

DOI: 10.26468/trakyasobed.1523766

Trakya University Journal of Social Sciences, 27(1), 10-22, 2025

İşle Bütünleşmenin Dönüştürücü Gücü: Akademisyenlerin Pozitif Ses Çıkarma Davranışları Üzerine Bir Araştırma

The Transformative Power of Work Engagement: A Study on Academics' Positive Voice Behaviors

Dr. Öğr. Üyesi Nida Palabıyık^{1*}, Doç. Dr. Gökben Bayramoğlu²¹Yozgat Bozok Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Yozgat, Türkiye²Hitit Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Çorum, Türkiye

ÖZ

Bu çalışmada, akademisyenlerin işleriyle bütünleşme durumlarına göre pozitif ses çıkarma davranışlarının araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada, Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 452 akademisyenden toplanan veriler kullanılmıştır. Araştırma bulguları, işiyle bütünleşmiş akademisyenlerin pozitif ses çıkarma davranışı sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Akademisyenlerin işlerine duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak daha fazla bağlı olduklarında, işleriyle ilgili fikir ve önerilerini paylaşma eğilimlerinin arttığı belirlenmiştir. Bu bulgular dikkate alınarak çalışmada, kurumların, akademisyenlerin işle bütünleşme düzeylerini artıracak stratejiler geliştirmeleri ve pozitif ses çıkarma davranışlarını teşvik etmeleri gerektiğine vurgu yapılmıştır.

Anahtar kelimeler: bütünleşme, işle bütünleşme, yapıcı ses, destekleyici ses, ses çıkarma

ABSTRACT

This study aims to investigate the positive voice behaviors in relation to the work engagement levels of academicians. The study utilized data obtained from 452 academicians working at public and private universities in Turkey. The study highlights that academicians with higher levels of work engagement are more inclined to exhibit positive voice behavior. It was determined that when academicians are more emotionally, cognitively, and physically engaged with their work, they show a greater tendency to share ideas and suggestions related to their jobs. Based on these findings, the study emphasizes the need for institutions to develop strategies that enhance the work engagement levels of academicians and encourage positive voice behaviors.

Keywords: engagement, work engagement, constructive voice, supportive voice, voice behavior

*Bu çalışma, 2021 yılında Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde tamamlanan "İşle bütünleşmenin pozitif ses çıkartma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.



*Sorumlu Yazar/Corresponding Author: Dr. Öğr. Üyesi Nida Palabıyık

E-posta: nida.palabiyik@bozok.edu.tr

ORCID: orcid.org/0000-0001-8567-3711

Geliş Tarihi/Received: 29.07.2024

Kabul Tarihi/Accepted: 13.06.2025

Yayınlanma Tarihi/Publication Date: 30.06.2025

Atıf/To cite this article: Palabıyık, N., & Bayramoğlu, G. (2025). The transformative power of work engagement: A study on academics' positive voice behaviors. *Trakya University Journal of Social Sciences*, 27(1), 10-22.



©Telif Hakkı 2025 Yazar. Trakya Üniversitesi adına Galenos Yayınevi tarafından yayımlanmaktadır. Creative Commons Atıf (CC BY) Uluslararası Lisansı ile lisanslanmaktadır. Copyright© 2025 The Author. Published by Galenos Publishing House on behalf of Trakya University. Licensed under a Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International License.

EXTENDED ABSTRACT

Contemporary employment conditions encompass not only individuals' levels of knowledge and skills but also their emotional and cognitive competencies. In this context, work engagement, defined as the inclusion of employees' cognitive, physical, and emotional selves in their work, is considered a necessity for organizational life, with the expectation that employees will contribute more to work processes. Within this framework, it is expected that academics who are highly engaged in their work will be more inclined to take ownership of their tasks, produce solutions to encountered problems, and support developmental efforts. Accordingly, this study aims to investigate the relationship between academics' work engagement levels and their positive voice behaviors.

The primary objective of this research is to determine the tendencies of positive voice behavior according to the work engagement levels of academics. Positive voice behavior refers to employees expressing constructive and supportive ideas to contribute to work processes. This behavior can help organizations develop innovative and proactive processes. In line with the research objective, the following hypothesis was tested: "The work engagement levels of academics have a positively significant effect on positive voice behaviors."

Work engagement and positive voice behaviors can be regarded as critical factors for organizations to achieve sustainable success. Especially in academic life, the commitment of academics to their work and their resulting voice behaviors can yield positive outcomes at both individual and institutional levels. This research makes significant contributions to the literature by revealing the impact of work engagement levels on positive voice behaviors among academics working in universities in Turkey. The results of the study provide important findings that should be considered in the strategic planning of academic institutions. Furthermore, this study can contribute to creating a more innovative and proactive culture in the academic environment by raising awareness about the importance of promoting work engagement.

The research population consists of academics working in public and private universities in Turkey. According to the Higher Education Council (YÖK) data, as of the date of data collection, there are a total of 151,744 academics in Turkey. From this extensive population, 452 academics were selected through convenience sampling and surveyed online and face-to-face. There were no restrictions regarding academic titles in the sample selection. The collected data were analyzed using SPSS and Lisrel software packages. As part of the reliability and validity analyses of the scales, factor load values, Cronbach's alpha coefficient, composite reliability (CR), and average variance extracted (AVE) were examined. After ensuring the validity and reliability of the scales, the structural equation modeling (SEM) was employed to test the research hypothesis. The normality assumption was tested with Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests, and Skewness and Kurtosis values were checked. Additionally, Durbin-Watson and Variance Inflation Factor (VIF) tests were conducted to determine whether there were any autocorrelation and multicollinearity issues in the data.

The findings indicate that academics who are engaged in their work tend to exhibit positive voice behaviors. Academics who are cognitively, physically, and emotionally engaged in their work were found to share more ideas and suggestions to contribute to work processes. It can be concluded that academics with high levels of work engagement are more inclined to make positive and constructive contributions to their organizations. Highly engaged academics are likely to dedicate themselves to performing their jobs to the best of their abilities, demonstrate determination in solving encountered problems, and enjoy their work. Therefore, considering the research results, academics who find their work meaningful and feel happy and energetic while working are more likely to express their ideas and suggestions related to their work. Work engagement enables employees to be more involved in work processes. This encourages employees to express the problems they encounter, propose innovative solutions, and seek opportunities to improve work processes. In this context, increasing the work engagement levels of academics can positively affect both individual performance and institutional success.

The results of the research indicate that the work engagement levels of academics promote positive voice behaviors. It is recommended that institutions develop strategies to increase academics' work engagement levels and enhance social support opportunities in this context. Additionally, creating a supportive work environment that encourages academics to present innovative ideas is important.

The findings of this research emphasize the need to increase the work engagement levels of academics to enhance their contributions to work processes and achieve organizational success. Future studies are recommended to examine this issue more comprehensively by considering external factors affecting work engagement and positive voice behaviors.

