

Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisinde İşgören Sessizliğinin Rolü¹

The Role of Employee Voice in The Effect of Inclusive Leadership on Psychological Ownership

Eylül Cansu YAVUZ ^a Hasan GÜL  ^b

^a Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Samsun, Türkiye. eylulcansuyavuz23@gmail.com

^b Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Samsun, Türkiye. hasan.gul@omu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Kapsayıcı Liderlik
Psikolojik Sahiplenme
İşgören Sessizliği
Aracılık Etkisi

Amaç – Günümüzde her alanda yaşanan hızlı değişimler ve teknolojinin sürekli gelişmesi hem insana verilen önemin daha fazla artmasına hem de yönetimde yeni anlayışların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Zaman içerisinde yaşanan bu değişimler özellikle liderlik yaklaşımlarının da değişmesine neden olmuş ve birçok yeni liderlik türü ortaya çıkmıştır. Bunlardan bir tanesi de kapsayıcı liderliktir. Kapsayıcı liderlik, yeni fikirler ortaya koyan, çalışanlarına karşı açık, her zaman için ulaşılabilir ve erişilebilir olan bir liderlik türüdür ve farklı örgütsel davranış biçimlerine etki edebilmektedir. Bunlardan biri olan psikolojik sahiplenme, kişinin yasal veya finansal herhangi bir yükümlülüğü bulunmamasına karşın içinde bulunduğu kurumu sanki kendisine ait gibi benimsemesi durumudur. İşgören sessizliği ise bireyin fikir, düşünce, istek ve önerilerini açık bir şekilde ifade edebilmesidir. Bu çalışmanın temel amacı kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide işgören sessizliğinin aracılık rolünün olup olmadığını araştırmaktır.

Gönderilme Tarihi 20 Şubat
2023

Revizyon Tarihi 4 Kasım 2023

Kabul Tarihi 20 Kasım 2023

Yöntem – Araştırma bir kamu üniversitesinde çalışmakta olan akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış ve toplamda 364 kişiden veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerden yararlanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde SPSS 25.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılmıştır.

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

Bulgular – Araştırma sonucunda kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide, işgören sessizliğinin tam aracı değişken rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tartışma – Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre işgören sessizliği davranışının olduğu yerlerde psikolojik sahiplenme davranışı da artmaktadır.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Inclusive Leadership
Psychological Ownership
Employee Voice
Mediating Effect

Purpose – Today, the rapid changes in every field and the continuous development of technology have led to an increase in the importance given to people and the emergence of new understandings in management. These changes over time have led to changes in leadership approaches, and many new types of leadership have emerged. One of them is inclusive leadership. Inclusive leadership is defined as a type of leadership that reveals new ideas, is open to its employees, is always accessible and reachable, and can affect different forms of organizational behavior. One of these, psychological ownership, is the state of adopting the institution as if it were one's own, even though the person does not have any legal or financial obligations. Employee voice is the ability of the individual to express his ideas, thoughts, wishes and suggestions clearly. The main purpose of this study is to investigate whether employee voice has a mediating role in the relationship between inclusive leadership and psychological ownership.

Received 20 February 2023

Revised 4 November 2023

Accepted 20 November 2023

Design/Methodology/Approach – The research was carried out on academic and administrative staff working in a public university. Questionnaire was used as a data collection tool in the research and data were collected from 364 people in total. The data obtained as a result of the research were analyzed using statistical methods. SPSS 25.0 and AMOS 24.0 programs were used in the analysis.

Article Classification:

Research Article

Findings – As a result of the research, it was concluded that the voice of the employee plays the role of a full mediator variable in the relationship between inclusive leadership and psychological ownership.

Discussion – According to the results obtained from the study, where there is employee voice behavior, psychological ownership behavior also increases.

¹Bu çalışma Eylül Cansu Yavuz ve danışmanı Prof. Dr. Hasan Gül tarafından 16.12.2022 tarihinde tamamlanan “Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisinde İşgören Sessizliğinin Rolü” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Yavuz, E. C., Gül, H. (2023). Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisinde İşgören Sessizliğinin Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (4), 2577-2596.

1. GİRİŞ

Teknolojinin oldukça hızlı bir biçimde yayıldığı ve rekabetin her geçen gün daha fazla arttığı günümüz dünyasında temel amacı hayatta kalmak ve kâr elde etmek olan örgütlerin varlıklarını sürdürmesi oldukça zorlaşmıştır. Bu amaçların yerine getirilebilmesi için özellikle iki faktör ön plana çıkmaktadır. Bunlardan biri örgütün finansal açıdan güçlü olması, diğeri ise nitelikli insan kaynağına sahip olmasıdır. Bu kaynaklar ne kadar etkin bir şekilde kullanılırsa örgütün performansı ve devamlılığı da o kadar artacaktır. Örgütlerde çalışan kişilere bakıldığında her birinin birbirinden farklı özellikleri olduğu görülmektedir. Bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek, amaç ve motive olma şekilleri birbirlerinden oldukça farklıdır. Dolayısıyla çalışanların verimliliklerini artırarak onlardan en etkin şekilde yararlanabilmek için etkili bir liderlik yaklaşımında bulunulmalı, örgütlerini sanki kendilerininmişçesine benimsemeleri sağlanmalı ve düşüncelerini özgür bir biçimde sunabilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır.

Lidere ve liderliğe verilen önem özellikle son dönemlerde daha da artış göstermiştir, çünkü örgütler başarıyı sağlamak ve devam ettirmek için iyi bir liderin önemini fark etmişlerdir. Liderler çalışanlarını etkileyerek onların vizyon sahibi, yaratıcı ve yüksek düzeyde performans gösteren bireylere dönüşmelerine yardımcı olmaktadır. Literatürde birçok liderlik türü bulunmaktadır ki kapsayıcı liderlik de bunlardan birisidir. Kapsayıcı liderler, çalışanlarını yeni fikir ve öneri geliştirme hususunda desteklemektedirler. Çalışanlar herhangi bir problemle karşı karşıya kaldığında her daim ulaşılabilen kişilerdir. Ayrıca kapsayıcı bir lider çalışanın kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmesi için ona destek olmaktadır.

Çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleri psikolojik sahiplenme hissiyatlarının da gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Psikolojik sahiplenme kişinin yasal veya finansal herhangi bir yükümlülüğü bulunmamasına karşın içinde bulunduğu kurumu sanki kendisininmişçesine benimsemesi durumudur (Uçar, 2017: 175). Bir kişinin psikolojik sahiplenme hissini içinde bulundurması önemlidir. Çünkü bu hisse sahip bireyler daha çok sorumluluk ve risk üstlenerek örgütlerini daha fazla başarıya ulaştırma imkânına sahiptirler.

İşgören sesliliği ise bireyin fikir, düşünce, istek ve önerilerini açık bir şekilde ifade edebilmesidir (Yavuz, 2021: 51). Bir işgören kendisini içinde bulunduğu örgüte karşı ne kadar ait hissederse o kadar özgür bir biçimde düşüncelerini ifade edebilmekte ya da sorunlarını paylaşabilmektedir. Bu davranış biçimi ile işgörenler kendilerini içinde buldukları örgütün bir parçası gibi hissetmekte ve bu da onların daha katılımcı, motive ve yapıcı birer bireye dönüşmelerine sebebiyet vermektedir.

Bu bağlamda söz konusu çalışmanın temel amacı kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği kavramları arasındaki ilişkileri incelemek ve varsa aralarındaki bağlantının ortaya çıkarılmasını sağlamaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kapsayıcı Liderlik

Liderlikle ilgili geçmişten bugüne kadar pek çok liderlik teorisi ve farklı liderlik türü ortaya atılmıştır. Özellikle son dönemde yabancı literatürde ortaya çıkan ve Türkiye’de de yeni yeni gündeme gelmeye başlayan kapsayıcı liderlik bu liderlik türlerinden bir tanesidir. Kapsayıcı liderlik ilk defa liderin kapsayıcılığı olarak Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Eğer bir lider otoriter ve savunmacı bir duruş sergilemiyor ya da destekleyici davranmıyorsa, ekip üyeleri de muhtemelen o ekipte konuşmanın güvenli olmadığını düşünecektir. Tam tersi lider demokratik ve destekleyici bir şekilde davranıyorsa, sorunları ve zorlukları memnuniyetle karşılıyorsa, sorulara rahatlıkla cevap veriyorsa ekipteki üyeler de kendilerini hem ekipte hem de diğer kişilerle olan iletişim ve etkileşimlerinde daha güvende hissedeceklerdir (Nembhard ve Edmondson, 2006: 947). Buradan hareketle kapsayıcı liderlik, örgüt içerisindeki diğer üyelerin öneri ve düşüncelerini dikkate alarak karar alma süreçlerine başkalarını da dâhil etme eğilimi olarak ifade edilmiştir (Müceldili vd., 2018: 606).

Carmeli vd., (2010) kapsayıcı liderleri; takipçilerine karşı kendisini açık, ulaşılabilir ve erişilebilir olarak gören, görüşlerini, fikirlerini ve girdilerini paylaşmaya davet eden kişiler olarak tanımlamışlardır. Bu sebeple, kapsayıcı liderlik ilişkisel liderliğin merkezinde yer almaktadır ve takipçiler liderlerinin kendileri için uygun olup olmadığını hissetmektedirler. Ayrıca liderin takipçilerinin ihtiyaçlarına kulak verip vermediğine de odaklanmaktadır. Bir diğer ifadeyle kapsayıcı liderlik psikolojik açıdan güvenli bir ortam oluşturarak

yenilikçi fikirler sunan, çalışanlarına karşı açık bir iletişimi benimsemiş, her zaman için ulaşılabilir ve erişilebilir olan bir liderlik olarak tanımlanmaktadır (Şentürk, 2019: 49).

Kapsayıcı liderlik çalışanların yapılan işe dâhil edilmeleri açısından önemlidir. İlk olarak Sosyal Değişim Teorisi açısından, açık ve erişilebilir türde davranış sergileyen liderler çalışanlarına faydalı kaynaklar sağlamaktadırlar. Çalışanlar bu sebeple kendilerini daha değerli hissetmekte ve liderlerinin yaptığı bu iyiliklere karşılık vermeye motive olmaktadır. Bunun sonucunda da işgörenler yaptıkları işlerle daha çok ilgilendiklerinden daha başarılı olmaktadır. İkinci olarak, bu liderlik türünde işgörenler örgütlerine daha fazla katkıda bulunmaları için teşvik edilirler. Liderleri tarafından desteklenen takipçiler motivasyonlarını artırarak çalıştıkları işyerlerine daha fazla katkı sağlamaktadırlar. Üçüncü olarak, izleyicilere açık bir iletişim ile uygun ve erişilebilir bir ortam sağlayan kapsayıcı liderler çalışanlarının iş yerindeki huzur ve mutluluklarını artırabilmektedirler; bu da çalışanlarının iş hayatını pozitif bir biçimde etkilemektedir (Şentürk, 2019: 49).

