

## Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Örgütsel ve Bireysel Değişkenlerle İlişkisi: Bir Çoklu Aracılık Modeli\*

*The Relationship of Teachers' Work Engagement with Organizational and Personal Variables: A Multiple Mediator Model*

Hasan Kavgacı<sup>1</sup>, Temel Çalık<sup>2</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı ilköğretim kurumu öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeylerinin bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilişkilerinin incelenmesidir. İlişkisel tarama modelindeki araştırmada 2012-2013 eğitim öğretim yılında Ankara'daki ilköğretim kurumlarında çalışan 810 öğretmenden veri toplanmıştır. Veri toplama araçları olarak Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği, Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği, Öğretmen Özerkliği Ölçeği, Kendini Toparlama Ölçeği ve Öğretmen Öz Yeterlik İnancı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri bireysel (kendini toparlama ve öz yeterlik) ve örgütsel değişkenlerle (lider-üye etkileşimi ve özerklik) anlamlı düzeyde ilişkilidir. Bireysel ve örgütsel değişkenler işle bütünleşmeyi olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir. Ayrıca bireysel değişkenler örgütsel değişkenlerle işle bütünleşme arasında aracı bir role sahiptir.

**Anahtar sözcükler:** İşle bütünleşme, öğretmen, bireysel değişkenler, örgütsel değişkenler, çoklu aracılık modeli

### Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between primary school teachers' work engagement and personal and organizational variables. The study was designed as a relational model. Data were gathered from 810 teachers employed in primary education institutions in Ankara in 2012-2013 education year. Utrecht Work Engagement Scale, Leader-Member Exchange Scale, Teacher Autonomy Scale, Brief Resilient Coping Scale, and Teacher Self-Efficacy Scale were used as data collection tools. Findings showed that personal (resilience and self-efficacy) and organizational (leader-member exchange and autonomy) variables were significantly related to work engagement. Personal and organizational variables have a positive and significant effect on work engagement. Moreover, personal variables partially mediating the relationship between organizational variables and work engagement.

**Keywords:** Work engagement, teacher, personal variables, organizational variables, multiple mediator model

Received: 21.06.2016 / Revision received: 03.03.2017 / Second revision received: 24.05.2017 / Approved: 26.05.2017

<sup>1</sup>Yrd. Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu, hasankavgaci@kastamonu.edu.tr, <sup>2</sup>Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Ankara, temelc@gazi.edu.tr

### Atf için/Please cite as:

Kavgacı, H. ve Çalık, T. (2017). Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin örgütsel ve bireysel değişkenlerle ilişkisi: Bir çoklu aracılık modeli. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(2), 223-248. doi: [10.14527/kuey.2017.008](https://doi.org/10.14527/kuey.2017.008)

## Giriş

Yönetim bilimi içinde çalışan davranışlarına yönelik araştırmaların genellikle olumsuz psikolojik etkenler ve bunların yansımaları üzerine yoğunlaştığı söylenebilir. Fakat 2000'li yıllardan sonra pozitif psikoloji (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) yaklaşımının yaygınlaşmasıyla insanların işte ve iş yerlerinde yaşadıkları olumsuz tutum ve davranışlardan çok, olumlu tutum ve davranışlar ön plana çıkmaya başlamıştır. Pozitif Psikoloji akımından yola çıkan Luthans (2002) ölçülebilir, geliştirilebilir ve performans artırımı için yönetilebilir, olumlu yönde yönlendirilmiş insan kaynağını ve psikolojik kapasiteleri araştırıp inceleyen olumlu örgütsel davranış araştırmalarına gereksinim olduğunu vurgulamıştır. İş performansı ile yakından ilişkilendirilen (Rich, LePine ve Crawford, 2010) ve çalışanların işleriyle olan bütünleşme durumları ile işlerine dönük tutkularını açıklayan işle bütünleşme kavramı gereksinim üzerine ortaya çıkmıştır (Schaufeli, Salanova, González-Romà ve Bakker, 2002).

21. Yüzyıl örgütleri için oldukça önemli bir psikolojik kaynağı temsil eden (Bakker ve Schaufeli, 2008) işle bütünleşmenin teorik temellerini atan William A. Kahn'a (1990: 694) göre bütünleşme "örgüt üyesinin kendini iş rolüne harmanlamasıdır". Buna göre işle bütünleşmiş kişi çalışırken kendini fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihinsel olarak işine vermekte ve işinde kendini ifade etmektedir. Schaufeli ve diğerlerine (2002) göre işle bütünleşme zindelik (*vigor*), adanma (*dedication*) ve yoğunlaşma (*absorption*) boyutları tarafından şekillendirilen olumlu, tatmin edici ve işe dönük bir ruh halini yansıtmaktadır. Kısa süreli ve geçici olmayan bu zihinsel/ruhsal durum aynı zamanda herhangi bir nesneye, olaya, kişiye veya davranışa da odaklı değildir. Mevcut çalışmada da benimsenen ve pozitif psikoloji yaklaşımına daha uygun olan bu tanımdan yola çıkarak işle bütünleşmenin kişinin işine yönelik olarak enerjiyle dolu olması ve işine bütünüyle bağlanması anlamını taşıdığı söylenebilir (Hallberg ve Schaufeli, 2006). İşle bütünleşmiş bireyler çalışırken fiziksel, bilişsel ve duyuşsal kaynaklarını birlikte işe koşarlar (Rich vd., 2010; Schaufeli vd., 2002). Bu bireyler aynı zamanda işe ilişkin algılarını ve sosyal ilişkilerini iyi yönetip yeni kaynaklar üreterek bütünleşmelerini desteklemeye çalışmaktadırlar (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011).

İşle bütünleşme zindelik, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç farklı bileşenden oluşmaktadır (Schaufeli vd., 2002). *Zindelik* çalışanın işini yaparken ortaya koyduğu yüksek enerjiyi, zihinsel dayanıklılığı ifade etmektedir. Zindelik yaşayan çalışan zorluklar karşısında yılmadan çalışmaya devam eder (Bakker vd., 2008; Schaufeli vd., 2002) ve işiyle ilgili daha fazla çaba göstermeye isteklidir (Demerouti vd., 2010). Bu güdüsel boyutunun da etkisiyle psikolojik direnç veya kendini toparlama davranışlarını da yansıttığı eklenmektedir (Shirom, 2003). *Adanma* anlamlılık, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma hislerini yansıtmaktadır. Sıradan bir özdeşleşmeden daha fazlasını ifade ederek

güçlü bir dahil olma hissine işaret etmekte ve sadece duygusal değil bilişsel bir boyutu da yansıtmaktadır (Schaufeli vd., 2002). Aynı zamanda işte adanmışlık yaşayan çalışanın yaptığı işten gurur duyması ve keyif alması beklenmektedir (Ouweneel, Le Blanc ve Schaufeli, 2013). *Yoğunlaşma* tamamen işine odaklanma ve kendini işine kaptırma halini göstermektedir. Kişi zamanın nasıl geçtiğinin farkında olmayacak kadar kendini işine verir ve işinden kopması güçleşir (Schaufeli vd., 2002).

