

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÇALIŞAN
SESLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
PSİKOLOJİK SAHİPLENME VE ÇALIŞMAYA
TUTKUNLUĞUN ARACILIK ETKİLERİ: BİR
ALAN ARAŞTIRMASI

Seda AKIN GÜRDAL

2502180215

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

İSTANBUL –2024

ÖZ

ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLENME VE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞUN ARACILIK ETKİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

SEDA AKIN GÜRDAL

Günümüzde örgütler yoğun rekabet koşulları içerisinde yaşamlarını sürdürmektedirler. İşletmelerin rekabeti sürdürebilmesi için insan kaynağının önemi tartışılmazdır. Bu çalışma, hizmet sektöründe insan faktörünün öneminden yola çıkarak algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi ve bu etkide psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluğun aracılık etkilerini inceleme amacı taşımaktadır. Bu amaç doğrultusunda hizmet sektöründe 710 çalışandan anket yönetimi ile veriler elde edilmiştir. Çalışma kapsamında geçerliliği ve güvenirliliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS ve AMOS programları ile analiz edilmiştir.

Analizler sonucunda psikolojik sahiplenmenin, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer aracılık etkisi araştırılan değişken, çalışmaya tutkunluğun da algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışma kapsamında yapılan literatür taramasında, ele alınan değişkenlerinin birlikte değerlendirildiği araştırmalara literatürde çok rastlanmadığı görülmüştür. Bu yönüyle araştırma bulgularının yönetim literatürüne ve uygulamaya katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Yönetici Desteği, Çalışan Sesliliği, Psikolojik Sahiplenme, Çalışmaya Tutkunluk, Hizmet Sektörü

ABSTRACT

MEDIATING EFFECTS OF PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP AND WORK ENGAGEMENT ON THE EFFECT OF PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT ON EMPLOYEE VOICE: A FIELD STUDY

SEDA AKIN GÜRDAL

Today, organisations continue their life in intense competitive conditions. The importance of human resources is undeniable for organisations to sustain competition. Based on the importance of the human factor in the service sector, this study aims to examine the effect of perceived supervisor support on employee voice and the mediating effects of psychological ownership and work engagement variables in this effect. To this end, data were collected from 710 employees in the service sector through the administration of a questionnaire. The study used scales with proven validity and reliability. The data collected in the research were analysed using SPSS and AMOS programmes.

As a result of the analyses, it was found that psychological ownership has a partial mediating role in the effect of perceived supervisor support on employee voice. Another variable whose mediation effect was investigated, work engagement was found to have a partial mediating role in the effect of perceived supervisor support on employee voice.

In the literature review conducted within the scope of the study, it has been observed that there are not many studies in the literature in which the variables discussed are evaluated together. In this respect, it is thought that the research findings will contribute to the management literature and practice.

Key Words: Perceived Supervisor Support, Employee Voice Psychological Ownership, Work Engagement, Service Sector

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının temelini, literatür taraması sonucunda oluşturulan araştırma modeline uygun olarak, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluğun aracılık etkilerinin araştırılması oluşturmaktadır. Tezin birinci bölümü araştırma sorunsalını; araştırma konusu ve problemini, araştırmanın amacını, araştırmanın önemi ve alana katkısını ve araştırmanın kapsamını içermektedir. Tezin ikinci bölümünde araştırmanın kavramsal çerçevesi ve alan yazın taraması; araştırmanın değişkenleri ve kavramları, dayandığı teorileri ve değişkenler arasındaki ilişkilere yer verilmektedir. Tezin üçüncü ve son bölümü araştırma tasarımı ve yöntemini ele almakta; araştırmanın modeli ve hipotezleri, evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve ölçekleri, verilerin istatistiksel analizleri, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri, bulgular ve tartışma, sonuç ve önerilerden oluşmaktadır.

Bu tez araştırmasının yazımı boyunca ve ders döneminde sağladığı destekler için danışmanım Sayın Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ' a teşekkür ederim. Tez izleme jüri üyeleri Sayın Prof. Dr. Muhteşem BARAN' a ve Prof. Dr. Merve KOÇOĞLU SAZKAYA' ya; tez savuma jüri üyeleri Sayın Doç Dr. Yasemin ŞEN' e ve Doç. Dr. Yasin ÇAKIREL' e, verdikleri katkılardan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Sevgili arkadaşım, fikirlerini çok önemseydiğim, her zaman yol gösteren, destek sağlayan Doç. Dr. Nilüfer VATANSEVER TOYLAN' a teşekkür ederim.

Her koşulda yanımda olan desteğini her zaman hissettiğim sevgili annem Hilmiye AKIN, babam Mehmet Fikret AKIN, eşim Emrah GÜRDAL ve canım kızım Özgü GÜRDAL' a ve ailemin diğer tüm üyelerine teşekkürlerin en büyüğünü borçluyum.

Seda AKIN GÜRDAL

İstanbul, 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

1.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi	4
1.2. Araştırmanın Amacı	8
1.3. Araştırmanın Önemi ve Alana Katkısı	10
1.4. Araştırmanın Kapsamı.....	14
1.5. Araştırmanın Değişkenleri	15
1.5.1. Bağımsız Değişken: Algılanan Yönetici Desteği	15
1.5.2. Bağımlı Değişken: Çalışan Sosliliği	16
1.5.3. Aracı Değişken: Psikolojik Sahiplenme	17
1.5.4. Aracı Değişken: Çalışmaya Tutkunluk.....	18

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALANYAZIN TARAMASI

2.1. Araştırmanın Dayandığı Teoriler	20
2.1.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisi	20

2.1.2. Sosyal Değişim Teorisi.....	21
2.2. Araştırmanın Değişkenleri	23
2.2.1. Algılanan Yönetici Desteği.....	23
2.2.1.1. Algılanan Yönetici Desteği İle İlgili Temel Kavramlar	23
2.2.1.2. Algılanan Yönetici Desteği Kavramının Tanımı	24
2.2.1.3. Algılanan Yönetici Desteğinin Önemi	26
2.2.1.4. Algılanan Yönetici Desteğinin Boyutları	28
2.2.1.4.1. Bilgisel Yönetici Desteği.....	29
2.2.1.4.2. Maddi Yönetici Desteği.....	31
2.2.1.4.3. Duygusal Yönetici Desteği.....	31
2.2.1.5. Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Sonuçları	33
2.2.1.6. Algılanan Yönetici Desteğinin Bireysel Sonuçları.....	35
2.2.1.7. Literatürde Algılanan Yönetici Desteği Üzerine Yapılmış Çalışmalar	36
2.2.2. Çalışan Sessliliği	45
2.2.2.1. Çalışan Sessliliği Kavramı.....	46
2.2.2.2. Çalışan Sessliliğinin Önemi.....	50
2.2.2.3.Çalışan Sessliliğinin Gelişimi.....	51
2.2.2.4.Çalışan Sessliliğinin Sınıflandırmaları	68
2.2.2.4.1. Van Dyne, Ang ve Botero (2003)'nın Sınıflandırması	68
2.2.2.4.1.1. Örgüt Yararına Sesslilik.....	69
2.2.2.4.1.2. Savunma Amaçlı Sesslilik.....	70
2.2.2.4.1.3. Kabullenici Sesslilik.....	70
2.2.2.4.2. Liang, Fahr ve Fahr (2012)'ın Sınıflandırması.....	71
2.2.2.4.2.1. Teşvik Edici Sesslilik	71
2.2.2.4.2.2. Yasaklayıcı Sesslilik.....	71