Kapsayıcı liderler, örgütte girdi ve çıktının herkese karşı adaletli olduğu bir ortamı teşvik ederler. Ayrıca, katılımcı bir sürecin parçası olduğunu düşündükleri rekabet ve işbirliğine de saygı duyarlar. Karar verme sürecini iyileştirmek ve istenen sonuçlara ulaşmak için, yalnızca bir kişinin yeteneklerine güvenmeyi tercih etmek yerine gruptaki tüm üyelerin fikirlerini dikkate alarak karar vermektedirler (Hollander, 2012: 3). Kapsayıcı liderler, çalışanlarının eşsizliğini kabul ederek onların aidiyet ihtiyaçlarını tatmin ederler. Ayrıca çalışanlarının işlerine tam olarak odaklanmalarını sağlamaktadırlar. Bu durum zaman içerisinde çalışanları ilham verici davranışlar sergileme yönünden teşvik etmektedir (Bao vd., 2021: 127).

Kapsayıcı liderlerin sahip oldukları yetenekler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Hollander, 2012: 37-38):

- Ekip üyelerine ve onların eşsiz karakterlerine saygı duymak,
- Çalışanların sağladıkları faydaları görmek ve bu faydaları adil bir biçimde takdir edebilmek,
- Örgütsel amaçlar ile ilgili ekipçe tartışmalar yapmak ve konuşulanları dinlemek,
- Bu amaçlara ulaşmak için gereken performans unsurlarının seçilmesi ve amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğiyle ilgili geri bildirimde bulunmak,
- Geçmiş sürekli düşünmek yerine geleceğe yönelik bir yaklaşımı desteklemek,
- Bir bireyin sahip olduğu sorumlulukların farkında olmak ve ona uygun bir biçimde davranmak,
- Kişiler arası güvene ve dürüstlüğe dayalı bir anlayış ile mümkün olduğunca açık bir iletişimi benimsemek.

Günümüzde liderlerin odak noktası, farklılıklardan yararlanmak ve kapsayıcılığı teşvik etmektir. Kapsayıcı liderler, açık bir diyalogu teşvik etmeli, kabul edilebilir davranışlar için kurallarda esnekliği benimsemeli, gelişim ve öğrenmeye büyük ilgi göstermelidirler. Ayrıca bireylerin ve grupların çeşitli ve kapsayıcı bir kültürün faydalarından yararlanmaları için bir ortam yaratmalıdırlar. Çünkü bilgiye dayalı bir işgücünde, kapsayıcı bir gelişim kültürünün yöneticiler ve çalışanları arasındaki birebir ilişkide başarı sağlaması kaçınılmazdır (Kuknor ve Bhattacharya, 2020).

Booyesen (2014) bir liderliğin kapsayıcı olabilmesi için hem bireysel hem de grupsal ve örgütsel düzeyde gelişiminin göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmuştur. Booyesen, örgütsel düzeyde kapsayıcı liderliğin, örgüt kültürünün kapsayıcı bir hale dönüştürülmesiyle alakalı olabileceğini dile getirmektedir. Buna karşın grupsal düzeyde kapsayıcı liderliğin kişiler arası açık bir iletişim kurabilmek ile mümkün olabileceğini ve bireysel düzeyde kapsayıcı liderliğin ise bireysel liderlerin hem kişilerle olan iletişim ve etkileşimlerinde hem de kişinin kendi içsel gelişimiyle alakasının olabileceğini savunmuştur (Booyesen, 2014: 297).

Kapsayıcı liderlik, liderler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı saygı ve anlayışa dayalı duygusal güveni teşvik etmektedir. "Açıklık", "erişilebilirlik", "anlayış ve tanınma" ile karakterize edilen kapsayıcı liderlik, zorluk yaşayan çalışanlara psikolojik destek sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanları yeni fikirler önermeye ve vizyonlarını paylaşmaya teşvik etmekle kalmaz onların sorunlarını tanımlamalarına da yardımcı olmaktadır. Kapsayıcı liderlerin erişilebilirliği, çalışanların herhangi bir sorunla karşılaştıklarında liderlerine danışabilmeleri ve liderleri ile eşit bir biçimde diyalog kurabilmeleri anlamına gelmektedir. Böylece örgütlerde her iki yönlü iletişim kolaylaşmaktadır (Chen vd., 2020: 3).

Kapsayıcı liderler, işgörenlerle olumlu ilişkiler kurulmasına önem vermekte ve işgörenler arasındaki farklılıklara ve işgörenlerin sahip oldukları değerlere saygı duymaktadırlar. Ayrıca işgörenlerine karşı yardımı esirgemezler ve anlayışlıdırlar. Kapsayıcı liderler, diğer liderlik türleri ile kıyaslandığında, işgörelere karşı daha toleranslı davranmakta ve kişisel gelişimleri için daha çok zaman harcamaktadırlar. Böylece işgörelner kapsayıcı liderin kendilerine sunduğu kaynakların daha çok farkına vararak iş yerindeki rollerini yerine getirmeye daha hevesli davranmaktadırlar (Sürücü ve Maslakçı, 2021a: 16).

2.2. Psikolojik Sahiplenme ve Boyutları

Psikolojik sahiplenme ile ilgili çalışmaların tarihi psikoloji, sosyoloji ve insan gelişimi literatürüne dayanmaktadır. Fakat örgütlerde yapılan çalışmalarla ilgili yeri ise daha çok psikoloji temelli araştırmalar çerçevesinde gelişim göstermiştir (Uçar, 2016: 43). Psikolojik sahiplenme kavramı ilk defa Pierce ve arkadaşları tarafından 1991 yılında, çalışanların mal mülk sahibi olmaları ile alakalı hazırladıkları bir modelde geçmiştir. Bu modele göre, Pierce ve arkadaşları psikolojik sahiplenmeyi açıklayan bir kuram geliştirmişler ve psikolojik sahiplenmenin yasal sahiplenmeden oldukça farklı bir durum olduğunu belirtmişlerdir (Köksal, 2019: 13). Sahiplik, bireyin bir nesneyi benim ya da bizim şeklindeki algısıdır ve her bireyde doğuştan bulunmaktadır (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 9). Kişinin sahip olduğunu düşündüğü nesneyle kişi arasında meydana gelen psikolojik bağ psikolojik sahiplenme olgusunun temelini oluşturmaktadır (Yavuz, 2021: 29).

Psikolojik sahiplenme olgusu, belirli şartlar altında çalışanların içinde buldukları örgüte ve çeşitli örgütsel faaliyetlere ilişkin olarak geliştirdikleri sahiplik hissiyatı olarak ifade edilmektedir (Uçar, 2017: 175). Psikolojik sahiplenme; bireyin kendisini bir mülkiyetin ya da hedefin uzantısı olarak hissetmesi ve o mülkiyet ya da hedefin kişinin kimliğinin bir parçası halini almasıdır. Yani psikolojik sahiplenme, bireyin, herhangi bir nesneyle arasında güçlü bir bağ kurması ve nesneyi sanki kendisininmiş gibi hissederek nesneye benim diyebilmesini ifade etmektedir (Derin, 2018: 66).

Psikolojik sahiplenme örgüt içerisinde örgüte fayda sağlayacak davranışlara, pozitif örgütsel çıktılara ve olumlu sonuçlara da yol açabilmektedir. Psikolojik sahiplenmenin örgüt açısından en yararlı sonuçlarından birisi de, kendisini çalıştığı örgütün sahibi gibi hisseden işgörelnerin örgütü yönlendirmeyi hak ettiklerini düşünmeleri ve bu yüzden de örgütlerine karşı daha çok sorumluluk hissi duymalarıdır. Bunun yanı sıra ekstra görev alma, örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllü faaliyetlerde bulunma, kişisel fedakârlıklarda bulunma, kendini işine adanma, bakım, örgütü koruma, örgütün yerine risk üstlenme ve performans artışı gibi pozitif çıktılarda psikolojik sahiplenmenin etkisi oldukça fazladır (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 10). Ayrıca psikolojik sahiplenmenin örgütlerde bağlılık, iş tatmini, işte kalma niyeti ve örgütsel vatandaşlık gibi çıktılar üzerinde de olumlu etkiler meydana getirdiği bilinmektedir (Arslan ve Gül, 2022: 2016).

Psikolojik sahipliğin önleyici ve geliştirici olmak üzere iki temel boyutu bulunmaktadır. Geliştirici psikolojik sahiplenmede kişi kendisinin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktararak onların da bu bilgilerden yararlanmasını ve örgütünün gelişimine bu şekilde katkıda bulunmayı tatmin edici bulmaktadır. Buna karşın önleyici psikolojik sahiplenme duygusuna sahip bireyler ise mevcut bilgi birikimlerini başkalarından saklayarak değişiklikten kaçınıp mevcut durumlarını korumayı tercih etmektedirler (Yeşil vd., 2015: 63).

Geliştirici psikolojik sahiplik ve önleyici psikolojik sahiplik boyutları da yıllar içerisinde kendi aralarında alt gruplara ayrılmıştır. Bunlar; öz yeterlilik, öz kimlik, aidiyet, hesap verebilirlik, özerklik, sorumluluk ve bölgeciliktir (Yeşil vd., 2015: 64-67).

- **Öz Yeterlilik:** Öz yeterlilik duygusu kişilerin işlerinde başarılı olabileceklerine duydukları inançla ilişkili bir kavramdır. Öz yeterlilik bireylerin görevlerini yerine getirmek için kişisel yeteneklerine olan inançlarının temelini oluşturur ve güven olarak da adlandırılmaktadır (Yavuz, 2021: 37).
- **Öz Kimlik:** Dittmar (1992), sahiplenme duygusu ve benlik arasında bir ilişki bulunduğunu; sahiplenmenin bireyin kendisini tanımasını ve açıklamasını sağladığını; kişilerin ise objeleri genellikle kendilerini tanımlamak için kişisel bir kimlik sembolü olarak kullandıklarını belirtmiştir (Pierce ve Rodgers, 2004: 598). Bireylerin somut varlıklarla ve bir örgüt, misyon veya amaç gibi maddi olmayan varlıklarla etkileşimler aracılığıyla kendi kimliklerini kurdukları, devam ettirdikleri, çoğalttıkları, geliştirdikleri ve dönüştürdükleri, sahiplenilen bu hedeflerin bireyin kimliğinin tanımlayıcıları olarak kullanıldığı tespit edilmiştir (Akarca, 2021: 30).