İşle bütünleşme durumu çalışanın ruhsal olarak daha sağlıklı bir hayat yaşamasına katkı sağlayıp (Demerouti ve Schaufeli, 2001) yaşam memnuniyetini artırdığı gibi (Hakanen ve Schaufeli, 2012) örgütsel açıdan da olumlu çıktılar sağlayabilir. Konuya ilişkin yapılan araştırmalara göre işle bütünleşme düzeyi yüksek çalışanlar diğerlerine kıyasla işlerinden daha fazla memnuniyet duymakta, daha üretken ve örgütsel bağlılıkları daha yüksek olmakta ve daha az işten ayrılma veya işlerini değiştirme eğilimleri göstermektedirler (Alarcon ve Edwards, 2010; Demerouti, Bakker, Janssen vd., 2001; Harter, Schmidt ve Hayes, 2002; Schaufeli ve Bakker, 2004a). Bununla birlikte, Schaufeli ve Salanova (2007a) değişime uyum sağlayabilme becerisinin işle bütünleşmiş çalışanların bir özelliği olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca işle bütünleşme yaşayan öğretmenlerin tükenmişlik hissine kapılma ihtimallerinin daha düşük (Bermejo vd., 2013) örgütsel bağlılık (Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006) ve örgütsel vatandaşlık (Konermann, 2011) davranışlarının ise daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

İşle bütünleşmenin örgütsel belirleyicileri üzerine yapılan araştırmalarda lider-üye etkileşimi ve lider veya amirden gelen destek örgütsel değişkenler içinde sayılmakta ve çalışanların işle bütünleşme düzeyleri ile olumlu yönde ilişkili olduğu dile getirilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008; Hakanen vd., 2006; Liao-Holbrook, 2012; Schaufeli ve Salanova, 2007a; Segers, DePrins ve Brouwers, 2010; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2007). Çalışanların işe olan yaklaşımlarının şekillenmesinde önemli bir diğer değişkenin iş yerinde algıladıkları özerklik olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur (Bakker, 2009; Bal, 2008; Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum, 2006; Kreis ve Brockopp, 1986; Schmitt, Zacher ve Lange, 2013; Xanthopoulou vd., 2007). Özerklik durumu öğretmenlerin işle bütünleşme durumlarıyla da olumlu yönde ilişkilidir (Hakanen vd., 2006; Konermann, 2011; Simbula, Guglielmi ve Schaufeli, 2011). Bununla birlikte, öğretmenlerin yaşadığı özerkliğin iş yerinde yaşadıkları stresi azalttığı, iş memnuniyetleri ile kendi güçlerine olan inançlarını artırdığı ve yaptıkları işi bir uzmanlık mesleği olarak görmeye başlamalarına katkı sunduğu belirtilmektedir (Pearson ve Moomaw, 2005).

Son yıllarda yalnızca örgütsel değişkenlerin değil bazı bireysel değişkenlerin de işle bütünleşmenin öncülü olarak kabul edilebileceği vurgulanmaktadır (Bal, 2008; Öner, 2008; Xanthopoulou vd., 2007, 2009a). İşle bütünleşme üzerine yapılan meta analiz çalışmaları da bireysel kaynakların işle bütünleşmenin

önemli yordayıcılarından olduğuna işaret etmektedir (Christian ve Slaughter, 2007; Halbesleben, 2010; Mauno, Kinnunen, Makikangas ve Feldt, 2010). Bu doğrultuda ilgili alan yazını içinde bireysel birer kaynak olarak öz yeterlik inancı (Llorens, Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2007; Schaufeli ve Salanova, 2007a, 2007b), öz saygı, iyimserlik (Xanthopoulou vd., 2007), güven (Chughtai ve Buckley, 2008) ve kendini toparlama gücü (Bakker vd., 2006; Mache, Vitzthum, Klapp ve Danzer, 2014; Van den Heuvel, Demerouti, Bakker ve Schaufeli, 2010) gibi değişkenlerin işle bütünleşmeyle ilişkilerinin gerek bağımsız gerekse bir model içinde birlikte araştırıldığı görülmektedir.

Öz yeterlik algısı kişinin olası durumlarla başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabileceğine olan inancıyla ilgilidir (Bandura, 1982). Bandura'nın tanımlamasından yola çıkarak öz yeterliği öğretmenler bağlamında yorumlayan Tschannen-Moran, Woolfolk Hoy ve Hoy (1998), öğretmen öz yeterliğini öğretmenlerin belli bir öğretim işini yerine getirebilmek için gerekli olan eylemleri düzenleyip gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik algıları olarak tanımlamışlardır. İlgili alan yazın öz yeterlik inancı ile çalışanların işle bütünleşme düzeyi arasında olumlu, anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Bal, 2008; Llorens vd., 2007; Schaufeli ve Salanova, 2007a, 2007b). Benzer ilişki öğretmenlerin öz yeterlikleri ile işle bütünleşmeleri arasında da görülmektedir (Høigaard vd., 2012; Simbula vd., 2011). Dahası, Llorens ve diğerleri (2007) çalışanların öz yeterliklerine olan inançlarının işlerini yaparken kendilerine tanınan özerklik ile işle bütünleşme düzeyleri arasında aracı bir etkisinin olduğunu dile getirmektedir.

İşle bütünleşmenin bireysel yordayıcıları üzerine yapılan çalışmalar çalışanların zor durumlarda kendini toparlama gücünün de psikolojik sermaye olarak işle bütünleşmeleriyle anlamlı ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir (Bakker vd., 2006; Mache vd., 2014; Simons ve Buitendach, 2013). Bermejo ve diğerleri (2013) gerek hizmet içi gerekse hizmet öncesi öğretmen eğitiminde mesleğin icrası sırasında yaşanacak problemlere karşı yapıcı yaklaşımların ve başa çıkma stratejilerinin öğretilmesinin öğretmenlerin işlerini daha zinde ve yoğunlaşarak yapmalarına önemli katkılar sunacağını dile getirmektedirler. Benzeri şekilde Mansfield, Beltman, Broadley ve Weatherby-Fell (2016) öğretmenlerin zorluklara karşı direnç gücünün (resilience) öğretim kalitesi üzerinde belirleyici olduğunu ifade etmekte ve bu değişkenin okul yöneticisinin liderlik davranışları ile özerklik gibi bağlamsal özelliklerle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda daha dirençli öğretmenlerde işle bütünleşme ve öznel iyi oluş durumlarının daha fazla gözlemlendiğini vurgulamaktadır.

İşle bütünleşme bağlamında örgütsel ve bireysel değişkenler kendi içlerinde de etkileşime geçebilmektedirler. Yeterli örgütsel kaynaklarla desteklenen çalışan bireysel kaynaklarının da harekete geçmesi ile işine daha sıkı bağlanmakta ve bütünleşme tutum ve davranışları sergilemeye başlamaktadır. Bu açıdan, bireysel kaynakların örgütsel kaynaklar ile örgütsel ve bireysel

çıktılar arasındaki ilişkide aracı değişken veya etkileşim değişkeni olarak rol alabileceği ifade edilmektedir (Xanthopoulou vd., 2007; Van den Heuvel vd., 2010).

İşle bütünleşmeyle ilgili bu araştırmalara rağmen Hoy ve Tarter (2011) eğitim yönetimi alanının pozitif psikoloji akımını yeterince benimseyip kullanmadığına ve olumlu kavramları inceleyen eğitim çalışmalarının bir bütünlükten uzak bağımsız araştırmalar olarak kaldığına dikkat çekmektedir. Diğer taraftan ulusal alan yazında işle bütünleşme üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında ise büyük çoğunluğunun işletme alanında gerçekleştirildiği görülmektedir (Arı, 2011; Bal, 2008; Dalay, 2007; Güneşer, 2007; Öncel, 2007; Öner, 2008; Turgut, 2011). Bu doğrultuda, işle bütünleşme kavramı bağlamında öğretmenlerin çalışmaya dönük tutum ve davranışlarının araştırılmasının eğitim örgütlerindeki örgütsel davranış kalıplarının açıklanmasına farklı bir boyuttan açılım getirerek katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Böyle bir araştırmanın ise örgütsel değişkenler kadar bireysel değişkenleri de içeren bir model ile incelenmesi kavramın farklı boyutlarıyla incelenmesi bakımından daha faydalı olacaktır. Ayrıca daha etkili bir öğretmen kadrosu oluşturabilmek için öğretmenlerin işlerine dönük olumlu bir tutum geliştirmelerini sağlamak gerekmektedir (Kirkpatrick, 2009). Bu nedenle bu araştırmanın amacı ilköğretim öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeyleri ile bazı bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi olmakla birlikte araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

1. Bireysel (*öz yeterlik ve kendini toparlama gücü*) ve örgütsel değişkenlerin (*lider-üye etkileşimi ve özerklik*) ilköğretim kurumu öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeyleriyle ilişkileri anlamlı mıdır?

2. İlköğretim kurumu öğretmenlerinin işle bütünleşmeleri üzerinde bireysel değişkenlerin doğrudan etkileri ile örgütsel değişkenlerin doğrudan ve bireysel değişkenler üzerinden dolaylı etkileri anlamlı mıdır?

