,040	0,074	0,230
Değişkenler	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>T</i>	<i>P</i>	<i>EDGA</i>	<i>EYGA</i>
DLxİY	-0,127	0,58	-2,190	0,029	-0,241	-0,013
Değişkenler	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>T</i>	<i>P</i>	<i>EDGA</i>	<i>EYGA</i>
-1 <i>SD</i> (-,81)	0,466	0,072	6,410	0,000	0,323	0,609
<i>M</i> (.00)	0,362	0,57	6,315	0,000	0,249	0,475
+1 <i>SD</i> (.81)	0,258	0,076	3,397	0,008	0,109	0,408

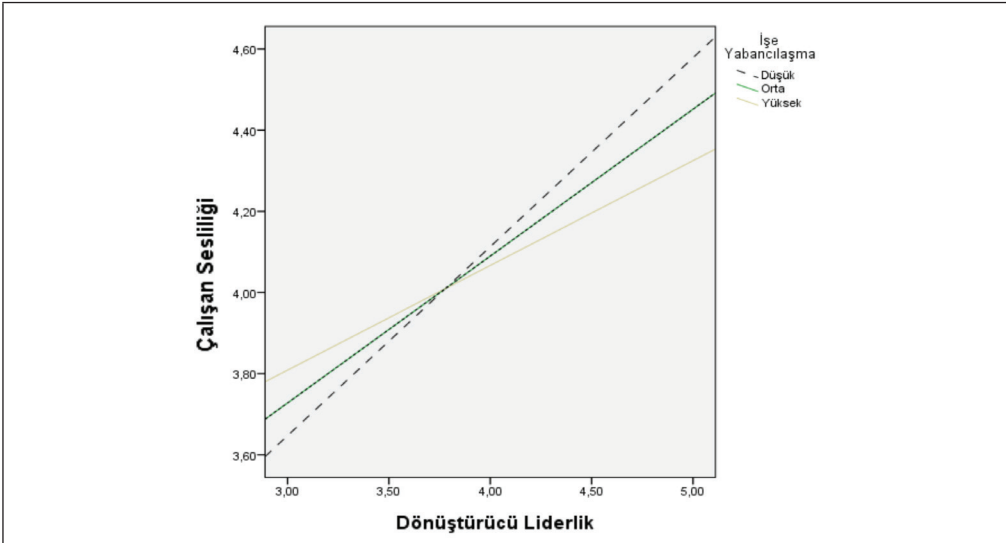
Araştırmada Hipotez 1’i test etmek için Wampold ve Freund (1987) tarafından geliştirilen hiyerarşik regresyon analizi tercih edilmiştir. Araştırmanın diğer hipotezleri olan Hipotez 2 ve Hipotez 3’ü test etmek için ise, Hayes’in (2013) geliştirdiği SPSS Macro analiz programı tercih edilmiştir. Dönüştürücü liderliğin çalışan sessliliği üzerindeki dolaylı etkisini (işte kendini yetiştirme aracılığıyla aktarılan) test etmek için Bootstrap yöntemi kullanılmıştır (Preacher & Hayes, 2004; Preacher vd., 2007). Bootstrap yöntemi, Baron & Kenny’nin (1986) kullandığı yöntemden ve Sobel testinden daha güvenilir olduğu öne sürülmektedir (Gürbüz, 2019; Hayes, 2018). Araştırmada Bootstrap analizi safhasında Model 5 seçilmiştir ve bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örnekleme seçeneği seçilmiştir. Bootstrap ile yapılan aracılık etki analizinde, hipotezlerin desteklenebilmesi için %95 güven aralığındaki GA (güven aralığı) değerinin sıfır (0) olmaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019).