2.2.2.5. Çalışan Sessliliği Biçimleri	71
2.2.2.5.1. Üstleri Etkileme.....	72
2.2.2.5.2. Açıkça Konuşma.....	73
2.2.2.5.3. Konu Benimsetme	73
2.2.2.5.4. Sorumluluk Alma	73
2.2.2.5.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet	74
2.2.2.5.6. Whistleblowing.....	74
2.2.2.6. Çalışan Sessliliğini Etkileyen Faktörler	75
2.2.2.6.1.Bireysel Faktörler	75
2.2.2.6.1.1. Deneyim ve Tecrübe	75
2.2.2.6.1.2. İşe Yönelik Tutumlar	76
2.2.2.6.1.3. Pozisyon ve Statü.....	76
2.2.2.6.1.4. Kişilik.....	76
2.2.2.6.1.5. Demografik Özellikler	76
2.2.2.6.1.6. Performans	77
2.2.2.6.1.7. Uzun Dönemli/Kısa Dönemli Çalışma	77
2.2.2.6.1.8. Rol Tanımları	77
2.2.2.6.2.Bağlamsal Faktörler	77
2.2.2.6.2.1. Örgütün Kültürü.....	77
2.2.2.6.2.2. Örgütün Yapısı	78
2.2.2.6.2.3. İş Grubunun Yapısı ve Büyüklüğü.....	78
2.2.2.6.2.4. Ortak İnançlar	78
2.2.2.6.2.5. Yönetici İle İlişkiler	78
2.2.2.6.2.6. Liderlik Stilleri.....	79
2.2.2.6.2.7. Birden Fazla Liderin İzlemesi.....	79
2.2.2.7. Çalışan Sessliliğinin Sonuçları	79

2.2.2.8. Literatürde Çalışan Sessizliği Üzerine Yapılmış Çalışmalar.....	81
2.2.3. Psikolojik Sahiplenme	87
2.2.3.1. Sahiplenme Kavramı	87
2.2.3.1.1. Sahiplenme İle İlgili Kavramlar	89
2.2.3.1.1.1. Kişilik ve Kimlik Oluşumu Açısından Sahiplenme.....	90
2.2.3.1.1.2. Motivasyon ve Sahiplenme.....	90
2.2.3.1.1.3. Somut-Soyut Nesneler, Bireysel Mekân ve Toplumsal Etkileşimde Sahiplenme	90
2.2.3.1.1.4. Biyolojik ve Toplum Açısından Sahiplenme	91
2.2.3.2. Psikolojik Sahiplenme Kavramının Tanımı ve Ortaya Çıkışı	91
2.2.3.3. Psikolojik Sahiplenmenin Oluşumunda Etkili Olan Faktörler.....	94
2.2.3.3.1. Hedef Nesnenin Kontrol Edilmesi	95
2.2.3.3.2. Hedef Nesnenin Yakından Tanınması.....	95
2.2.3.3.3. Hedef Nesneye Yönelik Yatırım Yapılması	95
2.2.3.3.4. Diğer Faktörler	96
2.2.3.3.4.1. Hedefe İlişkin Faktörler	96
2.2.3.3.4.2. Bireysel Faktörler	96
2.2.3.3.4.3. Süreç	97
2.2.3.3.4.4. Bağlam	97
2.2.3.4. Psikolojik Sahiplenmenin Türleri	97
2.2.3.5. Psikolojik Sahiplenmenin Önemi.....	98
2.2.3.6. Psikolojik Sahiplenmenin Boyutları	99
2.2.3.6.1. Geliştirme Odaklı Psikolojik Sahiplenme	101
2.2.3.6.1.1. Öz Kimlik	101
2.2.3.6.1.2. Öz Yeterlilik	102
2.2.3.6.1.3. Ait Olma.....	102

2.2.3.6.1.4. Hesap Verebilme	103
2.2.3.6.1.5. Sorumluluk.....	103
2.2.3.6.1.6. Özerklik	104
2.2.3.6.2. Önleyici Odaklı Psikolojik Sahiplenme	105
2.2.3.6.2.1. Bölgecilik.....	105
2.2.3.7. Psikolojik Sahiplenmenin Sonuçları	105
2.2.3.7.1. Psikolojik Sahiplenmenin Olumlu Sonuçları	106
2.2.3.7.2. Psikolojik Sahiplenmenin Olumsuz Sonuçları	107
2.2.3.8. Literatürde Psikolojik Sahiplenme Üzerine Yapılmış Çalışmalar....	108
2.2.4. Çalışmaya Tutkunluk.....	115
2.2.4.1. Tutkunluk Kavramı	115
2.2.4.2. Çalışmaya Tutkunluk	116
2.2.4.3. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları	119
2.2.4.3.1. Dinçlik	120
2.2.4.3.2. Adanmışlık.....	121
2.2.4.3.3. Yoğunlaşma	121
2.2.4.4. Çalışmaya Tutkunluk Kavramının Gelişimi	122
2.2.4.5. Çalışmaya Tutkunluğu Etkileyen Faktörler	125
2.2.4.6. Çalışmaya Tutkunluğun Önemi	126
2.2.4.7. Çalışmaya Tutkunluğun Sonuçları	127
2.2.4.8. Literatürde Çalışmaya Tutkunluk Üzerine Yapılmış Çalışmalar	129
2.3. Değişkenler Arası İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri.....	134
2.3.1. Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışan Sosliliği İlişkisi.....	134
2.3.2. Algılanan Yönetici Desteği ve Psikolojik Sahiplenme.....	136
2.3.3. Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışmaya Tutkunluk İlişkisi	137
2.3.4. Psikolojik Sahiplenme ve Çalışan Sosliliği İlişkisi.....	139

2.3.5. Çalışmaya Tutkunluk ve Çalışan Sessliliği İlişkisi	141
2.3.6. Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü	142
2.3.7. Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Rolü	144

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Tasarımı, Modeli ve Hipotezleri	147
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	149
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımlar	151
3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	151
3.4.1. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği	152
3.4.2. Çalışan Sessliliği Ölçeği	152
3.4.3. Psikolojik Sahiplenme Ölçeği	152
3.4.4. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği	153
3.5. Araştırmanın Analiz Yöntemi ve İstatistiksel Analizleri	153
3.6. Bulgular	159
3.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	159
3.6.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	162
3.6.3. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri	163
3.6.3.1. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi	165
3.6.3.2. Çalışan Sessliliği Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi	168
3.6.3.3. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi	171
3.6.3.4. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi	175
3.7. Hipotezlere İlişkin Analizler	179
3.7.1. Araştırma Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar	179

3.7.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi Bulguları.....	179
3.7.2.1. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisi .	179
3.7.2.2. Algılanan Yönetici Desteğinin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisi	182
3.7.2.3. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi	186
3.7.2.4. Psikolojik Sahiplenmenin Çalışan Sessliliği Üzerine Etkisi	189
3.7.2.5. Çalışmaya Tutkunluğun Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisi	192
3.7.2.6. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sessliliği Üzerine Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü.....	194
3.6.2.7. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sessliliği Üzerine Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Rolü.....	199
3.8. Araştırmanın Sonuçları ve Tartışma.....	203
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	216
KAYNAKÇA	224
EKLER.....	280
ÖZGEÇMİŞ.....	286

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Algılanan Yönetici Desteği Üzerine Yapılmış Çalışmalar	36
Tablo 2.2. Çalışan Sosliliği İle İlgili Tanımlar	46
Tablo 2.3. Çalışan Sosliliği Kavramı ve İfade Edilmesi	49
Tablo 2.4. Bağlamsal Ses Mekanizmalarının Tipolojisi	68
Tablo 2.5. Çalışan Sosliliğine Yönelik Davranışsal Boyutlar	69
Tablo 2.6. Çalışan Sosliliği Biçimleri	72
Tablo 2.7. Çalışan Sosliliğine Etki Eden Faktörler	75
Tablo 2.8. Çalışan Sosliliği Üzerine Yapılmış Çalışmalar	82
Tablo 2.9. Psikolojik Sahiplenme Üzerine Yapılmış Çalışmalar	108
Tablo 2.10. Çalışmaya Tutkunluk Üzerine Yapılmış Çalışmalar	129
Tablo 3.1. Değişkenler Arası Hipotezler	148
Tablo 3.2. Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri....	150
Tablo 3.3. Uyum İyiliği Değerleri.....	158
Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Bulguları.....	160
Tablo 3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	163
Tablo 3.6. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğinin Cronbach Alfa Değeri	165
Tablo 3.7. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	167
Tablo 3.8. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğinin Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri.....	167
Tablo 3.9. Algılanan Yönetici Ölçeğinin Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) Değerleri.....	168
Tablo 3.10. Çalışan Sosliliği Ölçeğinin Cronbach Alfa Değeri	168
Tablo 3.11. Çalışan Sosliliği Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	169
Tablo 3.12. Çalışan Sosliliği Ölçeğinin Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri...	170
Tablo 3.13. Çalışan Sosliliği Ölçeğinin Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) Değerleri	170
Tablo 3.14. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Cronbach Alfa Değeri	171
Tablo 3.15. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	173