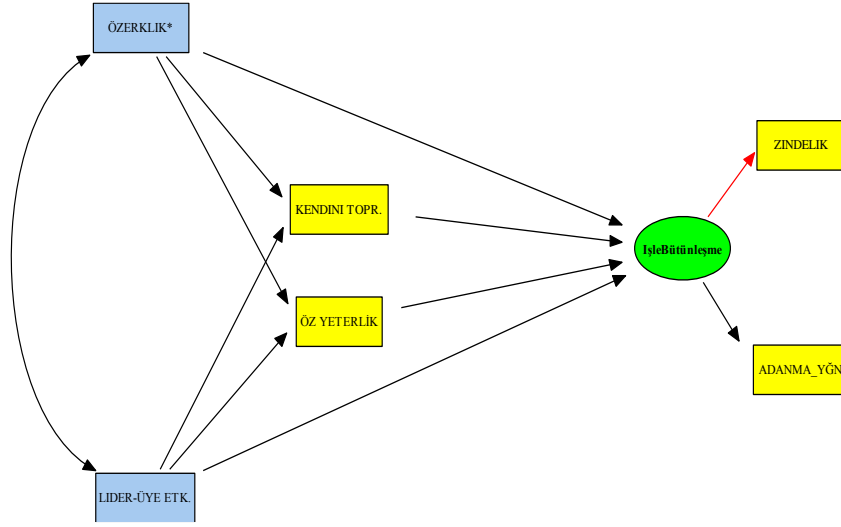
## Yöntem

### *Araştırmanın Modeli*

Öğretmenlerin işle bütünleşmelerinin bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilişkilerinin incelendiği bu araştırma, ilişkisel tarama modelinde tasarlanmış nicel bir çalışmadır. İlişkisel araştırmalar sonucunda bir neden sonuç ilişkisinin varlığından bahsetmek güçtür. Fakat farklı karmaşık yöntemlerin kullanıldığı ilişkisel araştırmalarda değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisine yönelik bazı çıkarımlarda bulunmak mümkündür (Fraenkel ve Wallen, 2009). Bu kapsamda bu araştırmada yapısal eşitlik modellemesi ile değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır.

İşle bütünleşmenin bağımlı değişken olarak tanımlandığı araştırma kapsamında lider üye etkileşimi ve özerklik örgütsel değişkenler, kendini

toparlama gücü ve öğretmen öz yeterliği ise bireysel değişkenler olarak tanımlanmıştır. Mevcut araştırma içindeki değişkenler arasında varsayılan ilişkiler Şekil 1'deki hipotez modelde sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma değişkenleri arası ilişkilere yönelik hipotez model

#### Araştırma Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni 2012-2013 eğitim öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerindeki ilköğretim kurumlarında çalışmakta olan sınıf ve branş öğretmenleridir. Örneklem ise bu evrenden tabakalı örnekleme yoluyla seçilen 53 farklı ilköğretim kurumundaki 1110 sınıf ve branş öğretmeninden oluşmaktadır. Dağıtılan veri toplama araçlarından 910 tanesi geri dönmüştür. Hatalı ve eksik kodlama, aykırı değer analizi gibi veri ayıklama işlemleri sonucunda analiz için 810 adet gözlem geriye kalmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde çoğunluğunun kadın (%73) ve lisans mezunu (%77) olduğu görülmektedir. Yüksekokul mezunlarının oranı %13, lisansüstü eğitim mezunlarının ise % 10'dur. Katılımcı öğretmenlerin %23'ü 1-10 yıl arası, %51'i 11-20 yıl arası, %26'sı ise 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Katılımcılar içinde birbirine yakın oranda sınıf (%47) ve branş (%53) öğretmeni bulunmaktadır.

#### Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla daha önceden geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmış 5 farklı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca veri toplama formunun giriş kısmına katılımcılar hakkında demografik bilgilerin toplanması amacıyla kısa bir bölüm eklenmiştir.

*Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği:* İşle bütünleşmeye yönelik verileri toplamak amacıyla Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen ve araştırmacılar tarafından Türkçeye ve eğitim örgütlerine uyarlanan Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale [UWES] kullanılmıştır. 7’li Likert tipi 17 maddeden ve *zindelik* (vigor), *adanma* (dedication) ve *yoğunlaşma* (absorbtion) olmak üzere üç boyuttan oluşan ölçek tek boyutlu olarak da kullanılabilir (Schaufeli ve Bakker, 2004b; Seppala vd., 2009). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonrası ölçeğin orijinal 3 boyutlu yapısının araştırma verileriyle uyum göstermediği ( $X^2/sd = 3.46$ , RMSEA = .10, GFI = .83) anlaşılınca ölçek maddeleri açımlayıcı faktör analizine (AFA) tabi tutulmuştur. Schaufeli ve Bakker (2004b) ölçek faktörleri arasındaki korelasyonların yüksek olduğunu ifade ettiği için ölçek maddelerine temel bileşenler analizi kapsamında eğik döndürme işlemi (promax) uygulanmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin iki faktöre de çok yakın yükler veren yoğunlaşma boyutundaki iki maddesinin (6 ve 16) atılmasıyla *zindelik* ve *adanmışlık-yoğunlaşma* olmak üzere iki boyutta topladığı görülmüştür. Zindelik boyutu toplam varyansın %57’sini adanma-yoğunlaşma boyutu ise %7’sini açıklamaktadır. Adanma ile yoğunlaşma arasında oldukça yüksek bir ilişkinin var olduğu daha önceki araştırmalarda da doğrulamaktadır (Breevaart, Bakker, Demerouti ve Hetland, 2012). Aynı zamanda Schaufeli ve Bakker (2004b) ölçek faktörleri arasındaki korelasyonların yüksek olmasından dolayı ampirik araştırmalarda ölçeğe ait toplam puanın kullanılmasının daha uygun olabileceğinin ifade etmektedir. Bu doğrultuda iki faktörlü bu yapının tek bir işle bütünleşme gizil değişkeni altında toplanmasına dayalı yapı ikinci düzey DFA ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 1’de sunulmuştur. Ölçeğin tamamı için Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı .94 iken alt boyutlar için Zindelik boyutunda .92, adanmışlık-yoğunlaşma boyutunda .89’dur.

*Kendini Toparlama Gücü Ölçeği:* Kendini toparlama gücü değişkenine ait veriler Sinclair and Walltson, (2004) tarafından geliştirilen Kendini Toparlama Gücü Ölçeği (Brief Resilient Coping Scale) ile toplanmıştır. Tek boyut ve 4 maddeden oluşan 5’li Likert tipi ölçek araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. DFA ölçeğin tek boyutlu yapısını doğrulamıştır (Tablo 1). Ölçeğe ilişkin Cronbach’s Alpha iç tutarlık katsayısı ise .76’dır.

*Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği:* Öğretmenler ve okul müdürleri arasındaki etkileşimin kalitesine ilişkin verileri toplamak amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen, Cevrioğlu (2007) tarafından Türkçeye çevrilip Çetin (2011) tarafından okula uyarlanan Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (Multidimensional Measure of Leader-Member Exchange [LMX-MDM]) kullanılmıştır. 5’li Likert tipi ölçek 12 madde ve “etki”, “bağlılık”, “katkı” ve “profesyonel saygı” olmak üzere 4 boyuttan oluşmasına rağmen tek faktörlü olarak da kullanılabilir (Liden ve Maslyn, 1998). Ölçeğin alt boyutlarına ve toplam puanına ilişkin Cronbach’s Alpha katsayıları .70’in üzerindedir. Tablo

1’de sunulan DFA sonuçları ölçeğin tek bir gizil değişken altında toplanan 4 faktörlü yapısını doğrulamaktadır.

**Öğretmen Özerkliği Ölçeği:** Öğretmenler tarafından algılanan özerkliğin derecesini belirlemek amacıyla Öğretmen Özerkliği Ölçeği’nin (Pearson ve Hall, 1993) 12 maddelik Genel Özerklik alt boyutu kullanılmıştır. 5’li Likert tipi ölçek Koçak (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. DFA sırasında 2 maddenin düşük faktör yükleri nedeniyle çıkarılmasıyla maddelerin tek faktörlü yapısını doğrulanmıştır (Tablo 1). Ölçeğin Cronbach’s Alpha iç tutarlık katsayısı .74’tür.