Tablo 3 incelendiğinde çoklu regresyon modelinin katsayıları verilmiştir. Araştırmanın H_1 hipotezinde dönüştürücü liderlik ile çalışan sessliliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı sorgulanmıştır. Elde edilen analiz sonucunda dönüştürücü liderliğin çalışan sessliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($b=0,369$; $p = 0,000$). Bu sonuca göre H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca araştırmada dönüştürücü liderliğin işte kendini yetiştirmeyi anlamlı ve pozitif etkilediği ($b=0,603$; $p = 0,000$) ve işte kendini yetiştirmenin çalışan sessliliği üzerinde anlamlı ve pozitif şekilde etkilediği de tespit edilmiştir ($b=0,244$; $p = 0,000$). Bu sonuçlar bağlamında, değişkenler arası ilişkilerin anlamlı olması aracılık ilişkisini sorgulamaya imkân vermiştir.

Araştırmanın H_2 hipotezinde, dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracılık rolünün olup olmadığı sorgulanmıştır. Araştırmanın modeline işte kendini yetiştirme aracı olarak eklendiğinde, dönüştürücü liderliğin çalışan sesliliğiyle ilişkisinde işte kendini yetiştirmenin kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir ($b= 0,147$). Hipotez 2'nin tam olarak desteklenmesi için Bootstrap değerleri kontrol edilmiştir. Sonuçlar dolaylı etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir ([0,074- 0,230]). Bu sonuçlara göre H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 3' ü test etmek amacıyla düzenleyici etki analizi uygulanmıştır. Dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişki anlamlıdır. Düzenleyici etkinin varlığını test ederken işe yabancılışmanın düşük ve yüksek olduğu durum dikkate alınmıştır. İşe yabancılışmanın düzenleyici etkisinin anlamlı olup olmadığını anlamak adına dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliğinin etkileşimine dikkat edilir. Etkileşim düzenleyici etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($p=0,029$). Tablo 3' deki sonuçlara göre dönüştürücü liderliğin işe yabancılışma üzerindeki pozitif etkisi işe yabancılışma yüksek iken zayıf ($B= 0,258$ $p=0,008$), düşükken güçlü olduğu görülmüştür ($B= 0,466$ $p=0,000$). Bu bağlamda H_3 hipotezi desteklenerek işe yabancılışmanın dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle işe yabancılışmanın yüksek olduğu durumda dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki etkileşim azalmakta iken, işe yabancılışmanın düşük olduğu durumda değişkenler arasındaki ilişki kuvvetlenmektedir.

Şekil 2: Dönüştürücü Liderlik ile Çalışan Sesliliği Arasındaki İlişkide İşe Yabancılışmanın Düzenleyici Etki



Şekil 2'de işe yabancılışmanın düşük olduğu durumda, yüksek olmasına kıyasla dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu görülmektedir.