Tablo 3.16. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri	174
Tablo 3.17. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) Değerleri.....	174
Tablo 3.18. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Cronbach Alfa Değeri	175
Tablo 3.19. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yükleri..	177
Tablo 3.20. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri	178
Tablo 3.21. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) Değerleri.....	178
Tablo 3.22. YEM-1 (Yapısal Model-1) Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri	180
Tablo 3.23. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sesliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	182
Tablo 3.24. YEM (Yapısal Model-2) Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri	184
Tablo 3.25 Algılanan Yönetici Desteğinin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	185
Tablo 3.26: YEM (Yapısal Model-3) Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri	187
Tablo 3.27. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	188
Tablo 3.28. YEM (Yapısal Model-4) Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri	190
Tablo 3.29. Psikolojik Sahiplenmenin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	191
Tablo 3.30. YEM (Yapısal Model-5) Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri	193
Tablo 3.31. Çalışmaya Tutkunluğun Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	194
Tablo 3.32. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları.....	197

Tablo 3.33. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sosliliğı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılığına İlişkin Yapısal Model Analiz Sonucu	198
Tablo 3.34. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sosliliğı Üzerindeki Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları.....	201
Tablo 3.35. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sosliliğı Üzerindeki Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılığına İlişkin Yapısal Model Analiz Sonucu	202
Tablo 3.36. Hipotez Testi Sonuçlarına İlişkin Bilgiler	204



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.İş Tatminsizliğine Verilen Tepkiler	54
Şekil 2.2. Morrison’ un Çalışan Sessliliği Modeli	58
Şekil 2.3. Kaufman’ ın Çalışan Sessliliği Modeli.....	60
Şekil 2.4. Mowbray, Wilkinson ve Tse’ nin Çalışan Sessliliği Modeli.....	63
Şekil 2.5. Huang, Wilkinson ve Barry’nın Çalışan Sessliliği Modeli	66
Şekil 2.6. Psikolojik Sahiplenmenin Boyutları	101
Şekil 2.7. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları	120
Şekil 3.1. Araştırma Modelleri	148
Şekil 3.2. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Model	166
Şekil 3.3. Çalışan Sessliliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Model	169
Şekil 3.4.Psikolojik Sahiplenme Ölçeğine Ait Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Model.....	172
Şekil 3.5. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine Ait Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Model.....	176
Şekil 3.6. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisi ile İlgili Standardize Yol Diyagramı	180
Şekil 3.7. Algılanan Yönetici Desteğinin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisi İle İlgili Standardize Yol Diyagramı	183
Şekil 3.8. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi İle İlgili Standardize Yol Diyagramı	186
Şekil 3.9. Psikolojik Sahiplenmenin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisi İle İlgili Standardize Yol Diyagramı	189
Şekil 3.10. Çalışmaya Tutkunluğun Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisi ile İlgili Standardize Yol Diyagramı	192
Şekil 3.11. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sessliliği Üzerine Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Modeli	195
Şekil 3.12. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolüne İlişkin Yapısal Modeli Standardize Yol Diyagramı.....	196

Şekil 3.13. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sosliliğı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılığına İlişkin Yapısal Model Analiz Sonucu	198
Şekil 3.14. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sosliliğı Üzerine Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Modeli	199
Şekil 3.15. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sosliliğı Üzerindeki Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracı Rolüne İlişkin Yapısal Modeli Standardize Yol Diyagramı.....	200
Şekil 3.16. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sosliliğı Üzerindeki Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılığına İlişkin Yapısal Model Analiz Sonuçları.....	202



KISALTMALAR LİSTESİ

AYD	:	Algılanan Yönetici Desteği
ÇS	:	Çalışan Sosliliği
ÇT	:	Çalışmaya Tutkunluk
PS	:	Psikolojik Sahiplenme
TDK	:	Türk Dil Kurumu
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

Günümüzde örgütler değişimin hızlı, rekabetin yoğun yaşandığı bir çevrede yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu koşullarda örgütlerin rekabette öncü olması, yaşamını sürdürebilmesi için insan kaynağına odaklanması en önemli noktalardandır. Örgütler, faaliyetlerini çalışanlar aracılığı ile yürütme ve çalışanlarının da örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini beklemektedir (Robbins ve Judge, 2017). Örgütlerde insan kaynağının istek ve beklentisini anlamak için örgütün temsilcisi olan yönetici ile olan iletişim oldukça önemlidir (Aydın Göktepe, 2016). Ayrıca, çalışanların yöneticileri tarafından destek algılaması örgütün gelişimine katkı sağlamaktadır.

Örgütler ayakta kalmak, gelişmek ve değişmek, uyum sağlamak ve performanslarını arttırmak için çalışanlardan gelen önerileri ve fikirleri dinlemelidir (Andiyasari, Matindas ve Riantoputra, 2017). Çalışan selsiliği, çalışanların örgütlerde mevcut durumun daha iyi hale gelmesi için yenilikçi öneriler ve fikirlerde bulunması ve değişiklik önermesi olarak tanımlanır (LePine ve Van Dyne, 1998). Örgütlerde çalışan selsiliğinin örgütsel performansın artmasında önemli bir etken olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Cheng, Lu, Chang ve Johnstone, 2013). Örgütlerde çalışan selsiliğinin teşvik edilmesi, problemlerin ortaya çıkmadan tespit edilmesini ve örgütte problem büyümeden ya da ortaya çıkmadan önlenmesini sağlayabilir. Örgütlerin hedefine ulaşması için ya da örgüt ile ilgili olumlu etkiler için çalışanların selsiliği önerilmektedir (Liang vd., 2012). Yöneticilerin çalışanlarını dinlemesi çalışanların kendini değerli görmesini sağlamakta ve farklı görüşlerin ortaya çıkmasını, çalışan selsiliğini teşvik etmektedir (Tangirala ve Ramunujam, 2008).

Çalışanları selsiliğe motive eden faktörler arasında yönetici desteği ve psikolojik sahiplenme kavramlarının olduğu ortaya çıkmıştır (Andiyasari vd., 2017). Çalışan selsiliği kavramının öncülleri arasında yer alan algılanan yönetici desteği kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda yöneticisinin desteğini algılayan çalışanların selsilik davranışına yöneldiği görülmüştür (Ünler, Çalışkan ve Durmaz, 2015; Holland, Cooper ve Sheehan, 2017; Jawahar, 2023; Andiyasari vd., 2017).

Yapılan çalışmalarda algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenmeyi olumlu etkilediği ve örgütün gelişimine yardımcı olduğu ortaya çıkmıştır (Usman, Mehmood, Ghani ve Ali, 2023; Kara ve Kaya, 2020; Polat ve Köse, 2024). Çalışanlara yöneticilerin destek vermesi çalışanları psikolojik olarak güçlendirmekte ve çalışanların örgütün gelişimi için seslilik davranışı göstermesini sağlamaktadır.