**Öğretmen Öz Yeterlik Ölçeği:** Öğretmenlerin öz yeterlik inançlarına yönelik verileri toplamak için kullanılan Öğretmen Öz Yeterlik Ölçeği kısa formu Tschannen-Moran ve Hoy (2001) tarafından geliştirilmiş ve Çapa, Çakıroğlu ve Sarıkaya (2005) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 9’lu Likert tipi ölçek 12 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. İkinci düzey DFA iki maddenin birden fazla faktöre yüksek yük vermesi sebebiyle çıkarılması sonucunda bütün faktörlerin tek boyut altında toplanabileceğini göstermiştir (Tablo 1). Ölçeğin alt boyutları ve toplam puanına yönelik Cronbach’s Alpha katsayıları .80’in üzerindedir.

Tablo 1

*Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizlerine Yönelik Bulgular*

	Cronbach’s Alpha	X <sup>2</sup> /sd	AGFI	GFI	CFI	RMR	RMSEA
İşle Bütünleşme	.94	2.31	.87	.91	.96	.04	.07
Kendini Toparlama	.76	2.32	.96	.99	.99	.02	.07
Öz Yeterlik	.93	1.93	.92	.95	.98	.04	.06
Lider-Üye Etkileşimi	.96	1.93	.91	.94	.99	.02	.06
Özerklik	.74	1.62	.94	.97	.98	.04	.05

**Veri Analizi**

Veri analizinin ilk aşamasında tek değişkenli ve çok değişkenli normallik varsayımlarının karşılanması için uç değer analizi yapılmış, basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiş, saçılma diyagramlarının elips şeklinde olduğu görülmüştür. Ayrıca Mardia çok değişkenli normallik katsayısının 1.48 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak hem tek değişkenli hem de çok değişkenli normallik varsayımı karşılanmıştır. İkinci aşamada araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. Üçüncü aşamada ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin analizi için yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla yol (path) analizi yapılmıştır. Aracı etkilerin anlamlılığının belirlenmesi amacıyla ise SPSS için geliştirilen ve bootstrap örneklemesine dayanan *PROCESS* makrosu kullanılmıştır. Çoklu aracılık



modeli ve ilgili makroya yönelik açıklamalar aşağıda ayrıca verilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 21 ve EQS 6 programları tercih edilmiştir. Gerek doğrulayıcı faktör analizleri gerekse yapısal eşitlik modellemesi sırasında kullanılan uyum indekslerinde  $\chi^2 / sd$  oranı için 3'ün altı; RMSEA için .08'in altı; GFI, CFI ve AGFI için ise .90'ın üzerindeki değerlerin iyi bir uyuma işaret ettiği kabul edilmiştir (Hoyle, 1995; Hu ve Bentler, 1999; MacCallum, Browne ve Sugawara, 1996).

*Çoklu Aracılık Modeli:* Aracı etkinin hesaplanmasına yönelik modellerde genellikle bir aracı değişken bulunmaktadır. Fakat iki değişken arasındaki ilişkiye birden fazla değişkenin aracılık etmesi oldukça doğaldır. Bu tür modellerdeki aracı etkinin hesaplanmasında genellikle her bir aracı değişkenin etkisi ayrı aracılık modelleri içinde hesaplanmaktadır. Hâlbuki her bir aracı değişkenin bağımsız değişkenle ve birbirleriyle olan korelasyonları göz önünde bulduğunda geleneksel tekli aracılık analizinin kullanılması yanlış standart hatalar elde edilmesi gibi sonuçlar doğurabilecektir (Krull ve MacKinnon, 2001). Bu ise aracılık etkisinin anlamlılığının ölçülmesine bir engeldir. Birden fazla aracı etkinin aynı anda test edilmesi konusu bazı araştırmacılarca tartışılmıştır (Bollen, 1987; Brown, 1997; Cheung, 2007; MacKinnon, 2000). Bu tartışmalara bakıldığında aracılık etkisinin belirlenmesinde birbirinden bağımsız testler yapılmasının sakıncasına değinildiği ve alternatif olarak sunulan yapısal eşitlik modellemesinin de çoklu aracılık modellerinde her bir değişkenin aracılık etkisinin ölçülmesinde bazı zayıflıklar içerdiğinden bahsedildiği görülmektedir.

Birden fazla aracı değişkenin olduğu modellerdeki her hangi bir aracı değişken üzerinden gerçekleşen dolaylı etki, bu değişkenin tek aracı değişken olduğu modeldeki dolaylı etki ile aynı değildir. Bunun sebeplerinden en önemlisi bu aracı değişkenin diğer aracı değişkenlerle de yüksek ihtimalle bir korelasyona sahip olmasıdır. Bu nedenle çoklu aracılık modellerinde her bir aracı değişkenin anlamlı bir etkisinin olup olmadığı diğer değişkenlerin de dahil edildiği bir test ile hesaplanmalıdır. Tek bir modelle yapılan bu analiz ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bütün aracı değişkenler hesaba katıldığında anlamlı bir etkisi olup olmadığını daha doğru olarak belirlenebilmektedir (Preacher ve Hayes, 2008).

Dolaylı etkinin ve standart hatasının çok değişkenli normallik varsayımını karşılamayacağı düşüncesi ile aracılık etkisinin hesaplanmasında yaygınlaşan bir şekilde *bootstrap* yöntemi tercih edilmeye başlanmıştır (Hayes, 2009; MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004). *Bootstrap* yöntemi bir yeniden örnekleme yöntemidir. Araştırma örnekleminde toplanan verilerden yeniden alt örneklemler oluşturularak model parametreleri her bir alt örnekleme test edilir ve ana örneklemden alınan sonuçlar ile karşılaştırılır. Bu sayede doğrudan ve dolaylı etkilerin anlamlılık düzeyleri test edilebilir (MacKinnon, 2008; Preacher ve Hayes, 2008). Araştırmacının ana örnekleme bir bakıma evren gibi

kabul edilir ve yeni oluşturulan örneklerde elde edilen sonuçların evren olarak kabul edilen ana örnekteki verilerle ne kadar uyum gösterdiği incelenir. Bu yöntemle aracı etkilere yönelik elde edilen güven aralıklarının tek örneklem kullanılarak ulaşılan güven aralıklarından daha doğru sonuçlar verdiği çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur (MacKinnon vd., 2004). Bu yüzden bu araştırmada test edilen çoklu aracılık modelinde Hayes (2013) tarafından SPSS için geliştirilen ve bootstrap örneklemesine dayanan *PROCESS*<sup>1</sup> makrosu kullanılmış ve her bir aracı etkinin anlamlılığı bütün aracı değişkenleri içeren tek bir model içinde test edilmiştir.

### Bulgular

Araştırma değişkenlerine yönelik korelasyonlar Tablo 2’de sunulmuştur. Tablodan da görüleceği üzere bütün değişkenler arasında anlamlı korelasyonlar bulunmaktadır. İşle bütünleşme en yüksek korelasyonu kendini toplama gücü ( $r = .61, p < .01$ ) ile en düşük korelasyonu ise lider-üye etkileşimi değişkeni ( $r = .39, p < .01$ ) ile göstermektedir. İlgili alan yazınla uyumlu şekilde işle bütünleşmenin alt boyutları olan zindelik ve adanma arasında da yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ( $r = .83, p < .01$ ) bulunmaktadır.