- **Aidiyet:** Kişinin kendisini içinde bulunduğu kuruma ait hissetmesi ve orayı sanki kendi eviymiş gibi görmesidir (Akarca, 2020: 2057). Birey aidiyet davranışının sonucunda kendisini daha fazla örgütüne ait hissedecek ve zaman içerisinde örgütünü kendi evi gibi görecektir. Aidiyet duygusu özellikle duygusal olarak örgütünü diğer insanlara nazaran daha fazla sahiplenen ve onunla özdeşleşen bireylerde daha fazla görülmektedir (Yavuz, 2021: 39).
- **Hesap Verebilirlik:** Hesap verebilirlik, sahiplik hedefi açısından hesap verebilir olma ve sahip olunan nesne adına diğerlerini sorumlu tutabilme sorumluluğu ve zorunluluğudur. Hesap verebilirlik, psikolojik sahiplenme duyguları yüksek olan bireylerin sahiplik hedefi üzerindeki etkilerini başkalarının hesaba katmalarını bekledikleri bir psikolojik sahiplenme boyutudur (Dirik ve Eryılmaz, 2016: 1436).
- **Özerklik:** Örgüt içerisinde kişinin inisiyatif alabilmesini ve bunun sorumluluğunu taşıyabilmesini öneren özerklik kavramı bireyin kendisini yönetmesini ve bireyin kendisi tarafından yapmış olduğu içsel düzenlemeyi ifade etmektedir. Bir diğer anlamda özerklik, işgörenlerin görevlerini nasıl yerine getirmek istedikleri konusunda karar verme özgürlükleri ve yaptıkları işler üzerinde hissettikleri kontrol duygularıdır (Uçar, 2018: 4).
- **Sorumluluk:** Sahip olma hissiyatının, davranışlar üzerinde bir sorumluluk duygusu ortaya çıkardığı tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, örgütler için psikolojik sahiplik, örgüte yarar sağlamak için enerji harcayan ve zaman yaratan kişilerde sorumluluk duyguları uyandırmaktadır. Kişi, sorumluluğunu aldığı kişinin fikirlerini paylaşır ve başkalarının sorumluluklarını üstlenirken, kendi fedakârlığının ve psikolojik sahipliğinin de artacağını düşünmektedir (Yavan Temizkan, 2019: 647).
- **Bölgecilik:** Bölgecilik; kişinin kendi alanının sınırlarını çizmesi ve onu korumaya çalışması olarak açıklanabilir (Şenol ve Üzüm, 2020: 763). Bölgecilik kişilerin herhangi bir nesneye karşı hissetmiş oldukları sahiplenme duygusunun davranış olarak dışa vurumu şeklinde ifade edilebilmektedir. Örgüt çalışanları fiziki alanlar, roller, fikirler ve ilişkiler gibi birçok hedefi sahiplendikleri için bölgeci davranışlar ortaya koyabilmektedirler. Bu tür bölgeci davranışların performans artışı, işgören devir oranında azalma ve aitlik hissi oluşturmaları gibi olumlu sonuçlarının yanında mülkiyet iddiaları ile fazla ilgilenmekten dolayı asıl amaç ve görevlerden uzaklaşma gibi olumsuz sonuçları da bulunmaktadır (Yavuz, 2021: 41).

Örgütlerin başarıya ulaşmalarını sağlayan ve onları yönlendiren en önemli faktörden biri çalışanlardır. Bu yüzden de çalışanların örgütlerini sevmeleri, kendilerini örgüte ait ve örgütün bir parçası gibi hissetmeleri, örgütün kendilerine adil davrandığını bilmeleri onlar açısından oldukça önemlidir. Günümüzde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamanın yollarından biri de çalışanların psikolojik açıdan kendilerini içinde buldukları örgütün sahibi gibi hissetmelerini sağlamaktır. Çalışanların bu sahiplik duygusunu hissetmeleri durumunda performansları, verimleri ve motivasyonları da artış gösterecek ve bu sayede örgütte hedeflerine daha kolay ulaşabilecektir. Bu yüzden de örgütler çalışanlarının psikolojik sahiplik duygularını arttıran öncülleri ve buna zemin hazırlayan faktörleri tespit ederek bu konunun üzerinde önemle durmalıdırlar (Duran, 2019: 33).

2.3. İşgören Sessliliği

İşgörenler çalıştıkları örgüt hakkında örgütü daha da ileriye götürebilecek yenilikçi fikir ve önerilere sahip olabilmektedirler. Ancak her zaman bu fikir ve önerilerini açıklıkla ifade etmeyerek farklı nedenlerden ötürü sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Bu noktada yöneticilerin işgörenleri sesslilik davranışına teşvik etmesi; örgütün varlığını sürdürebilmesi, verimliliğini artırabilmesi ve işgörenlerin performanslarının gelişmesi açısından son derece önemlidir (Yavuz, 2021: 49).

İşgören sessliliği, yeni yeni araştırılmaya başlanmış ve üzerinde önemle durulması gereken bir kavramdır. İşgören sessliliği, kişinin çalıştığı örgüt ve örgütün işleyişiyle alakalı konularda eleştirilerde bulunmaktansa örgütün gelişim göstermesi ve daha iyi bir biçimde işlemesi amacıyla pozitif ve yapıcı davranışlarda bulunmaktır. İşgören sessliliği, kişinin diğer insanlarla farklı düşüncelerde olduğu zamanlarda bile, standardize hale gelmiş davranışlar için yaratıcı ve yenilikçi önerilerde veya gerekli değişimin uygulanması için tavsiyelerde bulunmasıdır (Bulut ve Meydan, 2018: 224).

İşgören sessliliğiyle alakalı ilk çalışma 1970 yılında Albert Hirschman tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada sesslilik, örgütte meydana gelen negatif durumlara yönelik memnuniyetsizliği belirtmek amacıyla tepki

gösterme olarak ifade edilmiştir (Bulut ve Meydan, 2018: 228). İşgören sesliliği genel olarak iki temel unsur göz önünde bulundurularak tanımlanmaktadır. Bunlardan birincisi, işgörenler tarafından yönetime şikâyetlerin bildirilmesidir. İkincisi ise, çalışanların örgütün karar alma süreçlerine katılımıdır (Dundon vd., 2004: 1151).

İşgören sesliliği davranışı, çalışanların sorunlarını ve endişelerini dile getirebilecekleri, çıkarlarını ve görüşlerini paylaşabilecekleri ve kuruluşun yönetimle birlikte karar almasına katkıda bulunabilecek fikirlerini ortaya koyabilecekleri bir tür kanal olarak da tanımlanabilmektedir. Yönetim açısından, fikirleri ortaya koyma, bunları iş gücü ile test etme ve konularla ilgili olarak çalışanların bakış açıları hakkında geri bildirim alma fırsatı sağlar (Paulet vd., 2021: 8).

Bir çalışanın, kurumsal veya bireysel olarak gelişimi teşvik etmek için iş ile alakalı konularda düşüncelerini, önerilerini, endişelerini veya görüşlerini kendi arzusuyla iletmesi şeklinde tanımlanan çalışan sesi, kurumlarda refah sağlanması, öğrenme ve iyileştirme açısından oldukça önemlidir. Ayrıca çalışan sesliliğinin, çalışanların kontrol duygularının geliştirilmesi, streslerinin azaltılması ve memnuniyet ve motivasyonlarının artırılması bakımından bireysel olarak da çalışanlar üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Andiyasari vd., 2017: 2). Çalışan sesinin toplamda iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar teşvik edicilik ve engelleyiciliktir. Teşvik edici ses, kişinin kuruluşa fayda sağlamanın yollarını dile getirmesiyken, engelleyici ses ise kuruluştaki eksiklikleri veya potansiyel tehditleri dile getirmektir. Her ikisi de kurumsal etkinlik ve işin devamlılığını sağlamak için kritik öneme sahiptir. Çünkü karar vermeye, yeniliğe, iş sürecinde iyileştirmelere, sorunları düzeltmeye ve krizleri önlemeye yardımcı olurlar (Song vd., 2021: 1-2).

İşgören sesliliği örgüt yararına, savunma amaçlı ve kabul edilmiş seslilik olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Örgüt yararına seslilik, çalışanların işle alakalı düşünce, fikir ve önerilerini kendi çıkarından ziyade örgütün yararına olacak bir biçimde dile getirmesidir (Ayyıldız, 2018: 13). Çalışanların üstlerinden korkmasından ötürü kendilerini savunmak için ses verme davranışı göstermesi savunma amaçlı seslilik olarak ifade edilmektedir. Savunma amaçlı seslilik çalışanların kendilerini koruma içgüdülerinden kaynaklanmaktadır (Yavuz, 2021: 56). Kabul edilmiş seslilik ise çalışanların işle alakalı fikir, öneri ve görüşlerini kendi duygularını temel alarak ve değişim odaklı olmadan sözle ifade etmesine denilmektedir (Ayyıldız, 2018: 12). Çalışanlar kendilerine karşı güven problemi yaşadıklarında ya da değişim için yetersiz olduklarını düşündüklerinde grup kararlarına uyum sağlayabilmektedirler. Kabul edilmiş seslilik; işe yönelik olan fikir, öneri, bilgi ve düşüncelerin kasten söylenmesi yönünden savunma amaçlı ve örgüt yararına seslilikle benzerlik gösterirken, daha proaktif bir yaklaşım sunması bakımından onlardan ayrılmaktadır (Kulualp, 2016: 747).

İşgören sesliliğinin nedenleri arasında; üstleri etkileme çabası, açıkça konuşma, konu benimsetme isteği, sorumluluk alma, ilkeli örgütsel muhalefet, sesini çıkarma, sorun bildirme, sözel saldırganlık ve tartışma, şikâyet etme ve geri bildirim arayışı gibi nedenler bulunmaktadır.