Rekabet ortamında örgütlerin işine yoğunlaşan, kendini çalışmaya adanmış ve iş karşısında yüksek enerjiye sahip çalışanlar yüksek performans gösterebilirler. Örgütlerin çalışmaya tutkun çalışanlara ihtiyacı vardır. Yöneticisi tarafından yeterince destek aldığını algılayan çalışanlar, çalışmaya tutkun çalışanlar haline gelmektedir. Çalışmaya tutkun çalışanların ise çalışan sesliliğine yöneldiği ortaya çıkmıştır (Ilkhanizadeh ve Karatepe, 2017). Çalışmaya tutkunluk kavramı, çalışan sesliliğinin öncülü arasında yer almaktadır (Çankır ve Semiz-Çelik, 2018). Çalışanlar, çalışmaya tutkun bir şekilde örgütü geliştirmek, gördükleri aksaklıkları dile getirmek amacı ile çalışan sesliliği göstermektedir.

Böylece bu tez çalışması, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini, psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluğun aracılık etkilerini ele alarak incelemektedir. Araştırma modeli kapsamında ele alınan değişkenlerden bağımsız değişken olarak algılanan yönetici desteği kavramı, bağımlı değişken çalışan sesliliği kavramı, aracı değişkenler olarak psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk kavramları yer almaktadır.

Araştırma verileri, anket yöntemi ile daha önce geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılarak elde edilmiştir. Veriler hizmet sektörü çalışanlarından toplanmıştır. Günümüzde sayıca artan hizmet sektörü işletmelerinde insan kaynağı sektörün doğası gereği oldukça önemlidir. Hizmet işletmelerinde verilen hizmet stoklanamayan, elle tutulamayan bir çıktıdır. Hizmet müşteriye çalışanlar aracılığıyla ulaştırılır. Bu noktada da müşteri ile doğrudan iletişimi kuran kişi çalışandır (Mirze, 2010: 65). Hizmetin sunulması noktasında hizmet kavramı hizmeti veren çalışandan ayrı düşünülemez. Hizmet sektörü çalışanlarının hizmet kalitesi üzerinde ve dolayısıyla örgütsel performans konusunda büyük payı bulunmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların yöneticisinden destek alması sundukları hizmetin kalitesini, performansını

etkilemektedir. Hizmet sektöründe hizmetin anında üretilip-tüketilmesi, hizmeti veren kişiden ayrı düşünülmemesi gibi özellikleri sebebi ile insan faktörü oldukça önemlidir.

Çalışma verileri, TR21 (Tekirdağ, Edirne, Kırklareli) Bölgesi'nde faaliyet gösteren 710 hizmet sektörü çalışanın katılımı ile toplanmıştır. Verilerin analizi için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

Tez çalışması toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırma problemi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi ve alana katkısı, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırma değişkenleri ele alınmıştır. İkinci bölümde araştırmanın dayandığı teoriler ve değişkenler literatür temel alınarak incelenmiştir. Araştırma değişkenlerini oluşturan algılanan yönetici desteği, çalışan sesliliği, psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk kavramları ele alınmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler, yapılmış çalışmalar üzerinden ele alınarak araştırmanın hipotezleri ortaya konulmuştur. Üçüncü bölüm, tez çalışmasının araştırma kısmı olarak tasarlanmıştır. Hizmet sektörü çalışanlarının katılımı ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS istatistik programı ile analiz edilerek algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi, psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluğun aracılık etkileri ile araştırılmıştır. Sonuç ve öneri kısmında algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluğun aracılık etkisi kapsamında analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Gelecek araştırmalara ve uygulamaya yönelik öneriler de bu kısımda yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Birinci bölümde araştırmanın konusu ve problemi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi ve alana katkısı, araştırmanın kapsamı ve araştırma değişkenlerinin tanımı yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi

Günümüzde örgütlerin gelişmesi, rekabetle başa çıkabilmesi, yaşamını devam ettirebilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi ve başarısı için insan kaynağı önemli bir role sahiptir. Çalışan davranışlarını anlamak için onlarla konuşmak, bilgi ve fikir alışverişinde bulunmak, çalışanların görüşlerini açık bir biçimde yönetime iletmeleri örgütün gelişimi açısından önemlidir. Örgütte faaliyetlerin uygulayıcısı olan çalışanların, örgütü ve süreçleri iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik sahip oldukları fikir ve görüşleri dikkate alınmalıdır. Giderek daha dinamik hale gelen rekabetçi iş ortamları ve belirsiz ekonomilerde; örgütler, fikir ve önerilerini iletleme konusunda çalışanların konuşmasına ve sesliliğine önem vermelidir (Morrison, 2011). Çalışanların fikir ve görüşlerini ifade edebilmesi çalışan sesliliği olarak tanımlanmaktadır. Çalışan sesliliği, çalışanların örgütte var olan sorunların çözümü ve örgütün gelişimi için gönüllü bir şekilde görüş ve önerilerini sunmaları olarak tanımlanmıştır (Morrison, 2011: 375). Çalışan sesliliği, çalışana kendi düşüncesini yönetime sunmasının yanı sıra, örgütte mevcut olan ya da olası sorunlar hakkında bildirimde bulunma gibi görevi dışında bir sorumluluk yüklemektedir (Zhao, 2014: 29).

Yöneticilerin çalışanların düşüncelerine önem verdiğini göstermesi, çalışan sesliliğini arttırmaktadır. Yöneticinin çalışan ile ilgili birçok konuda etkisi olduğu gibi çalışan sesliliğe, açıkça konuşmaya yönlendirme gibi konularda da etkisi vardır. Çalışanın seslilik göstermesi, yönetici ile ilgili algısına ve yönetici ile kurduğu ilişkisine bağlıdır. Çalışan sesliliğinin, yönetici tarafından desteklemesi ile bireysel ve örgütsel açıdan olumlu çıktılar elde edilmektedir (Wilkinson ve Fay, 2011: 67). Çalışan sesliliği, çalışanın kendini örgütün bir parçası olarak görmesini sağlamakta, motivasyonunu arttırmakta, stresini azaltmakta ve daha katılımcı olmasını sağlama

gibi olumlu etkileri bulunmaktadır. Çalışan sesliliği davranışı ile örgütlerde çalışanların bağlılıkları artarken iş gücü devir hızı düşmektedir. Çalışanların önerilerini dikkat alan örgütlerde değişim daha kolay gerçekleşmekte ve böylece örgütsel öğrenme sağlanabilmektedir (Aygün ve Özen, 2019: 5). Ancak yöneticiler, mevcut ya da olası sorunlar ile ilgilenmez ve sorunlar karşısında olumsuz tepkiler sergilerse çalışanlar konuşmama, sessiz kalma yönünde davranışlar sergiler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1473). Çalışanların konuşmama yönünde davranması ise değerli bilgilerin kaybolmasına, sorunların önceden tespit edilememesine ve örgütsel olarak performansın düşmesine sebep olur (Andiyasari vd., 2017: 2). Yöneticiler, çalışanların daha verimli ve etkili olması için çalışan sesine kulak vermeli ve çalışanların kendilerini rahat bir şekilde ifade edecekleri, sesliliği teşvik edici ortamı yaratmalıdır. Yöneticisi tarafından destek algılamayan çalışanların görüş ve önerilerini yöneticilerine rahat bir şekilde açıklayamadıkları ve seslilik yönünde davranmadıkları görülmektedir. Örgütlerde çalışan sesliliği performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. (Kao, Hsu, Thomas, Cheng, Lin ve Li, 2021). Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi için çalışan sesliliğini teşvik etmek önemlidir (Liang vd., 2012). Çalışanların sesliliği üzerinde, örgütün yöneticisinden aldığı ve sesini kullanmaya ya da kullanmaktan kaçınmaya teşvik edebilecek sinyaller önemlidir (Detert ve Burris, 2007). Yöneticiler tarafından çalışan sesliliğinin örgütte sağlanması üzerinde durulmalıdır (Tangirala ve Ramunuja, 2008). Yöneticilerin çalışanları örgütün en değerli varlığı olarak görüp, bunu onlara hissettirerek, çalışanları her açıdan destekleyecek faaliyetlerde bulunması algılanan yönetici desteği olarak tanımlanmaktadır (Zincirkıran, Yalçınsoy ve Işık, 2016). Yönetici tarafından sağlanan destek çalışanı olumlu olarak etkilemektedir. Yöneticinin çalışana gösterdiği ilgi ile çalışan yönetici ilişkisi olumlu hale dönüşmektedir. Yöneticisi tarafından desteklendiğini algılayan çalışanlar açık bir şekilde düşüncelerini ifade edebilmektedir (Pekdemir vd., 2013: 97). Çalışanların örgüt hakkındaki algıları, tutum ve davranışları yöneticilerinden gelen destekten etkilenmektedir (DeConinck ve Johnson, 2009). Çalışanlar yöneticilerden gelen desteği aynı zamanda örgütten gelen destek olarak algılamaktadırlar (Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2013).