Tablo 2

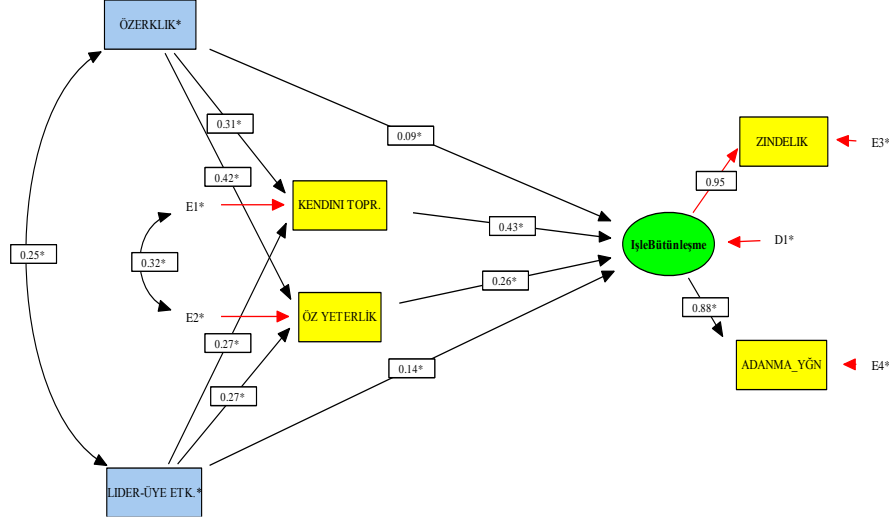
*Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayıları (n = 810)*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. İşle Bütünleşme	-					
2. Zindelik	.97**	-				
3. Adanma	.95**	.83**	-			
4. Kendini Toparlama	.61**	.61**	.56**	-		
5. Öz Yeterlik	.54**	.54**	.50**	.49**	-	
6. Özerklik	.40**	.38**	.39**	.38**	.48**	-
7. Lider-Üye Etkileşimi	.39**	.39**	.36**	.35**	.37**	.25**

\*\*  $p < .01$

Şekil 2’deki sonuçlar araştırmada tanımlanan hipotez modelin verilerle iyi bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. İşle bütünleşme üzerindeki doğrudan ve dolaylı (aracı) etkilerin ortaya konması için oluşturulan Şekil 2’deki yol analizi göre örgütsel değişkenler (lider-üye etkileşimi ve özerklik) işle bütünleşmeyi doğrudan ve bireysel değişkenler (öz yeterlik inancı ve kendini toplama gücü) üzerinden dolaylı olarak etkilemektedir. Ayrıca bireysel değişkenler işle bütünleşmeyi doğrudan etkilemektedir. Uyum indeksleri modelin verilerle oldukça iyi bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır ( $X^2 / sd = 1.975, p = .12, RMSEA = .035, CFI = .999, GFI = .998, AGFI = .983, RMR = .003$ ).

<sup>1</sup>PROCESS makro yaması ve detaylı açıklamalara <http://www.processmacro.org/index.html> adresinden ulaşılabilir.



Şekil 2. Bireysel ve örgütsel değişkenlerin işle bütünleşmeye doğrudan ve dolaylı etkilerine yönelik yol diyagramı ve katsayılar (\* p < .01)

Bu durumda ikinci alt problemin ilk kısmında belirtilen doğrudan etkiler doğrulanmıştır. Lider-üye etkileşimi ile özerklikten işle bütünleşmeye giden anlamlı yollar öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin okul müdürlerinden gördükleri liderlik davranışları ve iş yerinde yaşadıkları özerkliğin sonucunda artacağını göstermektedir. Aynı şekilde öz yeterlik inancı ve kendini toplama gücünün de öğretmenlerin işle bütünleşmeleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur.

Şekil 2'deki modelde bireysel değişkenler örgütsel değişkenler ile işle bütünleşme arasında aracı değişken olarak tanımlanmıştır. Çoklu aracılık modellenmesi şeklinde tasarlanan bu model içinde iki farklı bağımsız değişken ile iki farklı aracı değişken bulunduğu için lider üye etkileşimi ve özerklik değişkenlerinden her biri iki farklı dolaylı etkiye sahiptirler. Araştırmada her bir aracı değişken üzerinden olan özgün dolaylı etkilerin analiz edilmesi için *PROCESS* makrosu (Hayes, 2013) kullanılmıştır. Bu makro SPSS üzerinden bir dizi regresyon analizi ile birden fazla aracı değişkenin olduğu durumlarda bütün aracı değişkenler üzerinden gerçekleşen dolaylı etkinin miktarı ve anlamlılığı aynı model içinde hesaplanabilmektedir. Bu doğrultuda *PROCESS* makrosu kullanılarak öncelikle lider üye etkileşimi bağımsız değişken, kendini toplama ve öz yeterlik inancı ise aracı değişkenler olarak tanımlanmıştır. İşle bütünleşmenin sonuç değişkeni olarak tanımlandığı bu modele özerklik kontrol değişkeni olarak eklenmiştir. Ardından aynı model lider üye etkileşimi ile özerklik değişkenlerinin yer değiştirmesi ile test edilmiştir. Bu analiz sırasında %95 güven düzeyinde *bias corrected bootstrap* güven aralıkları (*a bootstrap*

sample of 1000 was specified) hesaplanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3  
*Bireysel Değişkenlerin Örgütsel Değişkenler ile İşle Bütünleşme Arasındaki İlişkiye Aracı Etkisinin Anlamlılığına Yönelik Bulgular*

Aracı Değişkenler	Lider-Üye Etkileşimi				Özerklik			
	$\beta$ Effect	SE	LLCI	ULCI	$\beta$ Effect	SE	LLCI	ULCI
Kendini Toparlama	.12*	.02	.09	.15	.13*	.02	.10	.17
Öz Yeterlik	.07*	.01	.05	.10	.11*	.02	.08	.14
Toplam	.19*	.02	.15	.23	.24*	.02	.20	.29

\* LLCI: Lower Levels for Confidence Interval, ULCI: Upeer Levels for Confidence Interval, SE: Standard Error

\*  $p < .01$

Tablodan da görüldüğü gibi her iki bağımsız değişkenin de her iki aracı değişken üzerinden dolaylı etkisi anlamlıdır. Bir başka ifadeyle özerklik ve lider üye etkileşimi ile işle bütünleşme arasındaki ilişkiye kendini toparlama ve öz yeterlik algısı değişkenlerinin her ikisi de ayrı ayrı anlamlı düzeyde aracılık etmektedir. Ayrıca Tablo 3'ten anlaşılacağı üzere bütün aracı etkiler anlamlıdır ( $p < .01$ ). Bununla birlikte en güçlü dolaylı etki özerkliğin kendini toparlama gücü üzerinden olan etkisidir (.13;  $SE = .02$ ;  $CI = [.10, .17]$ ;  $p < .01$ ).

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma kapsamında ilköğretim öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeyleri ile bazı bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda öncelikle değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığı ortaya konmuştur. Ardından değişkenler arasındaki ilişkiler bir yapısal eşitlik modellemesi içinde incelenmiştir. Buna göre örgütsel ve bireysel değişkenlerin işle bütünleşmeyi doğrudan etkileyip etkilemedikleri ve bireysel değişkenlerin örgütsel değişkenler ile işle bütünleşme arasında aracı bir rol oynayıp oynamadığı incelenmiştir. Araştırma bulguları test edilen bütün ilişkilerin varlığını ve anlamlılığını doğrulamıştır. İlgili alan yazına bakıldığında ise benzer bulgulara ulaşmak mümkündür.

Bermejo ve diğerleri (2013) oluşturdukları modelde İspanya'daki okul öncesi, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iyi oluşlarını etkileyen bireysel ve örgütsel kaynakları araştırmışlardır. Araştırma bulguları öğretmenlerin stresle başa çıkmaya yönelik etkili, rasyonel ve önleyici stratejiler kullanmalarının ve özerklik, yönetici desteği ve işe dönük olumlu geri dönüt gibi örgütsel kaynaklara sahip olmanın işle bütünleşme düzeyleri üzerinde önemli düzeyde

etkili olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Bakker ve Bal (2010) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada özerklik, yönetici ile öğretmen arasındaki kaliteli etkileşim, okuldaki sosyal destek iklimi ve mesleki gelişim imkânları gibi örgütsel kaynakların öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinde anlamlı ve olumlu bir değişim oluşturduğunu ifade etmektedir. Lider davranışlarının çalışanların işe olan yaklaşımlarıyla ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar liderliğin astların işle bütünleşme davranışlarını açıklamada önemli bir değişken olduğunu göstermektedir (Kovjanic, Schuh ve Jonas, 2013; Macey ve Schneider, 2008; Shirom, 2003; Tims vd., 2011).