Giriş

İstihdam koşullarının ve çalışanlardan beklentilerin giderek farklılaştığı günümüz iş yaşamında, örgütler, çalışanlardan işleriyle ilgili olarak tam bir bilgi ve beceri sahibi olmalarının yanı sıra tüm benlikleriyle örgüte katkı sağlamalarını beklemektedir. Ulrich (1997: 125), verimliliklerini artırmak isteyen çağdaş örgütler için insan sermayesinin giderek daha kritik bir unsur haline geldiğini ve özellikle işlerine psikolojik olarak yatırım yapabilen ve buna istekli olan çalışanlara ihtiyaç duyulduğuna dikkat çekmektedir. Diğer bir deyişle, Ulrich (1997: 125), bu dönüşümle birlikte artık çalışanların bedenlerini, zihinlerini ve hatta ruhlarını yaptıkları işe aktarmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu noktada, çalışanların olumlu çıktılar üretebilmesi için önemli bir içsel motivasyon kaynağı olan işle bütünleşmenin, çağdaş örgütlerin önemli bir konusu haline geldiği söylenebilir (Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Bu bağlamda, Kahn'ın Kişisel Katılım Teorisi (1990), işle bütünleşmenin çalışanların bilişsel, duygusal ve fiziksel anlamda işlerine tam olarak katılmalarını sağlayan temel bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu katılım, yalnızca iş performansını artırmakla kalmayıp aynı zamanda çalışanların örgütsel süreçlere gönüllü katkıda bulunma isteklerini de pekiştirmektedir (Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Bu teorik çerçeve, çalışmamızda işle bütünleşmenin pozitif ses çıkarma davranışı üzerindeki etkisini anlamak için bir temel oluşturmaktadır.

En geniş anlamıyla işle bütünleşme, “kişinin bilişsel, duygusal ve fiziksel enerjilerinin bütünsel bir yatırımı” olarak tanımlanabilir (Christian, Garza ve Slaughter, 2011: 97). Başka bir ifadeyle, çalışanların işlerine özen göstermeleri, odaklanmaları, işleriyle bağlantılı rol dışı süreçlere gönüllü katılmaları ve tüm kişisel varlıklarıyla işleriyle bütünleşebilmeleri durumu yansıtılmaktadır (Palabıyık ve Akay, 2024: 200). İşle bütünleşen çalışanlar; bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak tüm benlikleriyle performans sergilerler (Rahmadani, Schaufeli Fauzia ve Nazriani, 2022: 3) ve işlerini yaparken akışa geçmeleri daha kolay olur (Markos ve Sridevi, 2010). Ayrıca proaktif ve yenilikçi davranışlar sergileme potansiyelleri daha yüksektir (Chang, Hsu, Liou ve Tsai, 2013). Buna bağlı olarak işle bütünleşen çalışanların işlerine ve örgütlerine katkı sağlama niyetiyle sahip oldukları bilgi ve fikirleri gönüllü olarak dile getirme eğilimleri olabilir. Bu nedenle, ses çıkarma davranışı olarak nitelendirilen (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003) bu durum ile işle bütünleşme arasında yakın bir ilişki kurulabilir.

Maynes ve Podsakoff (2014), ses çıkarma davranışının “yapıcı” ve “yıkıcı” olmak üzere iki şekilde gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Yapıcı ses çıkarma davranışı, iş süreçlerini iyileştirme niyeti taşıyarak yıkıcı ses çıkarma davranışı ise eleştirel bir yaklaşımla kötümser bir niyet barındırmaktadır. Bu çalışmada, yapıcı niyet taşıyan pozitif ses çıkarma davranışı

araştırma konusuna dahil edilmiştir. Çünkü akademisyenlerin işlerine yönelik yüksek düzeyde bağlılık göstermeleri, onların işlerini daha fazla sahiplenmelerini sağlamakta ve örgüte olan aidiyet duygularını artırmaktadır (Rich vd., 2010). Bu durumun; akademisyenlerin karşılaştıkları sorunları dile getirmelerini, yenilikçi çözümler önermelerini ve iyileştirme fırsatları aramalarını teşvik etmesi beklenebilir. Bu düşüncelerden yola çıkılarak çalışma kapsamında, akademisyenlerin işleriyle bütünleşme düzeylerine göre pozitif ses çıkarma eğilimleri incelenmiştir. Alan yazında işle bütünleşmenin ses çıkarma davranışları üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar olmakla birlikte doğrudan pozitif ses çıkarma davranışı üzerindeki etkisini akademisyenler bağlamında araştıran çalışmalar oldukça sınırlıdır. Uluslararası alan yazında çoğunlukla ses çıkarma davranışı inceleme konusu yapılırken ulusal alan yazında ise araştırma modelleri içinde dolaylı olarak işle bütünleşmenin pozitif ses çıkarma davranışı üzerindeki etkisinin araştırıldığı görülmektedir (Nal ve Sevim, 2021; Lee, Mazzeib ve Kim, 2018). Bu bağlamda, iki kavram arasındaki doğrudan etkiyi araştıran bu çalışmanın ilgili alan yazını zenginleştirilmesi beklenmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde, çalışmanın temel kavramları olarak işle bütünleşme ve pozitif ses çıkarma davranışına ilişkin alan yazında yer alan bilgiler paylaşılmıştır.

İşle Bütünleşme

Çalışanların iş yaşamlarında verimliliklerinin artması için gerekli unsurların başında işleriyle bütünleşebilmeleri gelmektedir. Özellikle işlerine yönelik duygu ve düşünceleri, zaman zaman fiziki koşullardan daha önemli olabilmektedir. Öte yandan işle bütünleşme, bireysel ve örgütsel düzeyde iş doyumunu, işe bağlılık gibi kavramların ötesinde daha geniş bir anlama sahiptir (Hallberg ve Schaufeli, 2006: 119). Bu nedenle “work engagement” kavramının anlam genişliğini kapsayacak şekilde, ulusal yazındaki sık kullanımları arasında “çalışmaya tutkunluk” (Turgut, 2010), “işe adanmışlık” (Çalışkan ve Erim, 2010), “işle bütünleşme” (Ardıç ve Polatçı, 2009) ve “işe angaje olma” (Güneşer, 2007) ifadeleri yer almaktadır.

Bu çalışmada “işle bütünleşme” kullanımı tercih edilen kavram kişinin; içsel dünyası, çalıştığı fiziki ortam ve yaptığı iş olmak üzere üç unsur arasındaki bütüncül bir uyumu yansıtmaktadır. Ancak kavramın, alan yazındaki gelişim sürecine bakıldığında farklı şekillerde açıklandığı görülmektedir. Kavramı ilk kez rol kavramı altında “kişilik bütünleşmesi” olarak açıklayan Kahn (1990: 694), iş rollerini gerçekleştirmek için yoğun çaba harcayarak tüm enerjilerini işlerine yansıtan çalışanların, işleri ile kişilikleri arasında bir bütünleşme olduğunu belirtmiştir. Bu çerçevede kişilik bütünleşmesini, “kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak o role aktarması” olarak

tanımlamıştır. Bütünleşmeyi, tükenmişliğin tam tersi durumu yansıtan bir kavram olarak açıklayan Maslach ve Leiter (1997) ise, tükenmişlik düzeyi yüksek olan kişilerin bütünleşme düzeylerinin düşük olacağını ya da bu durumun tam tersinin de geçerli olabileceğini belirtmişlerdir. Ancak Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker (2002b: 86), işle bütünleşmenin her koşulda tükenmişlik durumunun tam tersini yansıtmayacağını vurgulayarak işle bütünleşmeyi, farklı boyutları içeren geniş kapsamlı bir kavram olarak açıklamıştır. Bu açıklamaya göre işiyle bütünleşen kişiler, “çalışırken fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynaklarını bir bütün olarak” işlerine yöneltirler. Benzer şekilde Saks (2006: 602) da işle bütünleşmeyi, “çalışanların rol performansını etkileyen duygusal, bilişsel ve davranışsal bir kavram” olarak tanımlamıştır. Bu yönüyle işle bütünleşme, çalışanların mesleklerine ilişkin tatmin edici bir duygu durumunu yansıtmaktadır.