Algılanan yönetici desteği, çalışan sesliliğini arttırmada kritik role sahiptir; çünkü algılanan yönetici desteği çalışanı yönlendirir. Ancak algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi tek başına yeterli olmayabilir. Bu etki, psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk faktörleri ile şekillenebilmektedir. Algılanan desteğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun yanı sıra farklı bir aracı değişken kullanarak iki aracı değişken ile incelenmesi önerilmektedir (Abdullah vd., 2021).

Örgütlerde psikolojik sahiplenmeyi güçlendirmek ve çalışanlara destek vermek, örgüt yararına çalışan sesliliğini teşvik etmenin iyi bir yolu olabilir. Araştırmalar algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin önemli olduğunu ve çalışan sesliliğini etkileyen motivasyon faktörleri arasında olduğunu ortaya koymaktadır (Andiyasari vd., 2017). Yoğun rekabet ortamında bulunan örgütler için önemli görülen insan kaynağından daha fazla faydalanmayı sağlayan önemli faktörlerden biri de psikolojik sahiplenmedir. Psikolojik sahiplenme, örgütte yer alan çeşitli faaliyetler ile ilgili örgüte karşı geliştirilen sahiplik hissidir. Birey kendini sahipliğin odağında görmektedir (Uçar, 2017: 175). Psikolojik sahiplenmesi yüksek olan çalışanlar örgütte gördükleri mevcut ya da olası sorunları örgütün gelişmesi için gönüllü olarak ifade ederler (Pierce, Kostova ve Dirks, 2003). Psikolojik sahiplenme sessizliğin önleyicisi olarak ele alınmaktadır. Sessizlik kavramı örgütün ilerleyişini durdurabilecek bir kavramdır ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Literatürde çalışan sesliliği ile psikolojik sahiplenmenin ilişkisini gösteren çalışmalar mevcuttur (Andiyasari vd., 2017). Örgüte karşı psikolojik sahiplenme geliştiren çalışanlar kendini örgütün parçası olarak gördükleri için örgüte fayda sağlamak amacıyla görüş ve önerilerini açıkça paylaşmaya isteklidirler. Yöneticisi tarafından destek gören çalışanların psikolojik sahiplikleri artacak ve örgütün yararına çalışmak için daha fazla istek duyacaklardır (McIntyre, Srivastava ve Fuller, 2009). Çalışanların yöneticileri tarafından desteklenmesi psikolojik sahiplenmenin artmasını da sağlar (Polat, 2024: 49).

Araştırmalar algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun önemli olduğunu göstermektedir. İş dünyasında yaşanan gelişmeler ile örgütün ayakta kalabilmesi zor hale gelmektedir ve çalışmaya tutku ile

bağlı çalışanlara sahip olmak örgütün ayakta kalmasını ve rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlamaktadır. Yönetici desteğinin çalışanlar üzerinde işe karşı tatmin edici, motive edici ve çalışmaya tutkunluk yaratıcı etkisi bulunmaktadır (Özdemir, Özcan ve Yalçinkaya, 2019). Bireylerin çalışmaya yönelik tutkunluk geliştirmeleri her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir (Leiter ve Bakker, 2010). Çalışmaya tutkunluğun sesin itici gücü olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların ses çıkarması tutkunluk kavramı tarafından yönlendirilmektedir (Robinson ve Shuck, 2019). Çalışmaya tutkunluk çalışanın fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak kendini işine bağlaması durumudur (Demerouti vd., 2001). Yöneticileri tarafından desteklenen iş görenler kendilerini fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak kendilerini işlerine vermektedirler. Yöneticilerinin desteklediği çalışanlar örgüte karşı pozitif iş ilişkisi geliştirmektedir. Yapılan çalışmalarda yönetici desteğinin, çalışmaya tutkunluğu arttırmakta olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006; Turgut, 2011). Çalışmaya tutkunluğun, örgütün ve bireyin performansı iyileştirme açısından önem taşımaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2007). Çalışanların iş ile ilgili olumlu algı ve davranışları çalışmaya tutkunluk, göstergelerindendir. Örgüt ile ilgili olumlu algısı olan çalışanlar örgütün daha iyi duruma gelmesi için çalışan sesliliği davranışı gösterip, örgüt ile ilgili sorunlar hakkında kendilerini ifade etmeyi tercih ederler (Morrison, 2011). Çalışmaya tutkunluğu olan çalışanlar iş süreçlerini daha iyi hale getirmek amacıyla düşüncelerini açıklama gereği duyarlar (Latif ve Arif, 2018: 511). Çalışmalar, çalışan sesliliğinin çalışmaya tutkunluktan kaynaklandığını savunmaktadır (Rees vd., 2013; Abdullah vd., 2021). Çalışmaya tutkunluk, çalışan sesliliği davranışının belirleyicisidir (Cheng, Chang, Kuo ve Cheung, 2014).

Literatürde algılanan yönetici desteğinin, psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk gibi faktörlerin temelinde, çalışan sesliliği üzerindeki etkileri inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunduğu görülmektedir. Hizmet sektörü ve Türkiye özelinde araştırmanın sınırlı olması da dikkat çekmektedir.

Hizmet sektörü ülkemizde ve Dünya’da sürekli gelişen ve büyüyen sektörler arasındadır. Hizmet, insan davranışı ile yönlendirilir ve insan unsuru önemlidir (Sayım ve Aydın, 2011: 246). Sektörün doğası gereği hizmeti veren çalışan müşterinin memnuniyetini etkilemekte ve çalışan hizmetin ayrılmaz bir unsur olarak

görülmektedir. Bu doğrultuda yöneticinin çalışana destek sağlaması, çalışanın gördüğü bir sorun karşısında seslilik davranışı göstermesi, çalışanın örgütü kendinin gibi psikolojik olarak sahiplenmesi ve çalışmaya karşı tutkunluk geliştirmesi hizmet sektörünün başarısı açısından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda örgütlerde algılanan yönetici desteği, çalışan sesliliği, psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk kavramları öneme sahiptir. Bu değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak rekabetin ve değişimin olduğu iş dünyasında örgütlerin insan kaynağını anlaması, doğru yönlendirmesi ve sonuç olarak örgütün performansı açısından kritik bir önem taşımaktadır. Önceki araştırmalar değişkenleri bağımsız olarak incelemekte, algılanan yönetici desteği ve çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluğun oynadıkları rolün kapsamlı şekilde incelemesinde bir boşluk bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu araştırma, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini ve bu etkinin psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk aracılığıyla nasıl şekillendiğini bütünsel olarak incelemeyi amaç edinmektedir.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini araştırırken, psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluğun aracılık etkilerini hizmet sektörü çalışanlarından anket yoluyla elde edilen veriler ile incelemektir.