Üstleri etkileme, bir astın daha güçlü olduğunu düşündüğü bir hedefte değişiklik meydana getirmek ve kişisel veya örgütsel bir hedefe ulaşmasını kolaylaştıracak taktikleri seçmeye yönelik olan kasıtlı bir girişimdir (Premeaux, 2001: 8). Açıkça konuşma, başkalarının düşünce ve eylemleri de dâhil olacak biçimde, teklif edilen veya yapılması gerekli olan değişiklikleri kapsayan iş yerindeki sorunlar hakkında öneri ve düşüncelerin alternatif yaklaşımlar sergilenerek açık bir biçimde ortaya konulması şeklinde tanımlanmaktadır (Eryeşil, 2018: 89). Konu benimsetme, işgörenlerin kendileri için önem arz eden meseleleri örgütün gündemine taşımak amacıyla kasıtlı bir biçimde ve kendi özgür iradeleri ile sergiledikleri davranışlara denilmektedir (Özbolet, 2018: 10).

Sorumluluk alma davranışı, örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesine dair fonksiyonel değişiklikleri meydana getirmek amacıyla gönüllülük esasına dayalı, yapıcı ve resmi olmayan bir liderlik şekli olarak tanımlanmaktadır (Eryeşil, 2018: 91). İlkeli örgütsel muhalefet; işgörenlerin örgütteki statükoya karşı çıkmak ya da değiştirmek amacıyla mevcut politikalara veya uygulamalara karşı bireylerin sergiledikleri duruş olarak tanımlanmaktadır (Eryeşil, 2018: 92). Diğer bir ifadeyle; örgüt içindeki var olan yapıyı değiştirmek ve uygulanan politikalara karşı çıkmak amacıyla işgörenlerin tepki göstermesidir (Dilek, 2014: 12). Ses çıkartma davranışı genel olarak; işgörenlerin örgüt hakkındaki görüş ve önerilerini isteyerek açıklaması, şikâyetlerini yöneticilerine iletmesi gibi açıkça konuşmayı anlatan davranışlar olarak gösterilse de ses çıkartma asıl olarak işten ayrılmak, fikirlerini açıklamaktan kaçınmak ya da itiraz edilebilen konuları değiştirmektir (Dilek, 2014: 9).

Sorun bildirme (whistleblowing), örgüt içindeki yasaya aykırı, etik dışı ya da meşru olmayan davranışların örgüt üyeleri tarafından ifşa edilmesidir (Çiğdem, 2013: 96). Bir perspektiften, sorun bildirme, bir yanlış düzeltmeye hizmet eden nihai bir adalet eylemi iken, başka bir bakış açısına göre, nihai bir ihlal ve ciddi bir ihanettir (Dungan vd., 2015: 129). Sözel saldırganlık, bir kişinin iletişim konusunda kendisine ya da bir başka kişiye karşı gösterdiği saldırganlık eğilimi şeklinde tanımlanabilmektedir. Tartışma ise bir kişinin tartışmalı konularda gösterdiği tutumlarını savunmasına ve başka insanların konularına karşı sözlü bir biçimde saldırıda bulunmasına sebep olan bir kişilik özelliğidir (Okun, 2017: 71-72). Şikâyet etme; işgörenlerin birebir yaşadıkları veya yaşamadıkları olaylar karşısında duygularını ortaya çıkarmaları ya da akıllarındaki hedeflere ulaşmaları sebebiyle ortaya çıkan tatminsizlik olarak tanımlanmaktadır (Özbolat, 2018: 11). Son olarak geri bildirim ise örgütsel bir kaynaktan ziyade, bireysel bir kaynaktır ve çalışanların hedeflediklerine ne kadar yaklaştıklarını veya ulaştıklarını gösteren, çalışmalarını ispat etmelerini sağlayan bir davranış biçimidir (Okun, 2017: 72-73). Bir örgütte hayatta kalmaya ve gelişmeye çalışan bireyler, genellikle geri bildirim sürecinde oldukça aktiftirler (Ashford ve Cummings, 1983: 370).

İşgören sesliliği hem örgütü hem de bireyi etkilemektedir. Bu etkilerin büyük bir çoğunluğu pozitif olsa da negatif yönlü etkileri de görülmektedir. Pozitif yönlü etkiye örnek olarak örgüt içerisinde duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edebilen bireylerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olması verilebilmektedir. Bu durumun sonucunda örgütsel bağlılık artacak ve personel devir oranında da düşme yaşanacaktır. Özellikle de yüksek potansiyele sahip olan personellerin seslilik davranışlarında bulunmaları için uygun bir ortam varsa bu personeller ortaya çıkan sorunlara kolayca çözümler üretebilecek, verimlilikleri yükselecek, müşterilerin memnuniyetleri artacak, iş süreçleri iyileşecek ve rakiplere karşı üstünlük sağlanabilecektir (Yavuz, 2021: 63). İşgörenlerin ses çıkarma davranışında bulunmaları neticesinde üretim süreçlerindeki aksaklıklar belirlenebilecek ve bunlara çözüm önerileri geliştirilerek iş kalitesinin artırılması sağlanabilecektir. İşgörenlerin fikirlerinin dikkate alındığı ve örgüte yararlı oldukları hissedildikçe işgörenlerin örgüte olan aidiyet duygusu, bağlılıkları, işe adanma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında da artma görülecektir (Ayyıldız, 2018: 22).

İşgören sesliliğinin bu pozitif çıktılarının dışında bazı negatif çıktıları da bulunmaktadır. İşgören sesliliği davranışı ile duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilen bireylere karşı örgütün diğer üyeleri direnç gösterip cephe alabilirler. Bu da çalışanlar üzerinde baskı ve strese neden olabilir. Fikirlerini özgür bir şekilde sunabilen çalışanların imajları zedelenebilir ve bu kişiler örgütte sürekli sorun çıkaran kişiler olarak algılanabilirler. İşgören sesliliği davranışı bazı çalışanların düşük performanslı olarak algılanmalarından dolayı terfi ve maaş zamlarında gecikmeler yaşamalarına neden olabilmektedir. Bu nedenle çoğunlukla çalışanlar seslilik davranışının faydalarını ve maliyetlerini dikkatlice değerlendirip ona göre karar vermek durumunda kalırlar. Eğer işgören sesliliği davranışının negatif sonuçlara yol açacağı düşünülüyorsa çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri olası bir sonuç olarak görülmektedir (Yavuz, 2021: 64).

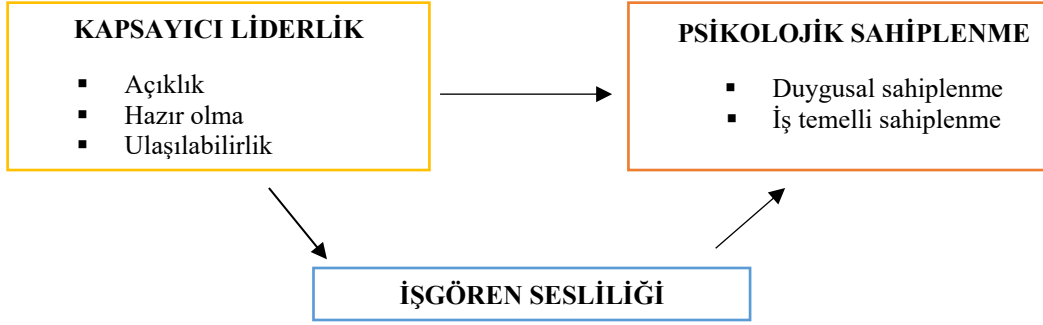
3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme ve veri toplama araçları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bu araştırma için Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 2021/758 sayılı ve 24.09.2021 tarihli Etik Kurul onayı alınmıştır.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları problemlerin neler oldukları incelendiğinde bunların başında özgün nitelikte olan fikirlerini yöneticilerine açıklamaktan çekinmeleri ve bunun sonucunda da sessiz kalma şeklinde davranışlar sergilemeleri gelmektedir. Kapsayıcı lider, çalışanlarının bu özgün ve yenilikçi nitelikteki fikirlerini dinlemekte ve onlara bu fikirleri hayata geçirme aşamasında destek olmaktadır. Gördüğü bu destek karşısında çalışanlar, çalıştıkları örgüte karşı bir tür bağlılık ve sahiplenme duygusu geliştirmektedirler. Bunun sonucunda da çalışanlar örgüt içerisinde, fikirlerini açıklarken ya da karşılaştıkları herhangi bir olumsuz davranışı anlatırken herhangi bir çekingenlik duygusu yaşamadan rahatça davranmaktadırlar. Yapılan literatür taramasında kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği kavramları arasındaki ilişkileri araştıran önceden yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple de bu kavramların arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve sonuçların ortaya konulması gelecek çalışmalara katkı sağlayabilmek açısından da oldukça önem arz etmektedir.

Kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde işgören sesliliğinin rolü ve aracılık etkisinin incelenmesini hedefleyen bu araştırma modeli ile bağımsız değişken (kapsayıcı liderlik), bağımlı değişken (psikolojik sahiplenme) ve aracı değişken (işgören sesliliği) ilişkisi Şekil 1’de gösterilmektedir. İlgili literatür taraması sonucunda araştırma modeli şekildeki gibi geliştirilmiştir;



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, ilgili alanda yapılan literatür taraması neticesinde araştırmaya konu olan değişkenler baz alınarak ve araştırmanın amacına uygun olacak şekilde kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide işgören sesliliğinin aracılık rolünü test etmek üzere hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı ve kavramsal modeli dikkate alınarak geliştirilen hipotezler şunlardır:

H₁: Kapsayıcı liderlik psikolojik sahiplenmeyi olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₂: Kapsayıcı liderlik işgören sesliliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₃: İşgören sesliliği psikolojik sahiplenmeyi olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₄: Kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde işgören sesliliğinin aracılık rolü vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ondokuz Mayıs Üniversitesi akademik ve idari personeli oluşturmaktadır. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığı'ndan alınan verilere göre 2022 yılı itibari ile üniversitede toplamda 6538 kişi görev yapmaktadır. Bu büyüklükte bir evreninin tamamına maliyet ve zaman gibi kısıtların bulunmasından dolayı ulaşma şansı mümkün olmadığından örneklem belirlenmesi yoluna gidilmiştir. Araştırmada örneklemin büyüklüğünü belirlemek için Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından araştırmacılara yol göstermek amacıyla hazırlanan tablodan faydalanılmıştır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan evrenin 5000 kişi olması durumunda % 95 güven seviyesinde 0,05 hata payı ile örneklem sayısını 357 kişi olarak hesaplamışlardır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Toplamda 364 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Buradan hareketle belirlenen örneklem büyüklüğüne ulaşıldığı ve bu örneklemin evreni temsil edebilme gücüne sahip olduğu söylenebilmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla sosyal bilimlerde en fazla yararlanılan yöntemlerden biri olan anket yöntemi tercih edilmiştir. Hazırlanan anket formu toplamda dört bölümden meydana gelmektedir. Anketin birinci bölümünde çalışanların demografik özelliklerini saptamaya yönelik ifadeler bulunmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde kapsayıcı liderlik düzeyini ölçmek amacıyla Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen, Sürücü ve Maslakçı tarafından Türkçe'ye çevrilen *Kapsayıcı Liderlik Ölçeği* kullanılmıştır (Sürücü ve Maslakçı, 2021b). Ölçek, toplamda 9 ifade ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde psikolojik sahiplenme seviyesini ölçmek için Avey vd. (2009) tarafından geliştirilen, Aslan ve Ateşoğlu tarafından Türkçe'ye çevrilen *Psikolojik Sahiplenme Ölçeği* kullanılmıştır (Aslan ve Ateşoğlu, 2020). Ölçek toplamda 10 ifade ve 2 alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçekteki 1, 2, 3, 4 ve 5 numaralı ifadeler duygusal sahiplenme boyutunu, 6, 7, 8, 9 ve 10 numaralı sorular ise iş temelli sahiplenme alt boyutunu ifade etmektedir. Anket formunun dördüncü bölümünde ise işgören sesliliği düzeyini ölçmek amacıyla Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen, Arslan ve Yener tarafından Türkçe'ye çevrilen *İşgören Sesliliği Ölçeği* kullanılmıştır (Arslan ve Yener, 2016). Ölçek toplamda 6 ifade ve tek boyuttan

oluşmaktadır. Ölçeklerin değerlendirilmesinde 5'li Likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde kodlanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 25.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi, yapısal geçerliliğini test etmek içinse açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin sonucunda elde edilen faktörlerin doğrulanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Son olarak araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesinden faydalanılmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların %58,5'ini (213) erkekler, %41,5'ini (151) ise kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %14'ünün (51) 18-29 yaş aralığında, %30,5'inin (111) 30-39 yaş aralığında, %38,2'sinin (139) 40-49 yaş aralığında ve %17,3'ünün (63) ise 50 ve 50'den daha yukarıda bir yaşta oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların %19,2'sinin (70) lise ve altı mezunu, %11,5'inin (42) ön lisans mezunu, %24,5'inin (89) lisans mezunu ve %44,8'inin (163) ise yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %73,9'unun (269) evli ve %26,1'inin (95) ise bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların %30,8'inin (112) hiç çocuğunun olmadığı, %21,2'sinin (77) bir çocuğa sahip olduğu, %35,2'sinin (128) iki çocuğa sahip olduğu ve %12,9'unun (47) ise üç ve üzeri çocuğa sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %39,8'inin (145) akademisyen, %40,7'sinin (148) memur ve %19,5'inin (71) ise işçi olduğu görülmektedir. Katılımcıların %17,6'sının (64) 1-4 yıl arasında, %21,7'sinin (79) 5-9 yıl arasında, %21,7'sinin (79) 10-14 yıl arasında ve %39'unun (142) ise 15 yıl ve üzeri süredir çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların %17,9'unun (65) 5000-6000 TL arasında, %17,6'sının (64) 6001-7000 TL arasında, %22,3'ünün (81) 7001-8000 TL arasında ve %42,3'ünün (154) ise 8001 TL ve üzerinde gelire sahip oldukları belirlenmiştir.

4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi, ölçekte kullanılan ifadelerin birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin araştırılan konuyu ne kadar iyi açıkladığını göstermektedir (Keleş, 2021: 146). Araştırmada ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach Alfa değerinden faydalanılmıştır. Tablo 1'de ilgili değişkenler ve onlara ait Cronbach Alfa katsayıları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde tüm ölçeklerin ve ölçeklerin alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayılarının 0,80'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle ölçülen değerlerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu ileri sürmek mümkün görülmektedir.

Tablo 1. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

| Boyut/Ölçek | Madde Sayısı | Cronbach Alfa Katsayısı |
|-----------------------|--------------|-------------------------|
| Kapsayıcı Liderlik | 9 | .963 |
| Psikolojik Sahiplenme | 9 | .915 |
| Duygusal Sahiplenme | 4 | .907 |
| İş Temelli Sahiplenme | 5 | .894 |
| İşgören Sesliliği | 6 | .924 |

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi ve yapısal geçerliliğini test etmek için açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca açımlayıcı faktör analizi neticesinde ulaşılan sonuçların doğrulanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. İlk olarak ölçeklerin yeterliliklerini ölçmek için Kaiser Meyer Olkin ve Bartlett Küresellik Test istatistikleri uygulanmıştır. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin yapısal geçerliliğini tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Yapılan faktör analizinde ölçeğin KMO değeri 0,952 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değer kabul edilebilir sınır olan 0,60'nın üzerinde çıktığı için örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak Bartlett küresellik test sonucunun anlamlı çıkması ($X^2= 3487.525$, $df= 36$, $sig.= .000$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin de faktör analizine uygun olduğunu belirtmektedir. Uygulanan açımlayıcı faktör analizinde 9 maddenin tek bir faktörde toplandığı ve bu faktörün ise toplam varyansın %

77.424'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderlik ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu $p=0.000$ düzeyinde anlamlı ve ölçeği meydana getiren 9 maddenin tek boyutlu ölçek yapısıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca tüm maddelerin faktör yükleri 0,30'un üzerinde ve hepsinin korelasyon ilişkileri anlamlıdır. Kapsayıcı liderlik ölçeği uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde (χ²/df: 3,161; RMSEA: 0,077; GFI: 0,963; AGFI: 0,916; CFI: 0,988; NFI: 0,982).

Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin yapısal geçerliliğini belirlemek için uygulanan açımlayıcı faktör analizinde ölçeğin KMO değeri 0,896 olarak tespit edilmiştir. Uygulanan istatistiksel analiz neticesinde Bartlett küresellik test sonucu ($X^2= 2248.033$, $df= 36$, $sig.= .000$) da anlamlı olarak bulunmuştur. Uygulanan açımlayıcı faktör analizinde "Benim refahım kurumumun refahına bağlıdır" maddesi faktör yüklerini bozduğu gerekçesiyle ölçekten çıkarılmıştır. Söz konusu madde çıkarıldıktan sonra geriye kalan 9 maddenin iki faktörde (duygusal sahiplenme ve iş temelli sahiplenme) toplandığı ve birinci faktörün (duygusal sahiplenme) varyansın % 39.111'ini, ikinci faktörün (iş temelli sahiplenme) varyansın % 35.351'ini, bu iki faktörün ise birlikte toplam varyansın % 74.461'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Psikolojik sahiplenme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu $p=0,000$ düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca tüm maddelerin faktör yükleri 0,30'un üzerinde ve hepsinin korelasyon ilişkileri anlamlıdır. Psikolojik sahiplenme ölçeği uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde (χ²/df: 2,481; RMSEA: 0,064; GFI: 0,966; AGFI: 0,937; CFI: 0,984; NFI: 0,974).

İşgören Sessliliği Ölçeğinin yapısal geçerliliğini belirlemek için uygulanan açımlayıcı faktör analizinde ölçeğin KMO değeri 0,891 olarak bulunmuştur. Uygulanan istatistiksel analiz neticesinde Bartlett küresellik test sonucu ($X^2= 1635.656$, $df= 15$, $sig.= .000$) yine anlamlı olarak tespit edilmiştir. Uygulanan açımlayıcı faktör analizinde 6 maddenin tek bir faktörde toplandığı ve bu faktörün ise toplam varyansın % 72.796'sını açıkladığı belirlenmiştir. İşgören sessliliği ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu $p=0,039$ düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca tüm maddelerin faktör yükleri 0,30'un üzerinde ve hepsinin korelasyon ilişkileri anlamlıdır. İşgören sessliliği ölçeği uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde (χ²/df: 2,346; RMSEA: 0,061; GFI: 0,989; AGFI: 0,955; CFI: 0,996; NFI: 0,993).

4.3. Araştırma Modelinin YEM (Yapısal Eşitlik Modeli) ile Test Edilmesi

Kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde işgören sessliliğinin aracılık rolünün belirlenmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen yöntem kullanılmıştır. Aracılık etkisinin bu yöntemle tespit edilebilmesi için temelde dört şartın sağlanması gerekmektedir. Bu şartlar;

1. Bağımsız değişkenin (kapsayıcı liderlik), bağımlı değişken (psikolojik sahiplenme) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişkenin (kapsayıcı liderlik), aracı değişken (işgören sessliliği) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
3. Aracı değişkenin (işgören sessliliği), bağımlı değişken (psikolojik sahiplenme) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
4. Aracı değişken (işgören sessliliği), bağımsız değişkenle (kapsayıcı liderlik) birlikte modele dâhil olduğunda; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı bir biçimde azalma gösteriyorsa "kısmi aracılık" etkisinden, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen anlamsız hale geliyorsa "tam aracılık" etkisinden söz edilebilmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Araştırma modeli bağlamında test edilecek olan hipotezler aşağıdaki şekildedir;

H₁: Kapsayıcı liderlik psikolojik sahiplenmeyi olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₂: Kapsayıcı liderlik işgören sessliliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₃: İşgören sessliliği psikolojik sahiplenmeyi olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₄: Kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde işgören sessliliğinin aracılık rolü vardır.