Bu açıklamalar dikkate alındığında işle bütünleşme, akış deneyimiyle aynı kavramlar gibi algılanabilmektedir. Ancak kişinin, bir işe yoğunlaşarak zamanın nasıl geçtiğini anlamadan çalışması olarak tanımlanan akış deneyimi (flow experience) ile işle bütünleşme arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Öncelikle akış, belirli bir görev ya da eylemle ilgili yaşanan kısa süreli bir haz duygusunu yansıtmaktadır (Bakker, 2008: 400). İşle bütünleşme ise, örgütsel çerçevede tanımlanan mesleki faaliyetlere ilişkin sürekli bir bağlılık duygusudur. Bu yönüyle akış deneyimi, herhangi bir işe, nesneye ya da duruma ilişkin olabilir ve kısa sürelidir. İşle bütünleşme ise yalnızca mesleki faaliyetlere ilişkin sürekli bir bağlılığı yansıtır (Csikszentmihalyi, 1997: 47). İki kavramı birbirinden farklı kılan başka bir özellik ise akış deneyimi için yalnızca zihinsel bir katılım yeterli olmasına rağmen işle bütünleşmenin zihinsel, fiziksel ve duygusal bir bütünlüğü gerektirmesidir (May, Gilson ve Harter, 2004: 13).

Akış ile işle bütünleşme arasındaki farkı ortaya koyan son madde, işle bütünleşmenin üç bileşenden oluştuğunu ortaya koymaktadır (Schaufeli vd., 2002b: 74):

- Yüksek enerji seviyeleri ve işine yönelik zihinsel dayanıklılık, çaba gösterme isteği ve zorluklar karşısında sebat etme anlamına gelen azim,
- İşine derin bir şekilde bağlanma ve coşku, gurur, ilham, anlam ve meydan okuma duyguları ile karakterize edilen adama,
- İşine yoğunlaşma ve işe tamamen dalma durumunu (örneğin, zamanın akışını kaybetme) yansıtan benimseme.

Kısaca kişinin tüm benliğiyle işine yoğunlaşması olarak açıklanabilecek işle bütünleşme durumu; başka bir kişiye, davranışa, nesneye ya da olguya bağlı olmayan bir sürekliliği yansıtmaktadır. Herhangi bir dış kaynağa doğrudan bağlı olmamakla birlikte işle bütünleşmenin öncülleri olarak işe ve

kişiye ilişkin bazı kaynaklar dikkate alınabilir. Destek algısı, lider ile üye arasındaki etkileşim gibi temeli işe dayanan kaynaklar, çalışanların varlıklarını değerli kılarak işlerine anlam yüklemelerini sağlayabilir. Örneğin çalışanların sosyal destek algıları, kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak yaptıkları işe anlam kazandırmalarını sağlayabilir. Yüksek sosyal destek algısına sahip çalışanlar, örgütte gerçekleştirdikleri işlerin anlamlı olduğunu düşündüklerinde ve yeterli desteği aldıklarında, örgüte ve işe yönelik artan güvenleri vasıtasıyla işle bütünleşme eğilimleri güçlenmektedir (Kahn, 1990: 711). Benzer şekilde çalışanların bireysel yetenekleri geliştirilerek de işle bütünleşmeleri sağlanabilir. Bu anlamda kişiye ilişkin kaynaklar arasında iyimserlik, öz yeterlilik ve özsaygı değişkenleri dikkate alınabilir. Örneğin olumlu sonuçlar elde etme niyetiyle çalışan bireyler, çevresel fırsatların fark edilmesinde ve zorlukların üstesinden gelmesinde daha başarılı olmaktadır (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2007: 125). Bu nedenle Kahn (1990: 703), iyimser bireylerin işlerini anlamlı bulduklarını ve işleriyle daha fazla bütünleştiklerini belirtmiştir.

Kişilerin işleriyle bütünleşme düzeylerini artırmak için dikkate alınabilecek bu öncüllerin yanı sıra yüksek düzeyde işiyle bütünleşmiş çalışanların çoğunlukla olumlu nitelikteki örgütsel davranışları teşvik etmesi ve olumsuz nitelikteki örgütsel davranışları ise önlemesi beklenebilir. Örneğin çalışan ile yönetici arasındaki ilişkilerin daha yapıcı ve kaliteli seviyelerde yürütülmesini sağlayarak örgütsel süreçleri olumlu şekilde etkileyebilir (Saks, 2006: 614). Kişiler arası ilişkilerin ötesinde işle bütünleşme, kişilerin inisiyatif alabilme toleranslarını artırmakta ve yenilikçi, yaratıcı yönlerini besleyebilmektedir (Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006: 499). Benzer şekilde Çankır (2021) çalışmasında, işle bütünleşmenin çalışanların iş performansı üzerindeki olumlu etkisini vurgularken işle bütünleşmenin, çalışanların yalnızca iş süreçlerine katılımını artırmakla kalmadığını, aynı zamanda onların iş ile ilgili yenilikçi ve yaratıcı davranışlar sergileme eğilimlerini de güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, işiyle bütünleşen kişiler işleriyle gurur duydukları için bireysel ve örgütsel seviyede başarıya ulaşma niyetiyle çalışmaktadırlar (Erim, 2009: 146). Bu anlamda bir yandan psikolojik ve duygusal olarak kişiyi besleyen diğer yandan fiziksel başarı hazzı uyandıran işle bütünleşme, çalışanların işleriyle gurur duymalarını ve başarı odaklı bir yaklaşımla sorumluluk bilinçlerinin gelişmesini teşvik etmektedir (Erim, 2009: 146).

Pozitif Ses Çıkarma Davranışı

Günümüzün rekabet şartlarında çalışanların bilgi, tecrübe ve bunları kullanabilme yetenekleri önem taşımaktadır. Bu yeteneklerinin örgütsel süreçlere aktarılabilmesi için bilgilerini ve düşüncelerini açıkça dile getirebilmeleri beklenir. Alan yazında ses çıkarma davranışı olarak isimlendirilen bu

durum, çalışanların işlerine ve/veya örgütlerine katkı sağlama niyetiyle sahip oldukları bilgileri ve fikirleri gönüllü olarak dile getirmeleri şeklinde açıklanmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1350). Örgütsel konularda seslerini yükseltmeye cesaret edebilen çalışanlar; karşılaştıkları sorunları yöneticileriyle paylaşabilir, sorunlara ilişkin çözüm önerilerini sunabilir, dış kaynaklardan destek sağlayabilir ve tüm süreçlerde aktif şekilde rol üstlenebilirler. Özellikle destekleyici ve engelleyici ses çıkarma davranışlarını inceleyen Kakkar vd. (2016), bu tür davranışların çalışanların örgütsel problemleri tanımlama ve çözüm önerileri getirme kapasitelerini artırdığını ve özellikle destekleyici ses çıkarma davranışlarının proaktif davranışları teşvik ettiğini belirtmiştir. Bu anlamda ses çıkarma davranışı, memnuniyetsizliklere karşı gösterilen bir tepki (Gorden, 1988: 285) ya da başkalarıyla yapılan dedikodu gibi sadece pasif ve/veya olumsuz davranışlar olarak sınırlandırılmamalıdır. Ses çıkarma davranışı Şekil 1'deki gibi yapıcı ya da yıkıcı ve aktif ya da pasif olmak üzere dört farklı şekilde gerçekleşebilen çok boyutlu bir kavramdır.

Davranışın Niteliği	Aktif	Pasif
Yapıcı	Yapıcı ses çıkarma - Yönetime geri bildirim sağlama - Sorun çözmeye yönelme - Yapıcı öneriler sunma	Bağlılık ve iyimser beklenti - Mevcut durumu kabullenme - Görüş farklılıklarına sessiz kalma - Olumsuz durumlar karşısında sabırlı davranma
Yıkıcı	Yıkıcı ses çıkarma - Yönetim süreçlerini eleştirme - İşe/örgüte zarar veren davranışlar sergileme - İşten düşmanca ayrılma	Kayıtsızlık - Gizli bilgi tutma - İşten kaçınma - Sorunları görmezden gelme

Şekil 1. Ses Çıkarma Davranışları Matrisi [Araştırmacılar tarafından Gorden (1988: 286) ile Özkalp ve Kirel'in (2013:120) düşüncelerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.]