5. Sonuç

Bu araştırmada, dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişki ve bu ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracılık, işe yabancılaşmanın ise düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu kapsamda veriler, Erzincan ilinde faaliyet gösteren çağrı merkezinde görevli 402 çalışandan anket yöntemiyle elde edilmiştir. Toplanan verilere yapılan analizler sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Mevcut çalışmanın literatüre bazı katkıları olmuştur. Bunlardan ilki, dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiş ve H_1 hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır. Elde edilen bu sonuç önceki çalışmaların (Alfayad & Mohd Arif, 2016; Kılıç vd., 2014; Liang vd., 2017; Koçak, 2019) bulgularıyla da paralellik göstermiştir. Bu sonuca göre, dönüştürücü lider çalışanlarını yaratıcı fikirler ortaya koymaları konusunda teşvik ve motive ettiğinden, böyle bir ortamda çalışan bireyler örgütsel işleyişler hakkındaki fikirlerini, endişelerini ve önerilerini daha rahat ve daha çok dile getirmekte, yani daha çok seslilik davranışında bulunmaktadır. Araştırmada ikinci olarak, dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracılık rolünün bulunduğu saptanmış ve H_2 hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır. Bu bulguya göre, dönüştürücü liderliğin çalışan sesliliği üzerinde doğrudan pozitif etkisinin bulunmasının yanı sıra, işte kendini yetiştirmeyi artırmak suretiyle de dolaylı bir etkisi bulunmaktadır. Başka bir deyişle, dönüştürücü liderin çalışanlarına ilham vererek motive etmesi, onları entelektüel anlamda teşvik etmesi, çalışanlarına öncülük etmesi ve onlarla birebir ilgilenmesi çalışanların öğrenme arzusunu pekiştirmekte ve işte daha çok enerjik ve mutlu hissetmelerini sağlamaktadır. Öğrenme isteği ve canlılık arttığında ise çalışanlar işte kendilerini daha fazla yetiştirebilmektedir. Bu çalışanlar daha yaratıcı ve yenilikçi fikirlere sahip olduklarından, örgütsel işleyişteki aksaklıkları daha iyi analiz edebilmekte ve daha iyi çözümler önerebilmektedir. Ayrıca öğrenmenin verdiği özgüvenle ve canlılığın verdiği enerjyle örgütsel işleyişle ilgili fikirlerini, endişelerini ve önerilerini daha çok dile getirmektedir. Araştırmada son olarak dönüştürücü liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın düzenleyici rolünün bulunduğu tespit edilmiş ve H_3 hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır. Bu sonuca göre, dönüştürücü liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki pozitif etkisi işe yabancılaşmanın varlığı durumunda azalmaktadır. Yani, dönüştürücü liderler çalışanlarının daha çok seslilik davranışı göstermelerini sağlasa da farklı nedenlerle (işini sevmeme, işinden tatmin olmama) işine yabancılaşan birey örgütün işleyişini iyileştirmek amacıyla işle ilgili fikirlerini, önerilerini veya endişelerini daha az açıklamaktadır.

Araştırmanın teorik katkılarının yanında birtakım pratik katkıları da olmuştur. Bulgular dönüştürücü liderlerin çalışanların seslilik davranışı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermiştir. İlk olarak örgütlerde seslilik davranışlarının artırılması için bazı yöntemler kullanılabilir. Örneğin yöneticilere liderlik eğitimleri verilerek dönüştürücü liderlik özellikleri güçlendirilebilir. İkinci olarak bulgular dönüştürücü liderlerin çalışanların ses davranışı arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin önemli bir aracı değişken olduğunu doğrulamıştır (Baş, 2020: 182). Örgütler çalışanlarına özerlik, inisiyatif kullanma, işi ile ilgili gerekli eğitim olanaklarını sunma, örgütlerin insan kaynakları departmanlarının çalışanlara kariyer planlamasında önderlik etmesi ve örgütte alınan kararlara dahil etmesi gibi birtakım olanaklar sağlayarak çalışanlarının işte kendini yetiştirmesinde önemli katkı sağlayabilirler (Porath vd., 2012; Sheng & Zhou, 2021). Diğer bir bulgu ise, dönüştürücü liderler, çalışanların iş ortamında

yüksek üretkenliğe sahip olmalarına katkıda bulunarak, onları iş ve örgütle ilgili alınabilecek kararlara katarak, kendilerini örgüt için değerli hissini uyandırarak işe yabancılaşmalarını azaltabilirler (Saros vd., 2002; Kanaz, 2019). Öte yandan, özellikle özel sektörde, lider davranışları çalışanlar üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarıyla iletişimlerinde dönüştürücü liderlik davranışı sergilemeleri önem arz etmektedir. Örneğin, yöneticiler çalışanlarının fikirlerine önem vermeli, onları fikirlerini ortaya koymaları için teşvik ve motive etmelidir. Onlar için rol model olmalı, gerektiğinde danışmanlık yapmalı, her zaman ulaşılabilir olmalı, kendisiyle iletişimde onları güvende hissettirmelidir. Bu şekilde çalışanlar örgütsel işleyişi artırmak için daha çok seslilik davranışında bulunabileceklerdir. Ayrıca, örgütler, örgütsel başarıda kilit rol oynayan dönüştürücü liderlik yaklaşımı ve sonuçları konusunda yöneticilerine gerekli eğitimi vermelidir. Ek olarak, örgütler ve yöneticiler çalışanlarının işlerine yabancılaşmalarını önlemek için, işlerinde onlara gerekli özerkliği tanımalı, işin kapsamını ve derinliğini artırarak yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamalı, karar alma mekanizmalarına mutlaka çalışanlarını da dahil etmeli ve kendilerine ve fikirlerine değer verildiğini onlara her fırsatta hissettirmelidir.