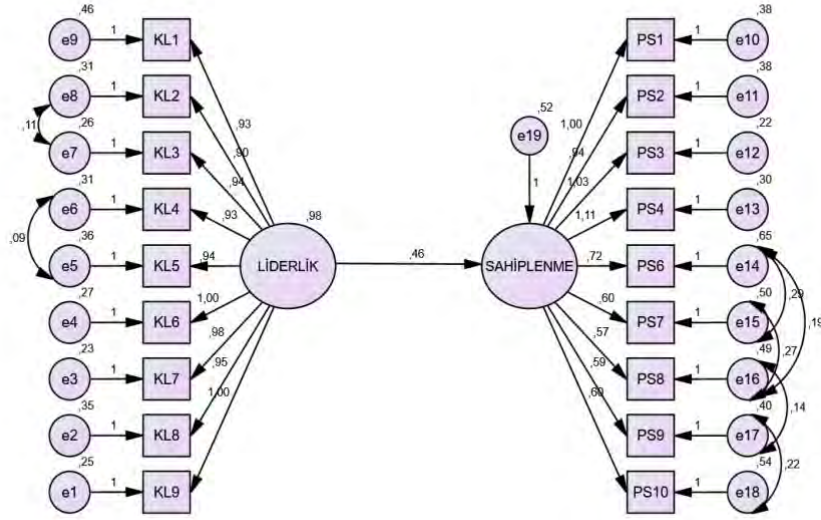
Araştırmada test edilen ilk modelde; kapsayıcı liderlik bağımsız (egzojen) değişken olarak belirtilmektedir. Psikolojik sahiplenmenin alt boyutları olan duygusal sahiplenme ve iş temelli sahiplenme ise bağımlı (endojen) değişken olarak yer almaktadır. Uygulanan testlerin sonucunda kurulan modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

| Uyum Ölçüleri | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Yapısal Model Değerleri |
|---------------|-------------|-----------------------|-------------------------|
| X^2/df | ≤ 3 | $\leq 4-5$ | 3,336 |
| RMSEA | $\leq 0,05$ | 0,06-0,08 | 0,080 |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,89-0,85 | 0,884 |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,89-0,80 | 0,844 |
| CFI | $\geq 0,96$ | 0,90-0,95 | 0,949 |

$X^2: 423,677, df: 127, p: 0,000$

Modele ilişkin X^2/df değeri 3,336 çıkmış olup kabul edilir uyumu göstermektedir. Benzer şekilde GFI, CFI, AGFI ve RMSEA değerleri de kabul edilebilir uyuma dikkat çekmektedir. Buradan hareketle toplanan verilerle test edilen model arasında kabul edilebilir bir uyum bulunduğunu söyleyebiliriz. Model Şekil 2’de görülmektedir.

**Şekil 2.** Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 2’de yer alan modele göre, değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, kritik oran, p değeri ve R^2 değerleri Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | Standardize Beta (β) | Kritik Oran (C.R.) | p | R^2 |
|-----------------------|--------------------|------------------------------|--------------------|-----|-------|
| Psikolojik Sahiplenme | Kapsayıcı Liderlik | 0,459 | 9,911 | *** | 0,285 |

*** $p < 0,001$

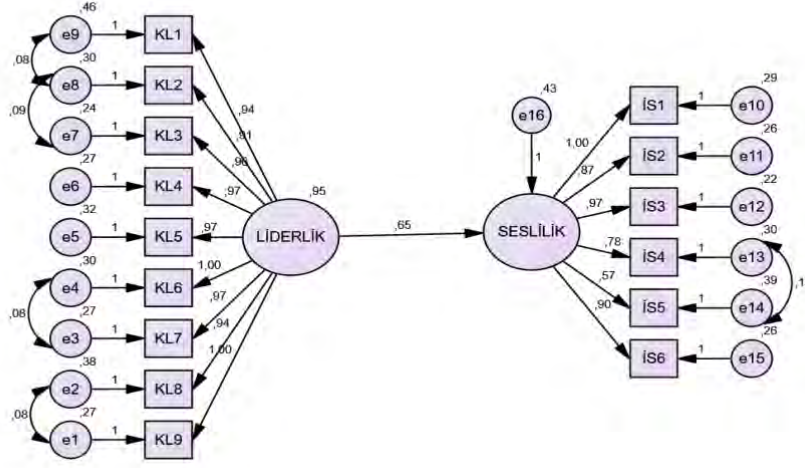
Toplanan veriler analiz edildiğinde, işgörenlerin kapsayıcı liderlik düzeylerinin psikolojik sahiplenme ($\beta = 0,459$; $p < 0,001$) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderlik düzeyi arttıkça işgörenlerin psikolojik sahiplenme duygusunun da arttığı gözlemlenmiştir. Kapsayıcı liderlik düzeyi psikolojik sahiplenmedeki değişimin %28’ini açıklamaktadır.

Bir sonraki test edilen modelde; kapsayıcı liderlik bağımsız (egzojen) değişken olarak işgören sesliliği ise bağımlı (endojen) değişken olarak yer almaktadır. Uygulanan testlerin sonuçlarına göre oluşturulan modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4. Kapsayıcı Liderliğin İşgören Sessliliği Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

| Uyum Ölçüleri | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Yapısal Model Değerleri |
|--|----------|-----------------------|-------------------------|
| X ² /df | ≤ 3 | ≤ 4-5 | 3,315 |
| RMSEA | ≤ 0,05 | 0,06-0,08 | 0,080 |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,89-0,85 | 0,910 |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,89-0,80 | 0,872 |
| CFI | ≥ 0,96 | 0,90-0,95 | 0,964 |
| X ² : 278,462, df: 84, p: 0,000 | | | |

Modele ilişkin X²/df değeri 3,315 olarak bulunmuş olup CFI, AGFI ve RMSEA değerleri ile beraber kabul edilebilir bir uyum olduğu görülmektedir. GFI değeri ise iyi uyum olduğunu ifade etmektedir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde modelin çoğunlukla kabul edilebilir bir uyum gösterdiği görülmektedir. Model Şekil 3'te yer almaktadır.

**Şekil 3.** Kapsayıcı Liderliğin İşgören Sessliliği Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 3'te yer alan modele göre, değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, kritik oran, p değeri ve R² değerleri Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Kapsayıcı Liderliğin İşgören Sessliliği Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | Standardize Beta (β) | Kritik Oran (C.R.) | p | R ² |
|--------------------|--------------------|------------------------------|--------------------|-----|----------------|
| İşgören Sessliliği | Kapsayıcı Liderlik | 0,651 | 13,844 | *** | 0,485 |

***p<0,001

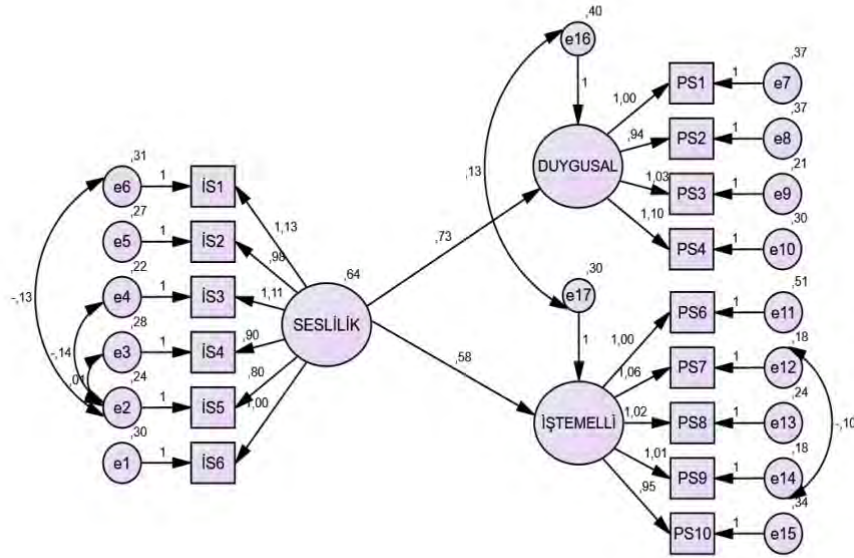
Toplanan veriler analiz edildiğinde, işgörenlerin kapsayıcı liderlik düzeylerinin işgören sessliliği ($\beta= 0,651$; p<0,001) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderlik düzeyi arttıkça işgörenlerin işgören sessliliği davranışının da arttığı gözlenmiştir. Kapsayıcı liderlik düzeyi işgören sessliliği davranışındaki değişimin % 48'ini açıklamaktadır.

Bir sonraki test edilen modelde; işgören sessliliği bağımsız (egzojen) değişken olarak psikolojik sahiplenme ise bağımlı (endojen) değişken olarak bulunmaktadır. Uygulanan test sonuçlarının neticesinde oluşturulan modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. İşgören Sessizliğinin Psikolojik Sahiplenme Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

| Uyum Ölçüleri | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Yapısal Model Değerleri |
|--|----------|-----------------------|-------------------------|
| X ² /df | ≤ 3 | ≤ 4-5 | 3,131 |
| RMSEA | ≤ 0,05 | 0,06-0,08 | 0,077 |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,89-0,85 | 0,910 |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,89-0,80 | 0,870 |
| CFI | ≥ 0,96 | 0,90-0,95 | 0,958 |
| X ² : 259,900, df: 83, p: 0,000 | | | |

Modele ilişkin X²/df değeri 3,131 olarak bulunmuş olup CFI, AGFI ve RMSEA değerleri ile beraber kabul edilebilir bir uyum olduğu görülmektedir. GFI değeri ise iyi uyum olduğunu ifade etmektedir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde modelin çoğunlukla kabul edilebilir bir uyum gösterdiği görülmektedir. Test edilen model Şekil 4'te yer almaktadır.

**Şekil 4.** İşgören Sessizliğinin Psikolojik Sahiplenme Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 4'te yer alan modele göre, değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, kritik oran, p değeri ve R² değerleri Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | Standardize Beta (β) | Kritik Oran (C.R.) | p | R ² |
|-----------------------|--------------------|------------------------------|--------------------|-----|----------------|
| Duygusal Sahiplenme | İşgören Sessizliği | 0,727 | 12,363 | *** | 0,458 |
| İş Temelli Sahiplenme | İşgören Sessizliği | 0,579 | 10,862 | *** | 0,420 |

***p<0,001

Toplanan veriler analiz edildiğinde, işgörenlerin işgören sessizliği düzeylerinin psikolojik sahiplenme alt boyutlarından duygusal sahiplenme ($\beta = 0,727$; p<0,001) ve iş temelli sahiplenme ($\beta = 0,579$; p<0,001) üzerinde

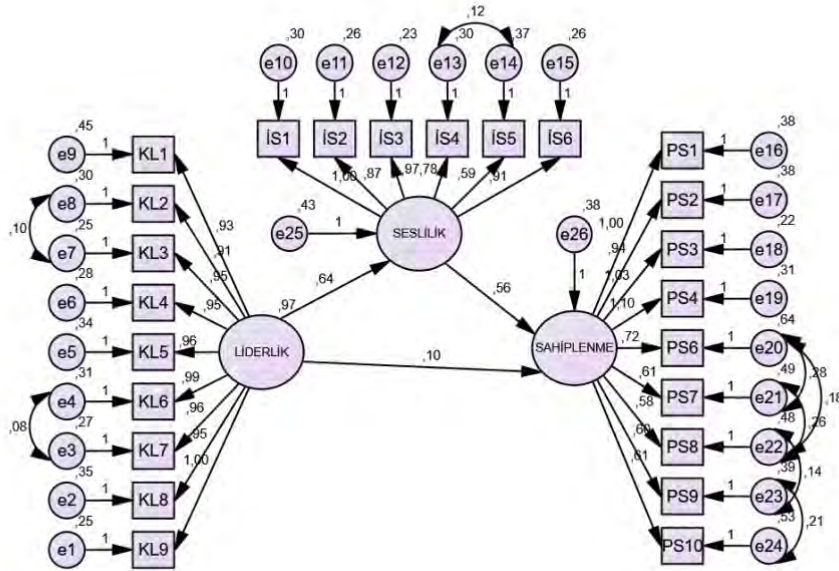
pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmüştür. İşgören sesliliği davranışı arttıkça işgörenlerin psikolojik sahiplenme duygusunun da arttığı gözlenmiştir. İşgören sesliliği davranışı duygusal sahiplenmedeki değişimin % 45'ini ve iş temelli sahiplenmedeki değişimin ise %42'sini açıklamaktadır.