Çalışanların ses çıkarma davranışları Şekil 1'deki matrise göre dört farklı şekilde gerçekleşebilir. Aktif ve yapıcı nitelikteki davranışları yansıtan *yapıcı ses çıkarma*, çalışanların sorunlara ve gelişim fırsatlarına ilişkin fikirlerini/düşüncelerini açıkça dile getirebildikleri bir durumu yansıtmaktadır. Bunun tam tersi aktif ama yıkıcı nitelikteki davranışları yansıtan *yıkıcı ses çıkarma* ise, çalışanların iş tatminsizliklerini örgüte zarar verebilecek düzeyde dile getirmesi şeklinde açıklanabilir (Gorden, 1988: 286). Pasif ve yapıcı nitelikteki davranışlar *bağlılık ve iyimser beklenti* şeklinde isimlendirilmiş ve çalışanların mevcut durumu

eleştirmek ya da fikirlerini kabul ettirmeye çabalamak yerine örgüte bağlı kalmayı tercih ettikleri davranışları içermektedir. Bu bölgede çalışanlar, olumsuz şartların iyileşeceğine ilişkin bir beklentiye ve inanca sahiptir. Pasif ve yıkıcı davranışların yer aldığı *kayıtsızlık* bölgesinde ise çalışanlar, iş tatminsizliklerini dile getirmemekle birlikte her türlü işe ve değişime karşı kayıtsız kalmaktadırlar (Özkalp ve Kirel, 2013:120).

Bu sınıflandırmaya benzer şekilde Maynes ve Podsakoff (2014), davranışın niteliğine göre ses çıkarmanın “yıkıcı” ve “yapıcı” olmak üzere iki şekilde gerçekleşebileceğini belirtmiştir. *Yıkıcı ses çıkarma davranışı*, çalışanların iş süreçleri ve uygulamaları hakkında kötü niyetle açıkladıkları eleştirel fikirlerini yansıtmaktadır. Buna karşılık *yapıcı ses çıkarma davranışı*, iş süreçlerinin geliştirilmesi niyetiyle gönüllü olarak açıklanan fikir ve önerileri içermektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014: 92). Mevcut alan yazında bu kavramların, “negatif ses çıkarma” ve “pozitif ses çıkarma” davranışı olarak isimlendirildiği görülmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998; Çankır, 2016).

Bu çalışmanın değişkenlerinden birisi olan pozitif ses çıkarma davranışı kavramı, Albert Hirschman tarafından 1970’li yıllarda “Exit, Voice and Loyalty” adlı kitabında ilk kez ele alınmıştır. Hirschman, pozitif ses çıkarmayı, çalışanların memnuniyetsiz oldukları iş koşullarını değiştirmeye yönelik yapıcı bir çaba olarak tanımlamıştır. Ancak pozitif ses çıkarma kavramının önemini vurgulamak amacıyla daha kapsamlı şekilde şöyle açıklanabilir (Çankır, 2016: 3):

“Çalışanların işle ilgili değerli gördüğü politikalar, programlar, hedefler, süreçler vb. için destek vermek ya da haksız eleştiriler karşısında bu değerleri savunmak için ve/veya kurumun gelişimi ve yapılan işlerin daha etkin ve verimli yapılabilmesi için yapıcı ve geliştirici öneriler geliştirmesi ve bunu çeşitli iletişim kanallarıyla çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile gönüllü bir şekilde paylaşmasına pozitif ses çıkartma denilmektedir.”

Bu tanım; pozitif ses çıkarma davranışının, çalışanların yalnızca örgütsel sorunları dile getirdikleri bir durumla sınırlı olmadığını, aynı zamanda bu sorunlara yönelik çözüm geliştirme çabalarını da içerdiğini belirtmektedir. Bu yönüyle Şener vd. (2018), pozitif ses çıkarma davranışının, çalışanların örgüt içinde iyileştirme ve değişim getirme amacı taşıyan önerilerde bulunmalarına olanak tanıdığını belirtmektedir. Bu davranış, örgütlerin hem çalışanlarının fikirlerine değer verdiğini göstermekte hem de iş süreçlerini iyileştirmeye yönelik somut adımlar atılmasına olanak tanımaktadır. Bu kapsamda pozitif ses çıkarma, çalışanların iş süreçlerine aktif katılımını artırarak hem bireysel hem de örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Pozitif ses çıkarma davranışı, iki temel boyutu içermektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014: 91-92): Destekleyici ses

çıkarma ve yapıcı ses çıkarma. *Destekleyici ses çıkarma*, örgüt açısından değerli olabilecek politika, prosedür ve süreçlerin gönüllü şekilde desteklenmesi şeklinde açıklanmaktadır (Çankır, 2016). Başka bir ifadeyle çalışanların iş süreçlerine yönelik olumlu önerilerde bulunmaları ve mevcut prosedürlerin iyileştirilmesi için gönüllü katkılar sunmaları anlamına gelir. Bu davranış, örgütsel süreçlerin daha verimli hale getirilmesine yönelik yapıcı öneriler ve çözümler sunmayı içermektedir (Durdu, 2021). Destekleyici ses çıkaran çalışanların, yapıcı fikirler sunması ve bu yöndeki fikirlerini, örgüte fayda sağlayacağı inancıyla haksız eleştirilere karşı savunması davranışları öne çıkmaktadır.

Yapıcı ses çıkarma ise, örgütün değişim sürecine fayda sağlayabileceğine inanılan işe ilişkin edinilen bilgilerin ya da kişisel fikirlerin gönüllü şekilde açıklanmasıdır. Bu anlamda çalışanların örgütteki süreçleri geliştirmek amacıyla yeni fikirler ve öneriler sunarak değişim ve iyileşme sağlamayı amaçlayan davranışları yansıtmaktadır (Çankır ve Çelik, 2018). Çalışanların; karşılaşılan sorunlara yönelik yapıcı çözümler üretme, değişim ve yenilik yapma arzusuyla iyileştirici öneriler sunma ya da süreci teşvik edici öneriler sunma şeklindeki çabaları örnek verilebilir (Maynes ve Podsakoff, 2014).

Sonuç olarak pozitif ses çıkarma davranışı, çalışanların iş süreçlerine katılımlarını teşvik eden, yenilikçi fikirleri dile getirme fırsatı sunan önemli bir süreçtir. Çalışanların seslerine kulak verilmesi, yalnızca örgütlerin performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların iş tatminini, bağlılığını ve motivasyonunu da olumlu yönde etkiler. Bu nedenle, örgütlerin pozitif ses çıkarma davranışını teşvik eden bir çalışma ortamı yaratması hem kısa hem de uzun vadeli başarı için kritik bir rol oynamaktadır.