Bu araştırmanın literatüre katkılarının yanı sıra bazı kısıtları bulunmaktadır. Ayrıca, araştırmada kesitsel yöntemle bir kereye mahsus elde edilen veriler analiz edilmiştir. Son olarak, araştırma yalnızca Erzincan ilinde ve tek bir sektör (iletişim) çalışanları üzerinde yapılmıştır. Gelecekteki çalışmalar, farklı il ve sektörlerden katılımcılardan, boylamsal yöntemle elde edilecekleri verilerle daha geniş kapsamlı araştırmalar yapabilir.

Araştırmanın Etik Yönü

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Katkı Oranı Beyanı

Çalışmanın tüm aşamaları yazar tarafından tasarlanmış ve hazırlanmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Çalışmanın yazarı bu çalışmada, sonuçları veya yorumları etkileyebilecek herhangi bir maddi veya diğer asli çıkar çatışması olmadığını beyan eder.

Kaynakça

- Abbas, G., Iqbal, J., Waheed, A. & Naveed Riaz, M. (2012). Relationship between transformational leadership style and innovative work behavior in educational institutions. *Journal of Behavioural Sciences*, 22(3).
- Ahangar, R.G. (2009). Building managers as transformational leaders in public sector banks. *International Review of Business Research Papers*, 5(5), 355-364.
- Alfayad, Z. & Mohd Arif, L. S. (2016). The role of transformational leadership in encouraging employee voice: A Jordanian experience. *Indian Journal of Innovations and Developments*, 5(11), 1-11.

- Avolio, B. J. & Yammarino, F. J. (2002). Introduction to, and overview of, transformational and charismatic leadership. In B. J. Avolio, F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (ss. xvii–xxiii), UK: Elsevier Science.
- Bilgi, T. (2021). An investigation of Turkish efl teachers' work alienation during the Covid-19 pandemic (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. NY: Psychology Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Simon & Schuster.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. NY: Sage Publishing.
- Baş, M. (2020). Duygular ve liderlik. İçinde C. Aksoy (ed.), *Çalışma hayatında duygular* (ss.179-192). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Baş, M. & Şirin, S. (2021). Zorunlu vatandaşlık davranışının görev becerikliliği üzerine etkisinde örgütsel muhalefetin aracılık rolü ve örgütsel güvenin düzenleyici rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), 356-378.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187-200.
- Bolat, Ö., Alayoğlu, N. & Koçak, Ö. E. (2018). Rol belirsizliği ve çatışmasının iş'te kendini yetiştirme üzerindeki etkileri. *Adam Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 347-370.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Bordia, S. & Tang, R. L. (2017). Effects of resource availability on social exchange relationships: The case of employee psychological contract obligations. *Journal of Management*, 43(5), 1447-1471.
- Botero, I. C. & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Carmeli, A. & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169–191.
- Chénard-Poirier, L. A., Morin, A. J. S., Boudrias, J.-S. & Gillet, N. (2021). The combined effects of destructive and constructive leadership on thriving at work and behavioral empowerment. *Journal of Business and Psychology*, 1-17.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çetin, Ş. & Çakmakçı, C. (2012). Çalışan sesliliği ölçeğini Türkçeye uyarlama çalışması. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 22(2), 1-20.
- Çizel, B., Selçuk, O. & Atabay, E. (2020). Ortak yöntem yanlılığı üzerine sistematik bir yazın taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 7-18.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y. & Wu, C. H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670.