Bir sonraki modelde işgören sesliliğinin, kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Test edilen modelde kapsayıcı liderlik ölçeği bağımsız (egzojen) değişken olarak bulunmaktadır. Duygusal sahiplenme ve iş temelli sahiplenme alt boyutlarından oluşan psikolojik sahiplenme ölçeği bağımlı (endojen) değişken ve işgören sesliliği ise aracı değişken olarak yer almaktadır. Uygulanan testlerin sonuçlarına göre oluşturulan modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8. Kapsayıcı Liderlik İle Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkide İşgören Sesliliğinin Aracılık Rolünü Belirlemek İçin Yapılan Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İyiliği Değerleri

| Uyum Ölçüleri | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Yapısal Model Değerleri |
|-----------------------------------|-------------|-----------------------|-------------------------|
| X^2/df | ≤ 3 | $\leq 4-5$ | 3,307 |
| RMSEA | $\leq 0,05$ | 0,06-0,08 | 0,080 |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,89-0,85 | 0,840 |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,89-0,80 | 0,800 |
| CFI | $\geq 0,96$ | 0,90-0,95 | 0,930 |
| $X^2: 797,040, df: 241, p: 0,000$ | | | |

Modele ilişkin X^2/df değeri 3,307 olarak bulunmuş olup kabul edilir uyumu göstermektedir. Yine benzer bir şekilde GFI, CFI, AGFI ve RMSEA değerleri de kabul edilebilir bir uyum olduğuna işaret etmektedir. Buradan hareketle test edilen modelin elde edilen verilerle çoğunlukla kabul edilebilir bir uyum sağladığını söylemek mümkündür. Model Şekil 5'te yer almaktadır.



Şekil 5. Kapsayıcı Liderlik İle Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkide İşgören Sesliliğinin Aracılık Rolünü Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma modelinin doğrulanmasının ardından araştırma hipotezleri de test edilmiştir. Sonuçlar Şekil 5'te yer almaktadır. Modelde uyumu azaltan değerler tespit edilerek, hata değerleri arasında kovaryansı fazla çıkanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur.

Tablo 9. Aracılık Rolünü Belirlemek İçin Yapılan Testte Yer Alan Değişkenlerin Yol Katsayıları

| Tahmin Değişkenleri | Sonuç Değişkenleri | | | |
|------------------------------|--------------------|-------|-----------------------|-------|
| | İşgören Sessliliği | | Psikolojik Sahiplenme | |
| | β | SH | β | SH |
| Kapsayıcı Liderlik (c yolu) | - | - | 0.459*** | 0.046 |
| R ² | - | - | 0.285 | |
| Kapsayıcı Liderlik (a yolu) | 0.642*** | 0.046 | - | - |
| R ² | 0.485 | | - | |
| Kapsayıcı Liderlik (c' yolu) | - | - | 0.100 | 0.055 |
| İşgören Sessliliği (b yolu) | - | - | 0.562*** | 0.066 |
| R ² | - | | 0.471 | |
| Dolaylı Etki | - | | 0.361 (0.242 - 0.497) | |

***p<0,001

Tablo 9'da aracılık rolünü tespit etmek amacıyla uygulanan testte bulunan değişkenlerin yol katsayıları verilmiştir. İlk olarak H₁ hipotezi test edilmiştir. YEM sonuçlarına göre kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir ($\beta = .46$; $p < .01$). Buna göre H₁ hipotezi desteklenmektedir. Diğer hipotezleri test etmek amacıyla işgören sessliliğinin aracı değişken olarak yer aldığı farklı bir model oluşturulmuştur. Analiz sonuçlarına göre kapsayıcı liderliğin işgören sessliliğini etkilediği görülmüştür. Bu durumda H₂ hipotezi de desteklenmiştir ($\beta = .64$; $p < .01$). Benzer bir şekilde, aracı değişken olan işgören sessliliğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = .56$; $p < .01$). Bu durumda H₃ hipotezi de desteklenmiştir.

Kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide işgören sessliliği değişkeninin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını tespit etmek için bootstrap tekniğini esas alan bir yol analizi uygulanmıştır. Bootstrap analizi uygulanırken 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Bootstrap tekniği kullanılarak yapılan aracılık analizinde, araştırma hipotezlerinin desteklenebilmesi amacıyla analiz sonucunda elde edilen % 95 güven aralığındaki (GA) değerlerin 0 değerini içermemesi gerekir. Bootstrap sonuçları incelendiğinde kapsayıcı liderliğin işgören sessliliği vasıtasıyla psikolojik sahiplenme üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta = 0.361$ % 95 GA [0.242 - 0.497]). Çünkü yüzdelik yöntemle elde edilen bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 değerini içermemektedir. Bu sonuçlar, kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide işgören sessliliği değişkeninin aracılık etkisinin bulunduğunu kanıtlamaktadır. Buna göre H₄ hipotezi de desteklenmektedir (Gürbüz, 2021: 123-124).

Sonuç olarak elde edilen veriler incelendiğinde, çalışanların kapsayıcı liderlik algılarının, işgören sessliliği aracı değişken olarak modelde olmadığı zaman, psikolojik sahiplenme üzerinde doğrudan, pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = 0,459$; $p < 0,001$). İşgören sessliliği aracı değişken olarak modele eklendiğindeyse, kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki doğrudan etkisinin azaldığı gözlemlenmiştir ($\beta = 0,100$; $p < 0,068$). Hesaplanan dolaylı etki incelendiğinde, kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinin bir bölümünün işgören sessliliği üzerinden gerçekleşmeye başladığı tespit edilmiştir ($\beta = 0,361$). Ayrıca doğrudan etki değerlerinin azalmasının yanı sıra istatistiksel olarak anlamlılık da ortadan kalkmıştır. Buradan hareketle kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide, işgören sessliliğinin tam aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilmektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzde örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin en temel koşullarından bir tanesi örgütün nitelikli bir insan kaynağının bulunmasıdır. Örgütlerde ise birbirlerinden oldukça farklı niteliklerde yetenek, bilgi, değer ve kültüre sahip çalışanlar bulunmaktadır. Burada örgüt tarafından özen gösterilmesi gereken en önemli noktalardan bir tanesi örgütteki tüm çalışanların kendilerini o örgütün bir parçası gibi görmelerini sağlamaktır. Çünkü bir çalışan örgüt içerisinde kendisini mutlu, huzurlu ve örgütün bir parçası gibi hissederse başarısı olumlu bir şekilde artacaktır. Ayrıca çalışanlar sahip oldukları bilgi ve yeteneklerinin takdir edildiği, fikirlerinin önemsendiği ve sanki çalışma ortamı kendilerine aitmiş gibi hissedebildikleri bir ortam istemektedirler. Bu bağlamda örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarından verimli ve etkili bir biçimde

yararlanabilmesi için üzerinde durması gerekli olan kavramlardan biri psikolojik sahiplenme bir diğeri ise işgören sesliliğidir.

Bu çalışmanın ana amacı kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği kavramlarının neler olduklarını açıklamak, bu kavramlar arasındaki ilişkileri incelemek ve kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde işgören sesliliğinin aracılık rolünün olup olmadığını araştırmaktır. Bu amaca ulaşabilmek için Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nde çalışan 364 idari ve akademik personele bir alan araştırması uygulanmıştır. Araştırmanın sonunda toplanan veriler SPSS 25.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. İlk hipotezi test etmek için hazırlanan yapısal eşitlik modeli neticesinde kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta = .46$; $p < .01$). Bu durumda H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle kapsayıcı liderlerin bulunduğu örgütlerde çalışanların psikolojik sahiplenme duygusu da artmaktadır. Her ne kadar literatürde kapsayıcı liderlik ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkileri test etmeye yönelik bir çalışmaya rastlanmamış olsa da farklı liderlik stillerinin psikolojik sahiplenme hissini artırdığı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Stander ve Coxen, 2017: 50). Buradan hareketle elde edilen sonuçların önceki çalışmalarla uyum sağladığını söylemek mümkündür.

Çalışmanın diğer hipotezlerini test etmek içinse işgören sesliliğinin aracı değişken olarak yer aldığı farklı bir model oluşturulmuştur. Analiz sonuçlarına göre kapsayıcı liderliğin işgören sesliliğini etkilediği görülmüştür. Bu durumda H_2 hipotezi de desteklenmiştir ($\beta = .64$; $p < .01$). Yani kapsayıcı liderlerin bulunduğu ortamlarda çalışanlar düşünce ve önerilerini daha çok ifade etmektedirler. Benzer bir biçimde Younas ve arkadaşları (2022), tarafından yapılan bir araştırmada kapsayıcı liderlerin, açık iletişimi teşvik etmesinin çalışanların seslilik davranışını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Younas vd., 2022: 1). Elde edilen sonuçların literatürle uyum gösterdiğini söylemek mümkündür.

Aracı değişken olan işgören sesliliğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta = .56$; $p < .01$). Bu durumda H_3 hipotezi de desteklenmiştir. Yani çalıştıkları kurumda kendilerini rahatlıkla ifade edebilen çalışanlar bir süre sonra çalıştıkları kuruma karşı psikolojik sahiplenme hissiyatı kazanmaktadır. Andiyasari vd. (2017) ile Yavuz (2021) tarafından daha önce yapılan çalışmalarda, psikolojik sahiplenmenin işgören sesliliği üzerindeki etkisi incelenmiş ve psikolojik sahiplenmenin işgören sesliliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmada da, işgören sesliliğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu hipotezi öne sürülmüş ve doğruluğu kanıtlanmıştır.