İşle Bütünleşme ve Pozitif Ses Çıkarma Davranışı Arasındaki İlişki

İşle bütünleşen çalışanlar, işlerini geliştirebilme arzusuyla içsel motivasyonları yüksek şekilde çalışmaktadırlar (Rich vd., 2010: 631). Bu çalışanlar duygusal, bilişsel ve fiziksel anlamda tüm benliklerini işlerine yansıtmaya eğiliminde oldukları için işleriyle ilgili en iyi sonuca ulaşma niyetiyle hareket etmektedirler. En iyi sonuca ulaşmalarını engelleyen bir sorunla karşılaştıklarında ise sorunu örtbas etmek veya görmezden gelmek yerine, çözüm bularak tamamen ortadan kaldırmayı tercih etmektedirler. Sorunların çözümüne yönelik bu eğilim, çalışanların iş süreçlerine aktif katılımlarını ve yapıcı fikirler geliştirmelerini teşvik edebilir. Ancak, bu katılım yalnızca sorunları çözmeye yönelik değil, aynı zamanda işleriyle ilgili en tatminkâr sonuçlara ulaşmak için sürekli yeni fikirler veya yöntemler geliştirme arzusunu da kapsamaktadır (Lee vd., 2018: 15). İşle bütünleşen çalışanların, iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunları çözme ve iş süreçlerini iyileştirme yönündeki bu arzuları pozitif

ses çıkarma davranışı ile yakından ilişkilidir. Pozitif ses çıkarma davranışı, çalışanların iş yerindeki süreçleri iyileştirmek ve katkı sağlamak amacıyla yapıcı ve destekleyici öneriler sunmasını ifade eder (Maynes ve Podsakoff, 2014). Bu davranışın altında yatan motivasyonu açıklamak için Kahn'ın Kişisel Katılım Teorisi (1990) önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır.

Kahn'a (1990) göre, çalışanlar işlerine fiziksel, bilişsel ve duygusal anlamda tam olarak katıldıklarında, sadece iş performanslarını değil, iş süreçlerine olan katkılarını da artırır. Kişisel katılımın temelinde, bireylerin işlerine anlam bulmaları ve iş yerinde kendilerini güvende hissetmeleri yatmaktadır. Bu güven ortamı ve anlam bulma, bireylerin içsel motivasyonlarını artırarak sorun çözme ve yenilikçi davranışlar sergilemelerini desteklemektedir. Böylelikle, işle bütünleşen çalışanlar, iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunları dile getirerek çözüm önerileri sunmakta ve örgütsel süreçleri geliştirmek için gönüllü olarak yapıcı/destekleyici ses çıkarma davranışlarında bulunmaktadırlar.

İşle bütünleşme ile ses çıkarma davranışı arasındaki ilişki, alan yazındaki çalışmalarla da desteklenmektedir. Rich, Lepine ve Crawford (2010), işle bütünleşmenin çalışanların yenilikçi davranışlarda bulunma eğilimlerini artırdığını belirtmiştir. Ayrıca, Nal ve Sevim (2021) tarafından yapılan çalışma, paternalistik liderliğin işle bütünleşme üzerindeki etkisini incelemiş ve işle bütünleşmenin pozitif ses çıkarma davranışını teşvik edebileceği sonucuna ulaşmıştır.

Uluslararası yazında ise ses çıkarma davranışı ile işle bütünleşme kavramlarının birlikte incelendiği farklı çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalar; kavramlar arasındaki ilişkiye (Latif ve Arif, 2019), ses çıkarmanın işle bütünleşme üzerindeki etkisine (Jha, Potnuru, Sareen ve Shaju, 2019) ya da başka değişkenlerin dahil edildiği modellerde aracı rollerine (Park, Oh ve Park, 2023; Wu ve Du, 2022) yöneliktir.

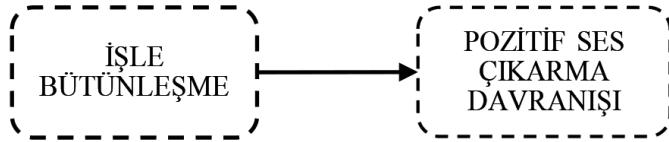
Bu noktadan hareketle ulusal yazında iki kavramın birlikte araştırıldığı daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğu, uluslararası yazında ise hem "pozitif ses çıkarma davranışına" ilişkin hem de işle bütünleşmenin pozitif ses çıkarma üzerindeki etkilerine ilişkin çalışmalara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Zira işle bütünleşme kavramının alan yazındaki öncülüğünü yapan Kahn (1990: 694) kişisel katılımın, insanların yaşamlarında kendilerini ifade etme gereksinimlerini açığa çıkaracağını belirtmiştir. Bu kapsamda pozitif ses çıkarma davranışı, Kahn'ın görüşünü ampirik destekleme ya da reddetme olanağı sağlayabilecek bir potansiyele sahiptir. Bu doğrultuda özellikle akademisyenlerin, iş yaşamında eğitim, araştırma, toplumsal katkı ve kişisel gelişim gibi çok boyutlu katkı sunma potansiyelleri dikkate alındığında tüm benliklerini işlerine verebilmeleri ve bu katkıları sağlayabilmek için fikirlerini, önerilerini açıkça paylaşabilmeleri oldukça önemli görülmektedir (Rosewell ve Ashwin, 2018; Brew, Boud, Crawford ve Lucas, 2017; Houston,

Meyer ve Paewai, 2006). Dolayısıyla akademisyenlerin işle bütünleşme düzeyleri arttıkça bireysel, kurumsal ve toplumsal düzeyde katkı sağlama arzuları doğrultusunda fikirlerini paylaşma ihtiyaçlarının da artması beklenebilir.

Bu kavramsal çerçeve ve ilgili alan yazın ışığında, işle bütünleşmenin pozitif ses çıkarma davranışı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu varsayılmaktadır. Kahn'ın Kişisel Katılım Teorisi, çalışanların iş süreçlerine katılımını artırarak, onların sorunları dile getirme ve çözüm üretme kapasitelerini yükseltebilir. Dolayısıyla, akademisyenlerin işlerine olan duygusal, bilişsel ve fiziksel bağlılıklarını yansıtan işle bütünleşmenin, pozitif ses çıkarma davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olacağı düşünülmüş ve bu doğrultuda araştırma hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H₁: Akademisyenlerin işle bütünleşme düzeyleri, pozitif ses çıkarma davranışları üzerinde olumlu yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir.

Bu kapsamda araştırmanın modeli, Şekil 2'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Yöntem

Bu araştırmanın amacı, akademisyenlerin işleriyle bütünleşmelerinin pozitif ses çıkarma davranışları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu kapsamda başlık altında araştırmanın evrenine, örnekleme ve veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışmakta olan akademisyenler, bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Verilerin toplandığı tarih itibarıyla Yüksek Öğretim Kurumu (2021) verilerine göre Türkiye’de görev yapmakta olan akademisyen sayısı 151.744’tür. Sekaran ve Bougie (2016: 264) tarafından belirlenen referans aralıkları dikkate alındığında 384 katılımcının yeterli olması beklenmektedir. Yozgat Bozok Üniversitesi 2020-42 sayılı ve 16.04.2020 tarihli Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu onayı alındıktan sonra örnekleme, akademik unvanlara ilişkin herhangi bir kısıtlama yapılmaksızın kolayda örnekleme yöntemiyle çevrim içi ve yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan anketler sonucunda 452 akademisyene ulaşılmış ve belirlenen örneklem sayısının üzerine çıktığı için bu sayının yeterli düzeyde olacağı düşünülmüştür. Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin bulgular, Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde	Demografik özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	242	53,5	Medeni Durum	Bekar	174	38,5
	Erkek	210	46,5		Evli	278	61,5
Yaş	20-25	22	4,9	Unvan	Ar. Gör.	106	23,5
	26-30	62	13,7		Öğr. Gör.	141	31,2
	31-35	136	30,1		Dr. Öğr. Ü.	127	28,1
	36-40	86	19,0		Doçent	31	6,9
	41 ve üzeri	146	32,3		Profesör	47	10,4
Çalışılan Kurum Türü	Vakıf	176	38,9	Çalışılan Birim	Fakülte	284	62,8
	Devlet	276	61,1		Yüksekokul	42	9,3
Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	1 yıldan az	71	15,7		MYO	114	25,2
	1-5 yıl	172	38,1		Diğer	12	2,7
	6-10 yıl	107	23,7	Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	17	3,8
	11-15 yıl	46	10,2		1-5 yıl	66	14,6
	16 ve üzeri	56	12,4		6-10 yıl	119	26,3
					11-15 yıl	85	18,8
					16 ve üzeri	165	36,5