Bakker ve diğerlerinin (2006) kadın okul müdürleriyle yaptığı çalışmada ortaya konan bulgular da bireysel kaynakların işle bütünleşmeyle olan ilişkisinde elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Bahsi geçen çalışmada öz yeterlik inancı ve kendini toplama gücü yüksek olan okul müdürlerinin işlerini daha zinde, adanmış ve yoğunlaşmış yaptıkları ortaya konmuştur. Bu kapsamda, bireysel kaynakların yönetici ya da öğretmen fark etmeden bütün okul çalışanlarının işle bütünleşmesi açısından önemli bir öncül olduğu belirtilebilir. Öz yeterlik ve kendini toplama gücüyle ilgili diğer çalışmalar da mevcut araştırmanın bulgularını desteklemektedir (Avey vd., 2010; Bakker vd., 2006; Bal, 2008; Mache vd., 2014; Rothmann, Jorgensen ve Hill, 2011; Schaufeli ve Salanova, 2007a, 2007b; Simons ve Buitendach, 2013; Tomas, Melendez, Sancho ve Mayordomo, 2012). Diğer taraftan Avey ve diğerleri (2011) psikolojik sermaye olarak adlandırılan öz yeterlik, iyimserlik, kendini toplama gücü gibi değişkenlerin bireylerin pozitif örgütsel davranışlar sergilemelerinde önemli bir etken olduğunu dile getirmektedir. Bu açıdan bu çalışmada öz yeterlik ve kendini toplama gücünün pozitif örgütsel bir davranış olan işle bütünleşme üzerindeki anlamlı ve olumlu bir etkisinin psikolojik sermaye kuramının beklentileriyle de uyum gösterdiği söylenebilir. Bu kapsamda öğretmenlerin gerek psikolojik gerekse fizyolojik olarak yorucu ve yıpratıcı bir meslek olarak tanımlanan şartlar altında yaptıkları işe olan olumlu tutum ve davranışlarını korumaları ve hatta geliştirmeleri için kişisel gelişim odaklı hizmet içi eğitimlere alınmaları bir öneri olarak sunulabilir. Bu eğitimler içinde öğretmenlerin özellikle öz yeterliklerine olan inançlarını kuvvetlendirecek ve engeller ve sıkıntılar karşısında yılmadan yola devam etmelerini sağlayacak yöntem ve teknikleri geliştirmelerine yardımcı olunması gerekmektedir.

Araştırmada bireysel değişkenlerin örgütsel değişkenler ile öğretmenlerin işle bütünleşmeleri arasındaki aracı etkisinin anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Bulgular kendini toplama gücü ve öz yeterlik inancı değişkenlerinin özerklik ve lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme arasındaki ilişkiye kısmi aracı etkisinin anlamlı olduğunu göstermiştir. Buna göre, öğretmenlere okullarında tanınan özerklik ve liderlerinin öğretmenler ile iletişimde tercih ettiği yöntem öğretmenlerin öz yeterliklerine olan inançları ve

kendini toplama güçleri üzerinden işle bütünleşmelerini olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmanın bu bulgusu alan yazınla paralellik göstermektedir. İş talepleri ve kaynakları modeline yönelik revizyon çalışmaları sonucunda modele bireysel kaynakların eklenmesinin (Xanthopoulou vd., 2007) ardından yapılan bir dizi çalışma bireysel kaynakların bireye örgüt içinde sunulan örgütsel kaynakların işle bütünleşmeye evrilmesine katkı sunduğunu, örgütsel kaynaklar ile işle bütünleşme arasındaki ilişkide bir köprü görevini gördüğünü ortaya koymaktadır (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte ve Lens, 2008; Xanthopoulou vd., 2009a, 2009b). Bir başka deyişle, bireysel değişkenler örgütsel değişkenler ile işle bütünleşme arasında aracı bir değişken rolü üstlenmekte ve dahası bireyin sahip olduğu bireysel kaynaklar örgütsel kaynakların algılanış biçimini de etkilemektedir (Van den Heuvel vd., 2010). Bu açıdan araştırma bulguları sonucunda bireysel kaynakların örgütsel kaynaklar ile işle bütünleşme arasında aracı bir değişken olarak ortaya çıkması kuramsal beklentileri karşılamaktadır.

Bireysel kaynakların aracı rolüne ilişkin benzer sonuçlara ulaşan Sløetjes (2012) iki binden fazla çalışan üzerinde yaptığı araştırmasında bireysel kaynaklar olarak incelediği proaktif davranış, kararlılık ve esnekliğin örgütsel kaynaklar olan özerklik, yönetici desteği ve mesleki gelişim fırsatlarının çalışanların işle bütünleşmesiyle ilişkisinde kısmi bir aracı etkisi olduğunu ortaya koymuştur. MacEachen, Polzer ve Clarke (2008) ise özerklik sunan çalışma ortamlarının çalışanların yılmazlık davranışlarını kuvvetlendirdiğini ve dolayısıyla çalışanların iş yerinde oluşan stresi yönetme yetilerinin gelişip iş performanslarının arttığını dile getirmektedir.

Bu araştırmada öğretmenler mesleklerini icra ederken daha fazla özerklik sahibi olduklarında öz yeterliklerine olan inançlarında ve kendini toplama güçlerinde gelişme gözlenmiştir. Bu ise onların işlerini yaparken daha zinde hissetmelerine ve daha yüksek bir adanmışlık ve yoğunlaşma ile çalışmalarına yardımcı olmaktadır. Buradan yola çıkarak yaptıkları işle ilgili kararların alımında kendini daha özgür hisseden öğretmenlerin kendi yeterliklerine ve zorluklar ve engeller karşısında kendilerini toparlayıp yola devam etme becerilerine dönük daha olumlu bir algı geliştirdikleri ifade edilebilir. Bireysel kaynaklarda gözlemlenen bu olumlu değişim ise öğretmenlerin yaptıkları işle yönelik olumlu yaklaşımların oluşmasına olumlu yönde ve anlamlı düzeyde katkı sağlamaktadır. Bu sebeple, okul müdürlerinin öğretmenlerinin sahip olduğu bireysel kaynakları iyi gözlemlemesi ve bu gözlemlerine göre onlara örgütsel kaynaklar oluşturarak destek vermesi gerektiği söylenebilir. Örneğin, öz yeterliği düşük olduğu gözlemlenen bir öğretmene okul müdürünün daha samimi ve destekleyici bir iletişim tarzı benimsemesinin ve ona yapacağı işlerde kendi kararlarını alıp uygulaması için gerekli özerkliği tanınmasının, öğretmenin öz yeterliğine olan inancının kuvvetlenmesine ve bu bireysel kaynağın gücüyle

çalışırken daha enerjik ve istekli olmasına yardımcı olacağı belirtilebilir. Bu sayede öğretmenlerin işleriyle daha çok bütünleşmeleri ve sonuç olarak daha yüksek bir çalışma performansı ortaya koyabilmeleri için yapılması gereken etkili yönetsel müdahaleler üretilebilir.

Özerkliğe olduğu gibi lider-üye etkileşimi değişkeni de bireysel kaynaklar üzerinden öğretmenlerin işle bütünleşmesini etkilemektedir. Bir başka anlatımla, okul müdürlerinin öğretmenlerle kurdukları iletişimde samimi ve destekleyici bir tarz benimsemeleri ve öğretmenler tarafından mesleki anlamda yeterli görülmeleri, öğretmenlerin kendi yeterliklerine olan inançlarını kuvvetlendirmekte ve engel ve zorluklara karşı daha dirençli olmalarına sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak ise öğretmenlerin işle bütünleşme durumlarında anlamlı düzeyde gelişmeler gözlemlenmektedir. Araştırma bulguları okul müdürlerinin öğretmenlerle kurdukları iyi ilişkilerin öğretmenlerin işle bütünleşme durumlarına doğrudan etkisinin anlamlı olduğunu gösterse de lider-üye etkileşiminin işle bütünleşmeye asıl katkısı öğretmenlerin öz yeterliklerinde ve kendini toplama güçlerinde oluşturduğu gelişme üzerinden gerçekleşmektedir.

Segers ve diğerlerinin (2010) liderlik ile işle bütünleşme arasındaki ilişkiye dönük modelleri bu bulguyu desteklemektedir. Modele göre çalışanlar yöneticilerini dönüşümcü ve destekleyici bulduklarında yöneticileriyle olan iletişimleri daha kaliteli bir hal almaktadır. Bunun sonucu olarak çalışanların daha iyimser düşüncelere sahip olmakta, geleceğe dair daha umutlu bir yaklaşım benimsemekte ve kendi yeterliklerine olan inancı kuvvetlenmektedir. Gelişim gösteren bu bireysel kaynaklar ise çalışanların işleriyle daha çok bütünleşmelerini sağlamaktadır. Van den Heuvel ve diğerleri (2010) ise yönetici desteği ve özerklik gibi örgütsel kaynakların çalışanların bireysel kaynaklarının inşa edilmesini veya sahip oldukları mevcut bireysel kaynakların geliştirilmesini sağlayarak işle bütünleşme ve dolayısıyla performans üzerinde olumlu etkiler oluşturduğunu söylemekte ve bu çıkarımı desteklemektedirler.