Hızla değişen dünyada rekabetin artmasıyla beraber örgütlerin yaşamına devam etmesi için önemli konulardan biri örgütü geliştirmeye yönelik olarak çalışanların seslilik davranışı göstermesidir. Çalışanlar, işi uygulayan kişiler olarak ortaya çıkan sorunların en yakın gözlemcisidir. Örgütlerin gelişmesi için çalışanların, ortaya çıkan ya da çıkması muhtemel sorunlar ile ilgili fikir ve görüşlerini ifade etmeleri oldukça önemlidir. Çalışanın seslilik yönünde davranması ise çalışanın yöneticisi tarafından desteklendiği algısı ile ilgilidir. Yöneticisi tarafından desteklendiğini hisseden çalışan daha fazla seslilik yönünde davranma eğilimi içerisinde olup, örgütün gelişimine katkı sağlayacaktır.

Hizmet sektöründe çalışan sesliliği, sektörün dinamik yapısı ve anında üretimin yapıldığı ve tüketildiği göz önüne alındığında oldukça önemlidir. Bu durum örgüt ve

Çalışanlar açısından önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Hizmeti sunan ve hizmeti alanlar arasında yoğun bir etkileşim vardır. Bu noktada işi gerçekleştiren çalışanın hizmet sunarken yaşadığı problemleri iletebilmesi, seslilik davranışı gösterebilmesi örgütün ya da sürecin gelişimi ve iyileştirilmesi için önemlidir. Çalışanların fikirlerini, düşüncelerini ifade edebilmeleri, seslilik gösterebilmeleri birey açısından da değerli hissetmenin yanı sıra ekstra rol davranışı, duygusal bağlanma gibi olumlu davranışların ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Hizmet sektöründe yönetici desteğinin algılanması oldukça önemlidir. Yöneticisi tarafından desteklendiğini algılayan çalışan, bireysel olarak daha iyi bir performans gösterecek ve kendini değerli hissedecektir. Bunun sonucunda da örgütün gelişimine ve performansına katkı sağlayabilecektir. Algılanan yönetici desteğinin müşteri açısından da dolaylı bir etkisi bulunmaktadır. Hizmet sektörü doğası gereği anında üretim yapıldığı ve tüketildiği bir sektördür. Hizmeti veren kişiye göre müşteri memnuniyeti değişmektedir. Yöneticisi tarafından desteklendiği algılayan çalışanların işine karşı motivasyonları daha yüksektir. Desteklendiğini algılayan çalışanlar, zorlu iş koşullarından daha az etkilenirken, destek algılamayan çalışan ise kendini değersiz hissetmekte ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. Yöneticisi tarafından desteklenen çalışan sorunlar noktasında çözüm bulurken bu durumu müşteriye yansıtmaz.

Hizmet sektöründe çalışanların işini psikolojik olarak sahiplenmesi sektörde başarı açısından önemlidir. Psikolojik sahiplenme, örgütün performansını arttırmaya katkı sağlamakta ve çalışanları olumlu davranışlara yönlendirme konusunda etkilemektedir. Çalışanın işini psikolojik sahiplenmesi, çalışanın işi kendinin gibi hissetmesidir. Psikolojik sahiplenme aynı zamanda çalışanın sorumluluk hissetmesini de sağlar. Çalışanın işine karşı psikolojik sahiplik hissetmesi örgütün amaçlarına ulaşması için daha yüksek bir motivasyon hissetmesi ve daha yüksek bir performans göstermesini sağlamaktadır.

Çalışmaya tutkun bireyler; daha din, adanmış ve yoğunlaşarak işlerini yapan çalışanlardır. Çalışmaya tutkun olan çalışanların verdikleri hizmetin kalitesi ve müşteri memnuniyeti daha yüksektir. Hizmet sektöründe, sektörün doğası gereği insan oldukça

önemlidir. Çalışanların çalışmaya tutkun olması ile örgütün performansının ve başarısının artması mümkündür.

Bu bilgiler doğrultusunda, yöneticisi tarafından destek algılayan çalışanın örgütün gelişimi ve iyileşmesi doğrultusunda seslilik göstermesine etkisinin ve bu etkide çalışanın örgütü ve işini psikolojik sahiplenmesinin ve çalışmaya tutkunluğunun aracı etkisi olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

1.3. Araştırmanın Önemi ve Alana Katkısı

Örgütleri başarıya götüren, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan en önemli faktörlerden biri çalışanlardır. Örgütte kendini değerli hisseden, destek gören çalışanlar düşüncelerini, fikir ve önerilerini yöneticileri ile açık bir şekilde paylaşarak örgütün gelişimi için daha fazla yarar sağlayabilecektir. Bununla birlikte, değişim konusunda uyum göstererek rekabet avantajına katkı sağlamış olacaktır. Çalışan sesliliği örgütlere fayda sağlarken örgütlerde çalışanların sessiz kalması önemli bir sorundur. Bu sebeple çalışan sesliliği kavramı örgütlerin gelişimi için önem taşımaktadır. Çalışan sesliliği çalışanların düşüncelerini açık bir şekilde dile getirmesidir. Ancak bazı örgütlerde çalışanlar seslilik davranışını tercih etmemekte ve herhangi bir konuda konuşmamaktadır. Çalışan, yöneticisi tarafından sesine kulak verildiğini, görüşlerine değer verildiğini hissederse, yöneticisini ulaşılabilir bulursa ses davranışına yönelir ve sessizlikten uzaklaşır (Detert ve Burris, 2007). Kendini örgüte ait görmeyen çalışanlar, fikirlerini dile getirmek istemezler, bazen görüşlerinin olumsuz sonuçları olma ihtimalinden dolayı da dile getirmezler. Çalışan sesliliğinin örgütte ortaya çıkması için yöneticilerin çalışanların görüşlerine önem verdiğini göstermesi gerekmektedir. Çalışanların açıkça konuşması ile örgütün güçlü yönlerini geliştirmek, zayıf yönleri ortadan kaldırmak mümkün olabilir. Bu durumda örgütlerin ve yöneticilerin, çalışanların kendilerini açık bir şekilde ifade edebilecekleri ortamlara fırsat sağlaması gerekmektedir (Pekdemir vd., 2013: 98). Çalışanlar karşısına çıkan olumsuzluklar olsa da yöneticilerinden gördüğü destek ile toparlanmaktadır. Çalışanların destek gördüklerinde zor koşullardan daha az etkilendikleri ortaya çıkmıştır (Kim, Park ve Kang, 2019). Yönetici desteği çalışanların örgütte başarılı

olmaları için önemli bir kaynaktır. Çalışan sesliliğinin ortaya çıkması için de yönetici desteği oldukça önemlidir. Yöneticileri tarafından destek gören çalışanlar örgüt ile ilgili olumlu ya da olumsuz düşüncelerini açıklarken rahat davranmaktadırlar. Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde ve destekleyici bulduklarında, çalışan sesliliğinin artmasına neden olurlar (Nizam, 2022; Holland, Cooper ve Sheehan, 2017).

Çalışan sesliliği için bir başka önemli kavram psikolojik sahiplenmedir. Çalışan sesliliğinin öncülleri arasında yer alan psikolojik sahiplenme kavramı kişinin hedefinde yer alan varlıkların tamamını ya da bir kısmını kendinin gibi hissetmesidir (Karadal ve Akyazı, 2015; Oral Ataç, 2020). Çalışanlar örgütlerini psikolojik sahiplendiklerini hissettiklerinde örgütsel faaliyetlere gönüllü katılım gösterirler ve işlerini daha önemli, anlamlı görürler (Van Dyne ve Pierce, 2004). Psikolojik sahiplenme ve ses davranışı arasında ilişki söz konusudur ve psikolojik sahiplenme düzeyinin yükselmesi ile çalışan sesliliği de yükselme göstermektedir (Andiyasari vd., 2017; Yavuz, 2021: 142). Psikolojik sahiplenme hisseden çalışanlar psikolojik sahiplenme ve seslilik davranışı göstermeye ve örgüt için sorumluluk üstlenmeye gönüllüdür. Örgütte çalışan ve yöneticilerin katılımcılığı ve örgütü benimsemesi örgütün geleceğini şekillendirmektedir. Çalışanların örgütü “benim” ya da “bizim” diye sahiplenmesi örgüt açısından olumlu sonuçları beraberinde getirdiği için üzerinde araştırma yapılması gereken bir konudur. Algılanan yönetici desteği ile psikolojik sahiplenme arasında yapılan çalışmalarda yöneticileri tarafından destek algılayan çalışanların daha fazla psikolojik sahiplenme yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Polat, 2024; Mayhew, Ashkanasy, Bramble ve Gardner, 2007).