Tablo 1. Devamı

Demografik özellikler		Frekans	Yüzde	Demografik özellikler		Frekans	Yüzde
İdari Görev	Var	176	38,9	Varsa İdari Görev/ler Türü	Bölüm Bşk.	72	35,8
					Bölüm Başkan Yrd.	17	8,5
					Anabilim Dalı Bşk.	14	7,0
					Dekan Yrd.	11	5,5
					Dekan	7	3,5
					Rektör Yrd.	1	0,5
					Rektör	2	1,0
					Müdür	17	8,5
					Müdür Yrd.	28	13,9
					Koordinatör	23	11,4
	Yok	276	61,1		Diğer	9	4,5

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın modelinde yer alan işle bütünleşme ve pozitif ses çıkarma değişkenlerine ilişkin analizlerin yapılabilmesi için iki tür ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklere ilişkin bilgiler şöyledir:

- **İşle Bütünleşme Ölçeği:** Katılımcıların işle bütünleşme düzeylerini ölçmek amacıyla Schaufeli vd. (2002a) tarafından geliştirilen İşle Bütünleşme Ölçeği (UWES) kullanılmıştır. Atilla-Bal (2008) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek; azim, adama ve benimseme olmak üzere üç boyut ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert formatında olup (1) “kesinlikle katılmıyorum”- (5) “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yapılandırılmıştır.

- **Pozitif Ses Çıkarma Ölçeği:** Katılımcıların pozitif ses çıkarma davranışlarını ölçmek için Ses Çıkarma Davranışı Ölçeğinin (Maynes ve Podsakoff, 2014) boyutlarından birisi olarak alan yazında yer alan ve Çankır (2016) tarafından Türkçeye ölçek olarak uyarlanan Pozitif Ses Çıkarma Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Destekleyici ve yapısı ses çıkarma

davranışı olmak üzere iki boyuttan ve 10 ifadeden oluşan ölçek, 5'li Likert formatında olup (1) “kesinlikle katılmıyorum”- (5) “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yapılandırılmıştır.

Araştırma Bulguları

Bu bölümde, araştırmanın ölçüm modeli ve yapısal model testlerine ilişkin sonuçlar paylaşılmıştır. Ölçüm modeli kapsamında araştırma ölçeklerinin güvenilirliklerine ve geçerliliklerine; yapısal eşitlik modeli kapsamında ise hipotez testinin sonuçlarına bilgiler paylaşılmıştır.

Ölçüm Modeli

Araştırma değişkenlerine ilişkin ölçeklerin geçerlikleri ve güvenilirlikleri test edilmek üzere Lisrel ve SPSS paket programları yardımıyla ölçüm analizi yapılmıştır. Araştırma ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirliklerinin test edilmesinde faktör yük değerleri ($>0,50$); Cronbach alpha katsayısı ($>0,70$); birleşik güvenilirlik ($CR>0,70$) ve ortalama açıklanan varyans katsayısı ($AVE>0,50$) incelenmiştir. Ölçüm modeline ilişkin bulgular Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2. Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular

Değişken	Faktör Yük Değerler	Ortalama	Standart Sapma	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk	Çarpıklık	Basıklık				
İşle Bütünleşme Ölçeği											
Cronbach's Alpha= 0,908; KMO=0,887; CR=0,958; AVE=3,254											
Azim1	0,764	3,951	0,695	0,060 (p=0,00)	0,974 (p=0,00)	-0,568	0,454				
Azim2	0,783										
Azim3	0,719										
Azim4	0,728										
Azim5	0,738										
Azim6	0,687										
Adama1	0,810	4,340	0,684								
Adama2	0,777										
Adama3	0,782										
Adama4	0,822										
Adama5	0,736										
Benimseme1	0,483	3,871	0,738								
Benimseme2	0,809										
Benimseme3	0,609										
Benimseme4	0,888										
Benimseme5	0,883										
Benimseme6	0,766										
Pozitif Ses Çıkarma Davranışı Ölçeği											
Cronbach's Alpha= 0,839; KMO=0,818; CR=0,936; AVE=1,980											
DestekleyiciSes1	0,743	3,533	0,699	0,74	0,985	-0,168	0,266				
DestekleyiciSes2	0,769										
DestekleyiciSes3	0,806										
DestekleyiciSes4	0,713										
DestekleyiciSes5	0,653										
YapıcıSes1	0,823	3,876	0,689								
YapıcıSes2	0,768										
YapıcıSes3	0,703										
YapıcıSes4	0,858										
YapıcıSes5	0,845										

Tablo 2’de yer alan ölçüm modelinin faktör yük değerleri eşik değerlerin üzerinde olduğu için ölçekteki herhangi bir ifade analiz dışında bırakılmamıştır. Ölçek boyutlarına ilişkin ortalama değerleri, katılımcıların işleriyle bütünleşme ve örgütsel konularda pozitif yönlü ses çıkarma eğilimlerinin olduğuna işaret etmektedir. İşle bütünleşme çerçevesinde akademisyenlerin işlerine yönelik bağlılık, çaba ve dayanıklılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Pozitif ses çıkarma çerçevesinde ise akademisyenlerin örgütlerine yönelik yapıcı ve destekleyici katkılar sunma eğilimlerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Normallik varsayımı için yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri (p=0,00) ve çarpıklık-basıklık testleri (± 1) doğrultusunda verilerin normal dağıldığı anlaşılmıştır (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2013: 33). Durbin Watson (dw) testi sonucunda elde edilen değer ($1,5 < dw < 2,5$), otokorelasyon sorunu olmadığını (Karagöz, 2017: 380) göstermiştir. Bununla birlikte varyans artış faktörü (VIF) değerleri 5’in altında olduğu için araştırma verilerinde doğrusallık sorunu da olmadığı anlaşılmıştır (Hair, Risher, Sarstedt ve Ringle, 2019: 15). Ayrıca, korelasyon analizine ilişkin sonuçlar (bkz. Tablo 3) değişkenler arasındaki ilişkilerin 0,90’ın altında olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	Sh.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.İşle Bütünleşme	4,037	0,564	1,407 ^a	0,834**	0,813**	0,753**	0,508**	0,386**	0,446**
2.Azim	3,951	0,695			0,652**	0,362**	0,483**	0,362**	0,430**
3.Adama	4,340	0,684				0,374**	0,400**	0,322**	0,334**
4.Benimseme	3,871	0,738					0,335**	0,247**	0,302**
5.Pozitif Ses Çıkarma	3,704	0,569					1,804 ^a	0,817**	0,822**
6.Yapıcı Ses Çıkarma	3,876	0,689							0,343**
7.Destekleyici Ses Çıkarma	3,533	0,699							

**p <0,01(n=452); a = $\sqrt{\text{AVE}}$; Ort.:Ortalama; Sh.:Standart Hata

Korelasyon analizi sonuçları; işle bütünleşme ile pozitif ses çıkarma davranışı arasında orta düzeyde ($r=0,508$; $p<0,01$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 262). Ayrıca boyutlar itibarıyla bakıldığında işle bütünleşmenin alt boyutlarından azim ve adama ile pozitif ses çıkarma davranışının alt boyutları (yapıcı ve destekleyici ses çıkarma) arasında orta düzeyde; benimseme ile pozitif ses çıkarma davranışının alt boyutları arasında ise düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