- Durrah, O. (2020). Injustice perception and work alienation: Exploring the mediating role of employee's cynicism in healthcare sector. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 811–824.
- Erkılıç, E. & Aydın, E. (2019). Otantik liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi: Konaklama işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *BMJI*, 7(5), 2427-2446.
- Farahbod, F., Azadehdel, M. R., Chegini, M. G. & Ashraf, A. N. (2012). Work alienation historical backgrounds, concepts, reasons and effect. *Journal of Basic and Applied Scientific Reseach*, 2(8), 8408-8415.
- Gümüüşoğlu, L. & İlsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2019). Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695–702.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: Methodology in the Social Sciences. Kindle Edition, 193.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis second edition: A regression-based approach. New York: The Guilford Press.
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A. & Binnewies, C. (2016). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1-13.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge: Harvard University Press.
- Hirschfeld, R. R., Feild, H. S. & Bedeian, A. G. (2000). Work alienation as an individual-difference construct for predicting workplace adjustment: A test in two samples 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), 1880-1902.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. & Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-29.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Jyoti, J. & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78-98.
- Kanaz, E. A. (2019). Transformational and transactional leadership styles as predictors of trust in leader and perceived leadership effectiveness: Moderating role of affect intensity (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Orta Dođu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, U. & Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 36(1).
- Kanungo, N. R. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86, 119-138.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277-2293.
- Kılıç, R. Keklik, B. & Yıldız H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimli ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 249-268.

- Koçak, O. E. (2016). How to enable thriving at work through organizational trust. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 5(4), 40-52.
- Koçak, D. (2020). İş özerkliği ile işe bağlanma arasındaki ilişki: Kişi-iş uyumunun aracı ve algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 699-718.
- Koçak, D. (2019). Dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın aracı etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. 3rd International Management and Social Sciences Conference, November 2-4, İstanbul, Turkey, 138-148.
- Liang, T.-L., Chang, H.-F., Ko, M.-H. & Lin, C.-W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374-392.
- Maynes, T. D. & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87.
- Lin, C., Xian, J., Li, B. & Huang, H. (2020). Transformational leadership and employee thriving at work: The mediating roles of challenge-hindrane stressors. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-19.
- Marx, K. (1992). *Economic and philosophical manuscripts. Early Writings.* (Çev. R. Livingstone, G. Benton. London: Penguin Classics.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Özbek, M. F. (2011). Örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracı rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Prihatsanti, U., Handoyo, S. & Ardi, R. (2020). I am sure I can speak up: The role of efficacy on employee voice. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Psychology in Health, Educational, Social, and Organizational Settings (ICP-HESOS 2018)-Improving Mental Health and Harmony in Global Community*, 224-229.
- Podsakoff, P. M., Scott B. M. & Nathan P. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D. & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.

- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C. & Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285–304.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Seeman, M. (1967). On the personal consequences of alienation in work. *American Sociological Review*, 32, 273–285.
- Sheng, X. & Zhou, H. (2021). The effect of decent work on voice behavior: The mediating role of thriving at work and the moderating role of proactive personality. *Current Psychology*, 1-14.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537–549.
- Spreitzer, G., Porath, C. L. & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*. 41(2), 155–162.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood (1996). *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Tavakol, M. & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2005). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üstün, F. & Çamlıca, K. (2017). Örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sessizlik üzerindeki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi: Nevşehir ili kamu çalışanları örneği. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4(3), 93-105.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Van Dyne, L. & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439-459.
- Wampold, B. E. & Freund, R. D. (1987). Use of multiple regression in counseling psychology research: A flexible data-analytic strategy. *Journal of Counseling Psychology*, 34(4), 372-382.
- Wang, Z., Xu, S., Sun, Y. & Liu, Y. (2019). Transformational leadership and employee voice: An affective perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1-14.
- Yavuz, M. (2010). Liderlik Uygulamaları Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlama çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 35(158).
- Yousaf, K., Abid, G., Butt, T. H., Ilyas, S. & Ahmed, S. (2019). Impact of ethical leadership and thriving at work on psychological well-being of employees: Mediating role of voice behaviour. *Business, Management and Economics Engineering*, 17(2), 194-217.
- Zhang, G. & Inness, M. (2019). Transformational leadership and employee voice: A model of proactive motivation. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 777-790.