Özetle, okul müdürlerinin öğretmenleriyle olan etkileşiminin kalitesi ve öğretmenlere tanınan özerklik bu bireysel kaynaklar üzerinden işle bütünleşme düzeylerinin gelişmesini sağlamaktadır. Bu sebeple, politika yapıcılar, yöneticiler ve öğretmen eğitimiyle sorumlu olanlar öğretmenlerin kendini toplama gücü ve öz yeterliklerini güçlendirici önlemler almalı gerekli örgütsel ve yönetsel müdahaleleri işe koşmalıdırlar. Mevcut araştırmanın sonuçları liderlik ve öğretmenlere tanınan özerkliğin böyle bir müdahale için kullanılabilir olan iki önemli unsur olduğunu göstermektedir. Ayrıca elde edilen bulguların desteklenmesi ve işle bütünleşmeye yönelik modelin geliştirilmesi için ileriki araştırmalarda farklı örgütsel ve bireysel değişkenlerin eklenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. İş talepleri ve kaynakları modeli başta olmak üzere birçok kuram ilişkili değişkenler hakkında oldukça önemli bilgiler sunmaktadır. İşle bütünleşme aynı sektör içindeki farklı çalışma grupları

*Hasan Kavgacı ve Temel Çaltık*

arasında aynı düzeyde algılanmayabilmektedir. Bu nedenle, farklı öğretim kademelerinde çalışan öğretmenler için bu modelde elde edilen verilerin geçerli olup olmadığının yeni örneklerde yapılacak çalışmalarca test edilmesi gerekmektedir.



Yapılandırılmış Öz/Structured Abstract

**The Relationship of Teachers' Work Engagement with Organizational and Personal Variables: A Multiple Mediator Model**

Hasan Kavgacı<sup>1</sup>, Temel Çalık<sup>2</sup>

*Introduction.* Workers' positive attitudes to and behaviours in the work and workplace started to become more important than negative ones especially with the emergence and growth of positive psychology movement after 2000s (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Luthans (2002) who adopted positive psychology movement emphasized the need for positive organizational behaviour research examining human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed, and effectively managed for performance improvement in organizations. The concept of work engagement can be said to have opened new doors to such research (Schaufeli et al., 2002). Work engagement is described as "a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption" (Schaufeli et al., 2002:74). Workers who experience work engagement use their behavioural, emotional, and cognitive resources together (Rich et al., 2010). Research on the outcomes of work engagement reveal that workers with high work engagement experience more job and life satisfaction; become more productive, mentally healthier and committed to their organization; and show lower turnover rates (Alarcon & Edwards, 2010; Demerouti, Bakker, Janssen et al., 2001; Demerouti & Schaufeli, 2001; Hakanen, et al., 2006; Hakanen & Schaufeli, 2012; Harter et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004a). When it comes to the antecedents of work engagement, organizational variables like autonomy and leader support (Bakker & Bal, 2010; Hakanen et al., 2006; Konermann, 2011; Simbula, Guglielmi & Schaufeli, 2011), colleague support (Simbula et al., 2011; Kirkpatrick, 2009), and organizational citizenship (Konermann, 2011) appear. In recent years it has been expressed that personal variables can also be accepted as antecedents of work engagement in addition to organizational variables (Bal, 2008; Chughtai & Buckley, 2008; Öner, 2008; Xanthopoulou et al., 2007, 2009a). In this respect, it is seen that the relationship of variables such as self-efficacy (Llorens et al., 2007; Schaufeli & Salanova, 2007a, 2007b), self-esteem, optimism, (Xanthopoulou et al., 2007), trust (Chughtai & Buckley,

---

<sup>1</sup>Assist. Prof. Dr., Kastamonu University, Kastamonu-Turkey, hasankavgaci@kastamonu.edu.tr, <sup>2</sup>Prof. Dr., Gazi University, Ankara-Turkey, temelc@gazi.edu.tr

2008) and resilience (Bakker et al., 2006; Mache, Vitzthum, Klapp & Danzer, 2014; Van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2010) with work engagement has been investigated independently or jointly in a structural model. Additionally, it is asserted that personal resources mediate the relationship between organizational resources and work engagement (Xanthopoulou et al., 2007; Van den Heuvel et al., 2010).

Despite all these research and findings about work engagement Hoy and Tarter (2011) say that the field of educational administration couldn't have benefit the positive psychology movement fully and, as a result, the efforts of investigating the positive concepts have remained independent researches lacking integrity. Accordingly, the investigation of teachers' attitudes to and behaviours at work in the framework of work engagement is thought to contribute to the explanation of organizational behaviour structures at educational organizations. After a literature review, it is also believed that doing such a research in a model including personal variables beside organizational ones would be better in order to analyse this new concept from a broad point of view. Therefore, the aim of this study is to analyse the relationship of primary school teachers' work engagement with organizational and personal variables. In this regard, two questions were tried to be answered during the study:

- Are organizational and personal variables' correlation with primary school teachers' work engagement significant?

- Are personal variables' direct effect and organizational variables' direct and indirect effect through personal variables on primary school teachers' work engagement significant?

*Method.* In this correlational study, a hypothesis model describing the relationships between work engagement, personal variables and organizational variables was tested using path analysis in structural equation modelling (SEM). Data were gathered from 810 teachers employed in primary schools in Ankara in 2012-2013 education year. Utrecht Work Engagement Scale, Brief Resilient Coping Scale, Leader-Member Exchange Scale, Teaching Autonomy Scale and Teacher Self-Efficacy Scale were used to collect the data. Work engagement was described as the depended variable while organizational variables (leader member exchange and teacher autonomy) and personal variables (teacher self-efficacy and resilience) were independent variables. Personal variables were also defined as mediator variables in structural equation modelling. The correlation among study variables were described by calculating Pearson's correlation coefficients. Independent variables' direct and indirect effects on depended variables were analysed through path analysis using EQS 6 program. To examine the significance of mediator variables PROCESS macro of SPSS 21, which is based on regression models and bootstrap sampling was used. This

macro is generally used to estimate the direct and indirect effects in multiple mediator models (Preacher & Hayes, 2008).

*Findings and Discussion.* The findings showed that all the correlations between the variables were positive and significant. The hypothesis model in which organizational and personal variables directly affect work engagement, and personal variables played a mediator role between organizational variables and work engagement was also confirmed according to the findings of path analysis and SEM. Direct effects of organizational variables on work engagement were positive and significant. Additionally, PROCESS analysis revealed that the partial mediator effects of self-efficacy and resilience were positive and significant. In other words, each of self-efficacy and resilience partially mediates the relationship between organizational variables and work engagement. The findings related to the relationship between personal variables and work engagement were parallel to the results of previous research (Avey et al., 2010; Bakker et al., 2006; Bal, 2008; Mache et al., 2014; Rothmann, Jorgensen & Hill, 2011; Schaufeli & Salanova, 2007a, 2007b; Simons & Buitendach, 2013; Tomas, Melendez, Sancho & Mayordomo, 2012). The mediating role of the personal variables have also been mentioned by previous research (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008; Xanthopoulou et al., 2009a, 2009b). Personal variables may also positively change the perception of organizational variables by the workers (Van den Heuvel et al., 2010).

As a result, it can be said that, school principals should observe the personal resources of teachers and, based on these observations, should support them by creating organizational resources. Findings also showed that the quality of principals' exchange with their teachers and the autonomy that teachers have improve teachers' work engagement through personal resources. The personal variables or resources function as a bridge in this relationship. Therefore, policy makers, administrators and the teacher trainers should take some measures to empower teachers' resilience and self-efficacy. Necessary organizational and administrative interventions should be performed in this respect.