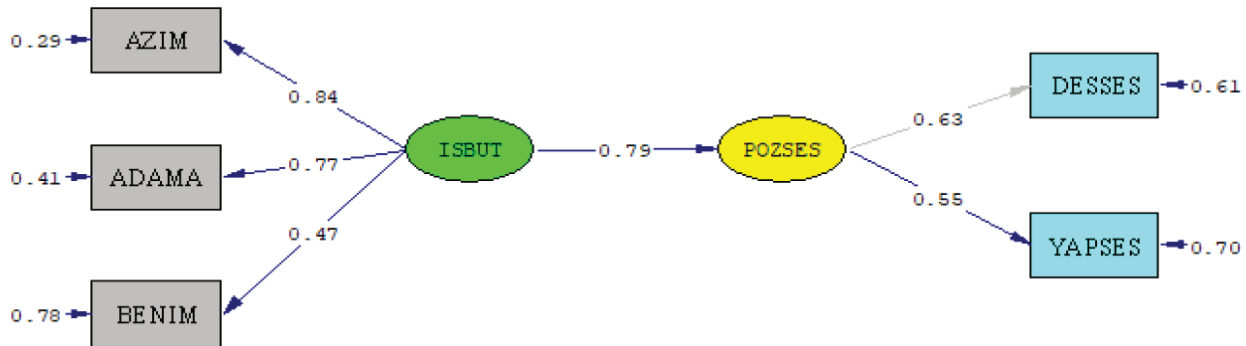
Ölçeklerin ayrışma geçerliliğinin sağlanması amacıyla Fornell-Larcker kriteri kullanılmıştır. Tablo 3'te işle bütünleşme ve pozitif ses çıkarma değişkenlerinin kendileriyle kesişimleri noktada yer alan değerler AVE katsayılarının karekökünü (1,804 ve 1,407) ve iki değişkenin birbiriyle kesiştiği noktadaki değer ise korelasyon katsayısını (0,508) göstermektedir. Fornell-Larcker kriterine göre AVE'nin karekök değerlerinin değişkenler arasındaki korelasyon katsayısından büyük olması, ölçeklerin ayrışma geçerliliğinin olduğunu göstermektedir (Fornell & Larcker, 1981; Yıldız, 2021). Tablo 3'teki sonuçlar

incelendiğinde ölçeklerin ayrışma geçerliliği şartlarını sağladığı görülmektedir.

Yapısal Model - Hipotez Testi

Araştırma modelindeki değişkenlere ilişkin hipotez testi, Lisrel programı yardımıyla yol analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin boyutları itibarıyla dahil edildiği yapısal modele ilişkin standardize edilmiş sonuçlar Şekil 3'te verilmiştir.

Şekil 3'te, işle bütünleşme değişkeni azim, adama ve benimseme boyutlarıyla modele dahil edilirken pozitif ses çıkarma davranışı ise destekleyici ve yapıcı ses davranışı boyutlarıyla birlikte incelenmiştir. Elde edilen bulgular, işle bütünleşmenin pozitif ses çıkarma davranışını pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir ($\beta=0,79$; $p=0,00<0,01$; $t=10,11>2,56$). Hata varyansları itibarıyla ölçek maddelerinde çok yüksek değere sahip bir madde bulunmamaktadır. Modelin uyum iyiliği değerleri ise Tablo 4'te sunulmuştur.

**Şekil 3. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Diyagramı¹**

Tablo 4. Yapısal Modele İlişkin Uyum Değerleri

Uyum Değerleri*										
Model	χ^2	sd	χ^2/sd	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	SRMR
1	10,52	4	2,63	0,060	0,99	0,97	0,99	0,98	0,97	0,027
Model anlamlılığı: $p=0,03<0,05$										
Model uygunluğu: $X^2/sd <5,0$										
*Kaynak: Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003, s. 35-52.										

Tablo 3'e göre, uyum iyiliğine ilişkin temel göstergelerden birisi olan RMSEA değeri kabul edilebilir aralıktadır. Modele ilişkin diğer değerler ise kabul edilebilir düzeyin üzerindedir. Ayrıca χ^2 değerine ilişkin p değeri de %95 güven düzeyinde anlamlıdır ($p=0,03$). Bu sonuçlar göz önüne alındığında, işle bütünleşmenin pozitif ses çıkarma davranışı üzerinde olumlu yönde anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,79$ ve $p=0,03$). Bu doğrultuda araştırmanın H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, akademisyenlerin işleriyle bütünleşme durumlarına göre pozitif ses çıkarma eğilimleri araştırılmıştır. Elde edilen bulgular, işiyle bütünleşen akademisyenlerin pozitif ses çıkarma davranışına yönelediklerini göstermektedir. Paternalistik liderliğin işle bütünleşme üzerindeki etkisinde pozitif ses çıkarmanın aracı rolünü araştıran Nal ve Sevim (2021), araştırma sonuçlarından birisi olarak işle bütünleşmenin pozitif ses çıkarma davranışını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Söz konusu çalışma, bu araştırmanın bulgusunu desteklemekle birlikte bazı yönlerden de farklılaşmaktadır. Öncelikle bu çalışma, akademisyenlerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Akademisyenlerin çalışma alanlarının, beklentilerinin ve katkılarının diğer sektörlerden farklı dinamiklere sahip olması bu çalışmayı özgün kılmaktadır. İkinci olarak bu çalışmada, işle bütünleşme ve pozitif ses çıkarma değişkenlerinin tüm boyutlarıyla dahil edildiği daha kapsamlı bir araştırma modeli kullanılmıştır. Pozitif ses çıkarma davranışı, destekleyici ve yapıcı ses çıkarma; işle bütünleşme ise tüm bileşenleriyle (azim, adama ve benimseme) birlikte incelemiştir. Yang, Li, Li ve Li (2024), Park vd. (2023) ile Wu ve Du (2022) tarafından yapılan çalışmalarda da dolaylı olarak işle bütünleşmenin ses çıkarma davranışını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu çalışmalarda aracı değişken olarak kullanılan pozitif ses çıkarma davranışı, ses çıkarma davranışının bir bileşeni olarak incelenmiştir. Bu çalışmada ise doğrudan pozitif ses çıkarma davranışı araştırmaya dahil edilmiş ve yapıcı-destekleyici ses çıkarma bileşenleriyle birlikte daha kapsamlı olarak incelenmesi mümkün olmuştur.

Yüksek düzeyde işiyle bütünleşen akademisyenlerin, işlerini en iyi şekilde yapabilmek için kendilerini işlerine adayacakları; karşılaştıkları sorunlara çözüm üretebilmek için

azim gösterecekleri ve tüm bunları yaparken işlerinden zevk alacakları söylenebilir. Bu anlamda araştırma sonucu da dikkate alındığında bir taraftan yaptıkları işi anlamlı bulan diğer taraftan kendilerini mutlu ve enerjik hissederek çalışabilen akademisyenler, işleriyle ilgili fikirlerini ve önerilerini belirtmek için istekli olacaklardır. Bu nedenlerle akademisyenlerin işle bütünleşme düzeylerinin artırılmasına yönelik çabalar hem bireysel performansı hem de kurumsal başarıyı olumlu şekilde etkileyebilir.