Son hipotez olan kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide işgören sesliliği değişkeninin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını tespit etmek için bootstrap tekniğini baz alan yol analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre kapsayıcı liderliğin işgören sesliliği vasıtasıyla psikolojik sahiplenme üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0.361$ % 95 GA [0.242 - 0.497]). Bir diğer ifadeyle, kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide işgören sesliliği değişkeninin aracılık etkisi bulunmaktadır. Buna göre H_4 hipotezi de desteklenmiştir.

Sonuç olarak elde edilen veriler incelendiğinde, çalışanların kapsayıcı liderlik algılarının, işgören sesliliği aracı değişken olarak modelde yer almadığı zaman, psikolojik sahiplenme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = 0.459$; $p < 0.001$). İşgören sesliliği aracı değişken olarak modele ilave edildiğinde ise, kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki doğrudan etkisinin azaldığı gözlemlenmiştir ($\beta = 0.100$; $p < 0.068$). Hesaplanan dolaylı etki incelendiğinde, kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinin bir bölümünün işgören sesliliği üzerinden gerçekleşmeye başladığı tespit edilmiştir ($\beta = 0.361$). Sonuçlar incelendiğinde doğrudan etki değerlerinin azalmasının yanı sıra istatistiksel olarak anlamlılık da ortadan kalkmıştır. Buradan hareketle kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide, işgören sesliliğinin tam aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilir. Bir diğer ifadeyle işgören sesliliği davranışının olduğu yerlerde psikolojik sahiplenme davranışı da artmaktadır. Çalışanlar düşünce, fikir ve önerilerini rahatlıkla paylaşabildikleri bir kurumda psikolojik sahiplenme duygusunu daha çok hissederek örgütlerine karşı hem daha fazla sorumluluk hem de daha fazla bağlılık hissederek.

Kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada araştırılan kavramlar ve yapılan ampirik çalışmalar sonucunda elde edilen verilere göre yöneticilere birtakım tavsiyelerde bulunmak mümkündür. Bunlar;

- Öncelikle yöneticiler çalışanlarının fikir, öneri ve şikâyetlerine önem vermeli, onları dinlemeli, onların yaptıkları işi benimsemelerini sağlamalıdır. Bunun içinde örgütler çalışanlarının yenilikçi nitelikte olan fikirlerini ve önerilerini rahatça ifade edebilecekleri ortamlar oluşturulmalıdır. Böylece çalışanlar içinde buldukları kurumu daha çok benimseyerek kendilerini oraya ait hissedeceklerdir. Ayrıca yöneticiler son yıllarda sürekli üzerinde durulan ve örgütlerce yeni yeni benimsenmeye başlayan farklılık yönetimi konusuna önem vermelidirler. Çünkü bir lider farklılıkları ne kadar iyi bir ölçüde yönetirse o kadar başarılı olacaktır.
- Örgüt içerisinde kendisini açıkça ifade etmekten kaçınan bir çalışanın örgüte ve işe karşı duyduğu sahiplenme duygusu da azalmaktadır. Bu bağlamda çalışanlardan geri bildirim almak, onların görüş ve önerilerini yönetimle paylaşmalarını sağlamak amacıyla online platformlarda yapılan anket çalışmalarının artırılması ve çalışanların katılımlarının sağlanması hem örgütün hem de çalışanların açısından yararlı olacaktır.
- Liderlik her daim gelişen, değişen ve dönüşen bir olgudur. Bu yüzden iyi bir lider, faydalı olabilmek için “daha fazla ne yapabilirim” sorusunu kendisine sormalıdır. Günümüzde her alanda yaşanan değişimler dinamik olmayan bir örgütün çok uzun süre hayatta kalamayacağını bizlere göstermektedir. Bu yüzden de liderler her daim öğrenmeli ve öğrendiği bilgileri çalışanlarına aktararak onlarla birlikte gelişim göstermelidirler.
- Tüm bunlara ek olarak tüm çalışanlara karşı adaletli ve eşit bir şekilde davranılması, kişilerin bilgi ve becerilerine denk olabilecek işlerde çalıştırılması ve başarılı olan çalışanlarında ödüllendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Akarca, M. (2020). Psikolojik sahiplenmenin kavramsal farklılığı ve örgütsel davranış alanı içerisinde incelenen diğer yapılardan farklılaştığı noktalar üzerine bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(56), 2049-2061.
- Akarca, M. (2021). Psikolojik sahiplenme ve örgütsel değişime dönük tutumun, iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama. Doktora Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Andiyasari, A., Matindas, R. W. & Riantoputra, C. D. (2017). Voice behavior: The role of perceived support and psychological ownership. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1), 1-24.
- Arslan, A. & Gül, H. (2022). Örgütsel etik iklimin psikolojik sahiplenmeye etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 2013-2029.
- Arslan, A. & Yener, S. (2016). İşgören Sesliliği Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Journal of Management and Economics Research*, 14(1), 173-191. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yead/issue/21831/234670>.
- Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398.
- Aslan, M. & Ateşoğlu, H. (2020). Psikolojik sahiplenme ölçeğinin Türkçe uyarlanması, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4184-4195.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D. & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173-191.
- Ayyıldız, F. N. (2018). Çalışan sesinin, örgüte bağlılığa ve çalışan mutluluğuna etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G. and Noorderhaven, N. (2021). Inclusive leadership and employee work engagement: A moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 124-139. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0219>.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A., (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Booyesen, L. (2014). The development of inclusive leadership practice and processes. B. M. Ferdman ve B. R. Deane (Ed.), *In diversity at work: The practice of inclusion* içinde (ss. 296–329). San Francisco: Jossey-Bass. 1. baskı.
- Bulut, H. & Meydan, C. H. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların ses verme davranışına etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 223-244.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chen, L., Luo, F., Zhu, X., Huang, X. & Liu, Y. (2020). Inclusive leadership promotes challenge-oriented organizational citizenship behavior through the mediation of work engagement and moderation of organizational innovative atmosphere. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Çiğdem, S. (2013). Büro yönetiminde whistleblowing ve etik ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(Büro Yönetimi Özel Sayısı), 93-109.
- Demirkaya, H. & Şimşek Kandemir, A. (2014). 21. yüzyılın anahtar rekabet faktörü olan psikolojik sahiplenme üzerine bir işletme incelemesi. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 2(3), 7-21.
- Derin, N. (2018). Kuruma duyulan psikolojik sahiplenme ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide sanal kaytarmanın düzenleyici rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(1), 63-81. DOI: 10.17065/huniibf.411127.
- Dilek, Y. (2014). Kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dirik, D. & Eryılmaz, İ. (2016). A research on the relationship between psychological ownership and workaholism. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(4), 1433-1448.
- Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: To have is to be*. New York: St. Martin's.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.
- Dungan, J., Waytz, A. & Young, L. (2015). The psychology of whistleblowing. *Current Opinion in Psychology*, 6, 129–133. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.07.005>.
- Duran, T. (2019). Yüksek performansa dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının psikolojik sahiplik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eryeşil, K. (2018). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gürbüz, S. (2021). Amos ile yapısal eşitlik modellemesi (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hollander, E. P. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.

- Keleş, A. (2021). Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışlarına etkileri: Samsun Atakum Belediyesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Köksal, H. (2019). Proaktif kişiliğin yenilikçi davranışla olan ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolü: Bir hava yolu şirketi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2020). Inclusive leadership: New age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>.
- Kulualp, H. G. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasında ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 745-761.
- Müceldili, B., Tatar, B. & Erdil, O. (2018). Kapsayıcı liderlik ve öznel ilişkisel deneyimin psikolojik uygunluğa etkisi: Bir model önerisi. 6. Örgütsel Davranış Kongresi, Isparta, Türkiye.
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- Okun, O. (2017). Psikolojik sermayenin işgören sesliliğine etkisinde iyi olma halinin aracı rolü. Doktora Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özbolat, G. (2018). Çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişkide informal iletişim kanallarının ve cinsiyetin düzenleyici etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paulet, R., Holland, P., & Bratton, A. (2021). Employee voice: The missing factor in sustainable HRM?. *Sustainability*, 13(17), <https://doi.org/10.3390/su13179732>.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A. & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16(1), 121-144.
- Pierce, J. L. & Rodgers L. (2004). The psychology of ownership and worker-owner productivity, *Group & Organization Management*, 29(5), 588-613.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace, Basılmamış Doktora Tezi, Louisiana State University.
- Song, Y., Tian, Q. T., and Kwan, H. K. (2021). Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 1-14. doi: 10.1108/JMP-02-2020-0077.
- Stander, M. W. & Coxen, L. (2017). A review of the relationship between positive leadership styles and psychological ownership. In *Theoretical Orientations and Practical Applications of Psychological Ownership* (ss. 37-60). Cham: Springer.
- Sürücü, L. & Maslakçı A., (2021a). Kapsayıcı liderliğin işe adanmışlığa etkisi. Karadeniz 6. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, Sinop, Türkiye.
- Sürücü, L. & Maslakçı A., (2021b). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215. DOI: 10.31671/doujournal.973009.
- Şenol, L. & Üzüm, B. (2020). Demografik özellikler ve psikolojik sahiplenme: Havacılık sektöründe bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (3), 760-77. DOI: 10.32709/akusosbil.556670.
- Şentürk, H. A. (2019). Kapsayıcı liderlik davranışı ve iş modeli ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Uçar, Z. (2016). Kontrol algısı - psikolojik sahiplenme ilişkisi üzerinde algılanan aşırı vasıflılığın düzenleyicilik etkisi. *International Journal of Applied Business and Management Studies*; 1(1), 40-58.
- Uçar, Z. (2017). Psikolojik sahiplenme: Örgütsel alana ilişkin bir model önerisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 167-200. DOI: 10.24988/deuiibf.2017321552.
- Uçar, Z. (2018). Algılanan özerklik ve etki ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide kontrol algısının aracılık etkisi: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma, *Ege Academic Review*, 18(1), 1-14.
- Van Dyne L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior. evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41: 108-119.
- Yavan Temizkan, Ö. (2019). Psikolojik güçlendirme ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Devlet hastanesi örneği. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 640-665. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ahbvuibfd/issue/50684/558926>.
- Yavuz, A. (2021). Birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşil, Ü., Bancar, A. & Budak, G. (2015). Psikolojik sahiplik kavramına ilişkin bir literatür incelemesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 59-82.
- Younas, A., Wang, D., Javed, B. & Haque, A. U. (2022). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, DOI:10.1080/00224545.2022.2026283.