EXTENDED ABSTRACT

Research Purpose

This research aims to examine the relationship between transformational leadership and employee voice, and the mediating role of thriving at work, and the moderating role of work alienation in this relationship. Previous studies have examined the relationship between transformative leadership and employee voice, and the mediating and moderating roles of various variables in this relationship. However, this research is the first to look into the role of thriving at work as a mediator and work alienation as a moderator in this relationship. In this context, it is considered that this study will constitute a significant resource for future studies in the field.

Literature Review

In the literature review, it has been determined that studies have previously examined the relationship between transformational leadership and employee voice (e.g. Kılıç et al., 2014; Alfayad & Mohd Arif, 2016; Liang et al., 2017; Koçak, 2019). However, studies examining the mediating model between these two variables involved different variables (e.g. trust, positive affect, employee perceived meaningful work, relational identification and work engagement, psychological capital), but not the thriving at work variable. On the other hand, studies examining the moderating model have not been addressed the mediating role of work alienation between transformational leadership and employee voice. Furthermore, it was noted that previous studies focused more on the negative effects of employee voice on work alienation, rather than the negative impact of work alienation on employee voice. In this respect, it is considered that this study will make a significant contribution to the literature.

Methodology

The research universe consists of approximately 980 employees working in the AssisTT Call Center in Erzincan province. In this context, the universe was found 980, and 276 at the 95% confidence interval (Ural & Kılıç, 2005:43). In the research, face-to-face and online questionnaires were applied to 420 participants between October-November 2021 with the convenience sampling method, one of the non-random sampling methods. After removing the wrong and incompletely filled questionnaires, 402 questionnaires were analyzed. The averages, standard deviations, reliability, and correlation analyzes of the research scales were obtained using the SPSS 22 program. Before performing the hypothesis tests in the research, the conceptual data model was analyzed with confirmatory factor analysis utilizing the AMOS 23 package program. Then, the hypotheses were tested with PROCESS Macro (Hayes, 2013). Before proceeding to the data collection phase, the required approval was obtained from the Erzincan Binali Yıldırım University Human Research, Social and Human Sciences Ethics Committee. (Committee Name: Erzincan Binali Yıldırım University Human Research, Social and Human Sciences Ethics Committee, Meeting Protocol No: 08/01, Meeting Date: 27/09/2021).

Results and Conclusions

As a result of the analyses, a significant and positive relationship was found between transformational leadership and employee voice. In addition, it was determined that thriving at work has a partial mediating role, and work alienation has a moderating role in this relationship. Leader behaviors have a big impact on employees, especially in the private sector. For this reason, managers need to exhibit transformative leadership behavior in their communication with their employees. Managers, for example, should value their employees' opinions and encourage and incentivize them to share these opinions. In this way, employees will be able to engage in more voice behavior. In addition, organizations should provide their managers with the necessary training on the transformational leadership approach and its results, which play a key role in organizational success. Furthermore, organizations and managers should give their employees the necessary autonomy in their work, include them in decision-making mechanisms, increase the scope and depth of the job, and ensure that they are satisfied with their jobs. Thus, they make employees feel valued at all times and can prevent work alienation.

On the other hand, the research has some limitations. Firstly, pre-prepared questionnaires were used in the research, and the correlations between the variables were assessed in this setting. In addition, the data were obtained with the cross-sectional method. Finally, the study was limited to a single location and employees from a particular industry (communication). Future studies may conduct more thorough research with participants from various provinces and sectors through the longitudinal method.