Bu araştırma bulguları dikkate alındığında kurumların, akademisyenlerin işle bütünleşme düzeylerini artıracak stratejilere yer vermelerinin önemi anlaşılmaktadır. Tüm enerjisini işine aktararak kendini ve işini geliştirmeye çalışan, karşılaştığı zorlukları aşmaya niyetlenen akademisyenlerin kurumsal destek görmeleri önemli olacaktır. Bu nedenle sosyal destek olanakları artırılarak akademisyenlerin kariyer gelişim süreçlerinin desteklenmesi önerilebilir. İşlerini yaparken karşılaştıkları sorunların çözümü için yönetici ve kurum desteği aldıklarını hissetmeleri işleriyle bütünleşmelerini teşvik edebilir. Yenilikçi fikirler sunabilecekleri teşvik edici bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Bu tür stratejiler, akademik çalışma ortamlarının daha dinamik, üretken ve başarılı olmasını destekleyebilir. Ancak bu önerilerin, çalışma sınırlılıkları çerçevesinde yapıldığı dikkate alınmalıdır. Çalışmada, akademisyenlerin işle bütünleşme ve pozitif ses çıkarma davranışlarını etkileyebilecek dış etkenler dikkate alınmamıştır. Bu kapsamda yapılacak sonraki araştırmaların; kurumsal kültür, örgütsel destek, liderlik tarzları gibi dış faktörleri de dikkate almaları önerilebilir. Ayrıca zaman ve yöntem sınırlılıkları da dikkate alınarak çalışma bulgularının başka araştırmalarla desteklenmesi, bulguların genellenebilirliğini artıracaktır.

Etik Beyan

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında belirtilen tüm kurallara uyulduğu beyan edilmiştir.

Etik Kurul Onayı

Çalışmanın uygulama süreci için Hitit Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 16.04.2020 tarihli ve 2020-42 sayılı karar ile etik onay alınmıştır.

Çıkar Çatışması ve Finansal Katkı Beyanı

Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması ve finansal katkı beyan edilmemiştir.

Yazarlık Katkı Beyanı

Çalışmanın tüm aşamaları yazarlar tarafından tasarlanmış ve hazırlanmıştır.

Kaynaklar

Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.

Atilla-Bal, E. (2008). *Self-efficacy, contextual factors and well-being: the impact of work engagement* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behaviors*, 72(3), 400-414.

Brew, A., Boud, D., Crawford, K., & Lucas, L. (2017). Navigating the demands of academic work to shape an academic job. *Studies in Higher Education*, 1-11.

Chang, H., Hsu, H. M., Liou, J. W., & Tsai, C.-T. (2013). Psychological contracts and innovative behavior: a moderated path analysis of work engagement and job resources. *J. Appl. Soc. Psychol.*, 43, 2120-2135.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Pers. Psychol.*, 64, 89-136.

Csikszentmihalyi, M. (1997). Finding flow. *Psychology Today*, 30(4), 46-71.

Çalışkan, S. C., & Erim, A. (2010). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri (POD) ile yeni araştırma modelleri kurma arayışları: POD'nin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerindeki etkileri. *18. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı*, 685-670.

Çankır, B. (2021). Adalet sektöründe çalışanların çalışmaya tutkunlukları sürdürülebilir kalite algıları ile iş performansları arası ilişkide rol oynar mı?. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1785-1795.

Çankır, B. (2016). Çalışanlarda pozitif ses çıkartma davranışı nasıl oluşur? örgütsel güven, psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi ile pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 1-12.

Çankır, B., & Çelik, D. S. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: Pozitif ses çıkartma, psikolojik iyi-oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67.

Durdu, İ. (2021). *Okullarda prososyal davranış ve pozitif ses çıkartma davranışı oluşumunda lider-üye etkileşiminin rolü*. (Doktora Tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.

Erim, F. (2009). *Individual response to organizational change: creating facade of conformity its antecedents and effects on participating in decision making, work engagement, job involvement and intent to quit* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Estell, P., & Davidson, E. (2019). Employee engagement, voice mechanisms and enterprise social network sites (ESNS). In *proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences* (s. 2387-2396). Grand Wailea, Maui, Hawaii, USA: Western Periodicals Company, California.

Gorden, W. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299.

Güneşer, A. B. (2007). *The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: the role of person-supervisor fit* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson New Educational Edition.

Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM'. *European Business Review*, 31(1), 2-24.

Hakanen, J., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *The Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.

Hallberg, U., & Schaufeli, W. (2006). "Same same" but different? can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard University Press.

Houston, D., Meyer, L. H., & Paewai, S. (2006). Academic staff workloads and job satisfaction: expectations and values in academe. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28(1), 17-30.

Jha, N., Potnuru, R., Sareen, P., & Shaju, S. (2019). Employee voice, engagement and organizational effectiveness: a mediated model. *European Journal of Training and Development*, 43(7/8), 699-718.

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 4(33), 692-724.

Kakkar, H., Tangirala, S., Srivastava, N. K., & Kamdar, D. (2016). The dispositional antecedents of promotive and prohibitive voice. *Journal of Applied Psychology*, 101(9), 1342-1351.

Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayım etiği*. Sivas: Nobel Akademik Yayıncılık.

Latif, N., & Arif, L. (2018). Employee engagement and employee voice. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 7(3), 507-515.

Lee, Y., Mazzeib, A., & Kim, J. (2018). Looking for motivational routes for employee-generated innovation: employees' scouting behavior. *Journal of Business Research*, 91, 286-294.

Markos, S., & Sridevi, S. M. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *Int. J. Bus. Manag.*, 5, 89-96.

Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.

May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.

Maynes, T., & Podsakoff, P. (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), 87-112.

Nal, M., & Sevim, E. (2021). The intermediary role of work engagement in the effect of paternalist leadership on positive voice behavior. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 12(3), 1130-1140.

Özkalp, Ö. & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış* (6. bs.). Ekin Yayınevi.

Palabıyık, N., & Akay, E. (2024). Algılanan örgütsel desteğin işle bütünleşme üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı rolü. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 16(30), 198-211.

Park, E., Oh, M., & Park, J. (2023). The influence of proactive personality on voice behavior: the mediating role of work engagement and the moderating role of empowering leadership. *The Journal of Internet Electronic Commerce Research*, 23(5), 197-215.

Rahmadani, V., Schaufeli, W., Fauzia, R., & Nazriani, D. (2022). The moderating effect of employee growth climate on the relationship between work engagement and job outcomes among plantation workers in North Sumatra, Indonesia. *Front. Psychol.*, 13(968572), 1-11.

- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>.
- Rosewell, K., & Ashwin, P. (2018). Academics' perceptions of what it means to be an academic. *Studies in Higher Education*, 44(4), 1-11.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 7(21), 600-619.
- Schaufeli, W., Martinez, I., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. (2002a). Burnout and engagement in university students: across national study. *Journal of Cross- Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002b). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 1(3), 71-92.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill-building approach*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Şener, E., Çetinkaya, F. F., & Yüksel, A. N., Akkoca, Y. (2018). Pozitif ses çıkartma davranışının öncülü olarak iletişim doyumu. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 165-175.
- Şimşek, Y., & Gürler, M. (2019). A study on employee voice and its effect on work engagement: explicating from the turkish teachers' perspectives. *International Education Studies*, 12(7), 80-92.
- Turgut, T. (2010). Çalışmaya tutkunluk. G. İslamoğlu (Ed.) içinde. *Kurumlarda iyilik de var*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Van Dyne, L., & LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Wu, J., & Du, Y. (2022). Linking abusive supervision to promotive and prohibitive voice behavior: testing the mediating roles of work engagement and negative reciprocity. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19(5498), 1-16.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Yang, C., Li, Z., Li, F., & Li, H. (2024). The impacts of digital leadership on employee voice behaviors: the mediating roles of employee empowerment and work engagement. *SAGE Open*, 1-15.
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi reflektif ve formatif yapılar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- YÖK. (2020, Aralık 24). Üniversitelerde görev yapan akademisyen sayısı. <https://istatistik.yok.gov.tr/> adresinden alındı.