### Kaynaklar/References

- Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2010). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health, 27*(3), 294-298.
- Arı, S. (2011). *Örgüt ikliminin işle bütünleşme üzerine etkisi ve bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 303751).
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 17-28.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly, 22*(2), 127-152.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 74-88.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Journal of Managerial Psychology, 13*(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Gierveld, J. H., & Van Rijswijk, K. (2006). *Succesfactoren bij vrouwelijke schoolleiders in het primair onderwijs: Een onderzoek naar burnout, bevlogenheid en prestaties* (Success factors among female school principals in primary teaching: A Study on burnout, work engagement, and performance). Retrieved from <http://www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/sectoren/primair-onderwijs/>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 147-154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress, 22*(3), 187-200.
- Bal, E. A. (2008). *Self-efficacy, contextual factors and well-being: The impact of work engagement* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 221379).
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist, 37*(2), 122-147.
- Bermejo, L., Hernández-Franco, V., & Prieto-Ursúa, M. (2013). Teacher well-being: Personal and job resources and demands. *Procedia-Social and Behavioral Sciences 84*, 1321-1325.

- Bollen, K. A. (1987). Total, direct, and indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 17, 37-69.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Hetland, J. (2012). The measurement of state work engagement: A multilevel factor analytic study. *European Journal of Psychological Assessment*, 28(4), 305-312.
- Brown, R. L. (1997). Assessing specific mediational effects in complex theoretical models. *Structural Equation Modeling*, 4, 142-156.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 205628).
- Cheung, M. W.-L. (2007). Comparison of approaches to constructing confidence intervals for mediating effects using structural equation models. *Structural Equation Modeling*, 14, 227-246.
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007). *Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area*. Paper presented at the Sixty-Seventh Annual meeting of the Academy of Management, Philadelphia, PA. Retrieved from <http://aom.pace.edu/proceedings>.
- Chughtai, A., & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47-71.
- Çapa, Y., Çakıroğlu, J., & Sarıkaya, H. (2005). *Turkish version of the teachers' sense of efficacy scale (TTSES)*. Retrieved from <http://people.ehe.ohiostate.edu/ahoy/files/2009/02/ttses.pdf>
- Çetin, Ş. (2011). *Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 290711).
- Dalay, G. (2007). *The relationship between the variables of organizational trust, job engagement, organizational commitment and job involvement* (Master thesis). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 209238).
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment, & Health*, 27(4), 279-286.
- Eryılmaz, A. ve Doğan, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş: Utrecht işe bağlılık ölçeğinin psikometrik niteliklerinin incelenmesi. *Klinik Psikiyatri*, 15, 49-55.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education* (Seventh Edition). New York: McGraw-Hill Companies.
- Güneşer, A. B. (2007). *The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: the role of person-supervisor fit* (Doctoral dissertation). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 208825).

- Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *The Journal of School Psychology, 43*(6), 495-513.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders, 141*(2-3), 415-424.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist, 11*(2), 119-127.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In Arnold B. Bakker & Michael P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). The United Kingdom: Psychology.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs, 76*(4), 408-420.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press
- Høigaard, R., Giske, R., & Sundsli, K. (2012). Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and the intention to quit. *European Journal of Teacher Education, 35*(3), 347-357.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2011). Positive psychology and educational administration: An optimistic research agenda. *Educational Administration Quarterly, 47*(3), 427-445.
- Hoyle, R.H. (1995). The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues. In R.H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (pp. 1-15). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*(1), 1-55.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.

- Kirkpatrick, C. L. (2009). *Engaging second-stage teachers in their work: The role of professional culture in schools* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Thesis database. (UMI: 3385024).
- Koçak, E. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yetki devri, otonomi ve hesap verebilirliklerine ilişkin algularının belirlenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 278416).
- Konermann, J. (2011). *Teachers' work engagement: A deeper understanding of the role of job and personal resources in relationship to work engagement, its antecedents, and its outcomes* (Doctoral dissertation). 20/11/2012 tarihinde <http://purl.utwente.nl/publications/79200> sayfasından erişilmiştir.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
- Kreis, K., & Brockopp, D. Y. (1986). Autonomy: A component of teacher job satisfaction. *Education*, 107(1), 110-115.
- Krull, J. L., & MacKinnon, D. P. (2001). Multilevel modeling of individual and group level mediated effects. *Multivariate Behavioral Research*, 36, 249-277.
- Liao-Holbrook, F. (2012). *Integrating leader fairness and leader-member exchange in predicting work engagement: A contingency approach* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Thesis database. (UMI: 1532615).
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- MacEachen, E., Polzer, J., & Clarke, J. (2008). "You are free to set your own hours": Governing worker productivity and health through flexibility and resilience. *Social Science & Medicine*, 66(5), 1019-1033.
- Mache, S., Vitzthum, K., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2014). Surgeons' work engagement: Influencing factors and relations to job and life satisfaction. *The Surgeon*, 12(4):181-190.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.

- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York, USA: Taylor & Francis.
- MacKinnon, D. P. (2000). Contrasts in multiple mediator models. In J. Rose, L. Chassin, C. C. Presson, & S. J. Sherman (Eds.), *Multivariate applications in substance use research: New methods for new questions* (pp. 141-160). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- MacKinnon, D. P., Lockwood C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Mansfield, C. F., Beltman, S., Broadley, T., & Weatherby-Fell, N. (2016). Building resilience in teacher education: An evidenced informed framework. *Teaching and Teacher Education*, 54: 77-87.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Makikangas, A., & Feldt, T. (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A qualitative review and directions for future research. In S. L. Albrecht (Ed.), *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 111-128). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself: An individual positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, 18(2), 173-195.
- Öncel, L. (2007). *Öğretmenlerin işleriyle bütünleşme düzeylerinin performansları ve iş yerlerinden ayrılma niyetleriyle ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 211897).
- Öner, Z. H. (2008). *The mediating effect of organizational justice: Moderating roles of sense of coherence and job complexity on the relationship between servant leadership, and work engagement* (Doctoral dissertation). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No: 221819).
- Pearson, L. C., & Hall, B. C., (1993). Initial construct validation of the teaching autonomy scale. *The Journal of Educational Research*, 86(3), 172-177.
- Pearson, L. C., & Moomaw, M. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29(1), 37-53.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.



- Rothmann, S., Jorgensen, L. I., & Hill, C. (2011). Coping and work engagement in selected South African organizations. *SA Journal of Industrial Psychology/SATydskrif vir Bedryfsielkunde*, 37(1), 1-11.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Retrieved from <http://www.schaufeli.com>
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007a). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations, Vol. 5* (135-177). Greenwich, CT: Information Age.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007b). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 20(2), 177-196.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romà, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A two sample confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schmitt, A., Zacher, H., & Lange, A. H. (2013). Focus on opportunities as a boundary condition of the relationship between job control and work engagement: A multi-sample, multi-method study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 505-519.
- Segers, J., DePrins, P., & Brouwers, S. (2010). Leadership and engagement: A brief review of the literature, a proposed model, and practical implications. In S. L. Albrecht (Ed.), *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 149-158). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seppala, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht work engagement scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, 459-481.
- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In D. Ganster & P. L. Perrewe (Eds.), *Research in organizational stress and well-being*. (Vol. 3, pp. 135-165). Greenwich, CT: JAI Press.
- Simbula, S., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2011). A three-wave study of job resources, self-efficacy, and work engagement among Italian school teachers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 285-304.

- Simons, J. C., & Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organizational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12.
- Sinclair, V. G., & Wallston, K. A. (2004). The development and psychometric evaluation of the brief resilient coping scale. *Assessment*, 11, 94-101.
- Slöetjes, T. (2012). *Personal resources in the job demands-resources model: The influence of proactive behavior, assertiveness, and worker flexibility* (Master thesis). Retrieved from <http://studenttheses.library.uu.nl/search.php>
- Tomas, J. M., Melendez, J. C., Sancho, P., & Mayordomo, T. (2012). Adaptation and initial validation of the BRCS in an elderly Spanish sample. *European Journal of Psychological Assessment*, 28(4), 283-289.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2001). Teacher efficacy: Capturing and elusive construct. *Teaching and Teacher Education*, 17(7), 783-805.
- Tschannen-Moran, M., Woolfolk Hoy, A., & Hoy W. K. (1998). Teacher efficacy: Its meaning and measure. *Review of Educational Research*, 68(2), 202-248.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 22(3), 277-294.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In J. Houdmont and S. Leka (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice, volume 1* (pp. 124-150). Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.

---

\*Bu makale Prof. Dr. Temel ÇALIK danışmanlığında yapılan "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Bireysel ve Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi" isimli doktora tezinden üretilmiştir.