Çalışmanın bir diğer değişkeni olan çalışmaya tutkunluk kavramı çalışan sesliliğinin öncülleri arasında yer almakta ve çalışan sesliliğini olumlu etkilemektedir (Çankır ve Semiz Çelik, 2018; Keçeci, Küçükelçi ve Allaham, 2022; Oral Ataç, 2020). Yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuç çalışmaya tutkunluğun çalışan sesliliği davranışının belirleyicisi olduğu yönündedir (Blader ve Tyler, 2009; Cheng vd., 2014). Kişinin tüm olarak kendini işe bağlaması çalışmaya tutkunluk olarak ifade edilmektedir (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli, 2001). Çalışmaya tutkunluk, çalışan sesliliğini arttırdığı gibi örgütün rakipler karşısında avantaj

kazanmasını sağlamaktadır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi için çalışanların coşkunluk duygusunu veren çalışmaya tutkunluk kavramının incelenmesi önemlidir. Çalışmada bağımlı değişken olan algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk kavramı üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Turgut (2011)' un çalışması sonucunda yönetici desteğinin, çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Hizmet sektörü çalışanları araştırmanın uygulama alanı için tercih edilmiştir. Hizmet, elle tutulamayan, fiziksel nesne şeklinde bulunmayan ancak alınıp satılarak kişi ve kurumların ihtiyaçlarını karşılayan faaliyetlerdir (Mirze, 2010: 315). Hizmet üretimi ve tüketimi eş zamanlıdır, depolanamaz ve insan hizmetin bir parçasıdır. Hizmetin üretim sürecinde yoğun şekilde etkileşim söz konusudur. Hizmet sektöründeki yöneticilerin çalışanların işin tüm yapılış sürecinde içinde olmaları dolayısıyla yöneticilerinden destek hissederek düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmeleri oldukça önemlidir. Hizmet sektöründe yeni bir iş sürecinde, sorunların çözümünde çalışanların katılımı, iş ile ilgili fikirlerini ifade etmesi teşvik edilmelidir. Hizmet işlerinde çalışanların iş dolayısıyla yaşadığı birçok sorun ortaya çıkabilir. Yönetici desteği, çalışanları bu sorunlar karşısında sesliliğe yönlendirerek, ifade edecekleri koşulları sağlayarak ortaya çıkmaktadır.

Hizmet işinin yapısı gereği, hizmeti veren kişiye bağlı olması ve anında üretilip anında tüketilmesi dolayısıyla çalışanların işine yönelik psikolojik sahiplenme geliştirmeleri, çalışanların kendilerini işlerine vermeleri, çalışmaya tutkunluk göstermeleri diğer sektörlerle göre çok daha önemlidir. Yöneticisi tarafından desteklenmiş hizmet çalışanları, işe yansıyabilecek iş ile ilgili olumlu algıları ve işe yönelik geliştirilen psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluğu arttırabilmektedir. Örgüt ile ilgili psikolojik sahipliği ve çalışmaya tutkunluğu olan çalışanlarda işe yönelik çalışan sesliliği oluşabilmektedir (Raub ve Robert, 2010).

İnsan faktörü günümüzde işletmelerin rekabet etmesi, yaşamını devam ettirmesi için oldukça önemlidir. Özellikle çalışanların müşteri ile sürekli bir arada olduğu, doğası gereği üretim ve tüketimin birlikte seyrettiği hizmet sektöründe insan faktörü daha da ön plana çıkmakta ve çalışanın işinden memnun olmasını sağlama çok

daha önemli hale gelmektedir. Bu noktada çalışanın hizmet verirken yaşadığı zorluklar ve stres ile başa çıkmasında, yöneticisinden destek görme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Çalışanın işine karşı tutumunu yönetici düzenlemektedir. Çalışanların yaşadığı sorunlar karşısında yöneticilerinden gördüğü destek işine karşı olan tutumunu etkilemektedir. Yöneticisi tarafından yeterli desteği görmediğinde sessiz kalmayı tercih ederken, destek gördüğünde seslilik davranışının ortaya çıkması mümkün olmaktadır. Özellikle hizmeti veren çalışan birebir yaşadığı sorunları yöneticisine aktarabilirse örgütün iyileşmesini ve sorunlara çözüm bulmasını sağlayacaktır. Emek yoğun bir sektör olan ve hizmeti alanın da hizmeti verenin de insan olduğu hizmet sektöründe, çalışanın yönetici tarafından desteklenmesi, işini sahiplenmesini, gördüğü aksaklıklar karşısında iyileştirme için sesliliği tercih etmesini sağlamaktadır. Bunun sonucunda hizmeti veren çalışan müşterinin memnuniyeti için çaba göstermekte ve böylece daha yüksek performans göstermektedir.

Dünya’da ve ülkemizde istihdam içerisinde hizmet sektörünün payı ve aynı zamanda gelişmekte olan ekonomilerde hizmet sektörünün payı hızlı bir şekilde artış göstermektedir. İnsandan ayrı düşünülemeyen hizmet sektörünün gelecekte de büyümesi beklenmekte ve insan faktörünün hizmet sektörünün her zaman bir parçası olarak varlığını devam ettirmesi beklenmektedir. Hizmet sektörünün büyümesi ile hizmeti verecek olan çalışan ön plana çıkmaktadır. Hizmet sektöründe insan faktörünün önemi büyüktür ve çalışan işin ayrılmaz ve önemli bir parçasıdır. Bu sebeple algılanan yönetici desteği, çalışan sesliliği, psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk kavramları hizmet sektöründe işletmelerin performansı açısından büyük öneme sahiptir.

Algılanan yönetici desteği, çalışan sesliliği, psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk kavramları ile ilgili literatürde pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak, algılanan yönetici desteği, psikolojik sahiplenme, çalışmaya tutkunluk ve çalışan sesliliği kavramları arasındaki ilişkileri birlikte ele alan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma, teorik ve pratik boşluğu doldurarak literatürdeki bilgi birikimini genişletebilir. Bu nedenle de araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve sonuçların ortaya konulması gelecek çalışmalara katkı sağlayabilmek açısından da oldukça önem arz etmektedir. Bu çalışmanın hem literatür hem de alan

araştırması açısından gelecek çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu çalışma farklı sektörlerde ve ülkelerde benzer çalışmaların yapılmasına ilham ve olanak verebilir. Yöneticiler açısından örgütleri geliştirici nitelikte çalışan sesliliğini arttırma amacıyla yoğunlaşılması gereken faktörlere dikkat çekecektir.

1.4. Araştırmanın Kapsamı

1700’lü yıllarda incelenmeye başlanan ve hala incelenen hizmet kavramı toplumsal yaşamın bir sonucu olarak hayatımızın farklı aşamalarında ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda hizmet kavramı, “insanların ya da insan gruplarının, ihtiyaçlarını gidermek amacıyla belirli bir fiyattan satışa sunulan, elle tutulamayan, koklanamayan, kolay heba olabilen, standartlaştırılamayan, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünü” şeklinde tanımlanmıştır. Hizmetin yapısına ilişkin özelliklere göre; hizmetlerin fiziksel ürünler gibi ölçülebilmesi söz konusu değildir. Sunulduğu anda tüketilmesi sebebi ile hizmet stoklanamaz, sunulmadan önce değerlendirilme şansı yoktur. Ancak sunumla birlikte hizmetten memnun olup olmama durumu değerlendirilir. Hizmetlerin oluşum ve sunulması ile ilgili süresi vardır ancak yaşam süresi yoktur. Hizmet kavramı insan davranışı ile yönlendirilir (Sayım ve Aydın, 2011).

Hizmetin karakteristik özelliklerine göre (Mucuk, 2007: 303-304);

Soyutluk: Elle tutulup, gözle görülemeyen hizmetlerin fiziksel varlığı yoktur. Fiziksel varlığının olmaması hizmeti mal kavramından ayıran önemli bir özelliğidir.

Ayrılamazlık: Hizmeti üreten, sağlayan ile hizmet birbirinden ayrılamaz. Hizmetin üretimi ile tüketimi eşzamanlı olarak gerçekleşir.

Değişkenlik: Hizmetin kalitesi hizmeti veren kişiye, nerede, ne zaman verildiğine göre değişkenlik göstermektedir.

Dayanıksızlık: Hizmet sunulduğunda tüketilmezse boşa gider. Hizmet depolanamaz. Üretildiği anda tüketilmelidir.

21. yüzyılın ortası itibariyle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hizmet sektörü tarım ve sanayi sektörlerinin önüne geçmiştir. Bu sebeple hizmet sektörü gelişen ekonomi içinde öneme sahiptir. Hizmet sektörünün ekonomi içindeki payının

Ülkelerin gelişmişlik göstergesi olarak kabul edilmesi, teknolojik gelişmeler ile beraber insan ihtiyaçlarının artış göstermesi ile yeni hizmetlerin ortaya çıkması ve istihdamda artışın ortaya çıkması hizmet sektörünün önemini göstermektedir. Tüm dünyada önemsenen hizmet sektörü Türkiye’de de önemsenen bir sektördür. Küresel gelişmeler doğrultusunda Türkiye’de de hizmet sektörü hızlı bir gelişme göstermektedir (Kıratlı, 2019: 147-152). 2022 yılı TK verilerine göre istihdam edilenlerin %15,8’i tarım, %21,7’si sanayi, %6,0’ı inşaat, %56,5’i ise hizmet sektöründe yer aldı. 2023 yılı TK verilerine göre istihdam edilenlerin %14,8’i tarım, %21,2’si sanayi, %6,3’ inşaat, %57,6’sı ise hizmet sektöründe yer almıştır. Bir nceki yıl ile karşılaştırıldığında hizmet sektörünün istihdam edilenler içindeki payı 1,1 puan artış göstermiştir. Ülkemizde 18 milyon 230 bin kişi hizmet sektöründe istihdam edilirken bir önceki yıla göre hizmet sektöründe istihdam sayısı 852 bin kişi artış göstermiştir (TK, 2023; TK, 2022).

Bu çalışmanın kapsamını, turizm, sağlık, eğitim, yiyecek-içecek, ulaşım, bankacılık-sigortacılık, perakendeci-toptancılık, bilişim, muhasebe hizmetleri, otomotiv gibi hizmet sektörü faaliyetlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Bu alışma, TR21 Bölgesinde (Tekirdağ, Kırklareli, Edirne) hizmet sektörü çalışanlarını kapsamaktadır. Çalışmanın zaman kapsamı veri toplama süreci ile doğrudan ilişkilidir. Çalışma konu kapsamı olarak algılanan yönetici desteği, çalışan sosliliği, psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk konularına odaklanmaktadır. Araştırma hizmet sektöründe her düzeyde çalışan bireyleri kapsamaktadır.

1.5. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanında bu kısımda araştırma değişkenleri algılanan yönetici desteği, çalışan sosliliği, psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk kavramları açıklanacaktır.

1.5.1. Bağımsız Değişken: Algılanan Yönetici Desteği

Yöneticilerin alışanlar için yaratığı uyumlu ve verimli çalışma ortamı, kişisel g ve fırsatların artmasını sağlar. Sağlanan bu ortam çalışanların potansiyelini üst düzeye çıkarmasını, daha yüksek iş tatmini ve iş performansını sağlayan bir yönetim

düzeni oluşturmaktadır (Barutçugil, 2006: 11). Yöneticilerin böyle bir ortam oluşturmaları çalışanların kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetmelerine katkı sağlamaktadır. Çalışanların örgütte ilk algılayacakları destek yönetici tarafından sağlanan yönetici desteğidir (Aydın Göktepe, 2016). Çalışanlar, kendilerini desteklenmiş hissettikleri ortamda daha iyi performans göstermekte ve güvende hissetmektedirler. Yöneticileri tarafından desteklenmek çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırır. Bu nedenle çalışanlar için yöneticisi tarafından desteklendiğini algılamak önemli olarak görülmektedir (Giray ve Şahin, 2012). Çalışan için önemli görülen destek türlerinden yönetici desteği, çalışanın merkeze koyularak yöneticisinin onu desteklemesi olarak ele alınmaktadır (Yoon ve Lin, 1999). Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlarına değerli hissettirmesi, çalışanların fikirlerini önemsemesi, takdir etmesi ile başlar. Yöneticilerin, çalışanların motivasyonlarını arttıracak ve her anlamda destekleyecek şekilde çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması yönetici desteği olarak ele alınmaktadır (Zincirkıran, Yalçınsoy ve Işık, 2016). Çalışanların gösterdiği çabanın önemslenmesine yönelik olarak yönetici tarafından sağlanan desteğin algılanma düzeyi algılanan yönetici desteği olarak ele alınmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa 1986: 500). Yönetici desteği, çalışanların daha iyi performans göstermesini ve memnuniyetinin kaynağı olarak görülmektedir (Bhathumnavin, 2000).

Yönetici desteği, yöneticiler tarafından çalışma ortamında eşitliğin sağlanması, çalışanların bilgilendirilmesi ve çalışanların öğrenme süreçlerinin desteklenmesi, örgütte olumlu iletişim kurmaları için gerekli ortamı sağlamalarını algılama durumudur (Baloyi, Waveren ve Chan; 2014: 87). Yöneticileri tarafından değer ve saygı görmek isteyen çalışanlar için takdir edilmek çok önemlidir. Çalışanın gözünde yönetici örgütü temsil eder ve çalışan için yönetici tarafından destek görmek aynı zamanda örgüt tarafından destek görmek demektir (Tongur, 2011).

1.5.2. Bağımlı Değişken: Çalışan Sessliliği

Çalışan sessliliği çalışanlar ve örgüt açısından önemli görülmektedir. Örgüt açısından rekabetin yoğunluğu, çevresel koşulların sürekli değişmesi sebebi ile hızlı hareket etmeleri için gerekli bilgileri elde etmeleri kolay olmamaktadır. Bu nedenle

örgütler faaliyetleri ile ilgili olarak çalışanların düşünce ve önerilerine gereksinim duymaktadırlar (Morrison, 2011: 374). Örgütün çalışanlarını önemli görmesi, çalışanların kendilerini değerli hissetmesi, çalışanın kendini örgüte ait hissetmesi açısından önemlidir. Günümüzde örgütlerin süreçlerinin iyileşmesi için çalışanların karar süreçlerine katılmasının önemini anlayan yöneticiler çalışanlara daha fazla fırsat sağlar hale gelmiştir. Bu noktada çalışan sesi kavramı önemli hale gelmiştir. Örgüt hakkında olası iyileştirme fikirlerini, düşüncelerini gizlemek yerine bilinçli ve gönüllü olarak ifade etmek ses olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1360). Örgütsel performansın artması, mevcut şartların daha iyi duruma gelmesi amacıyla durumu yöneticiye aktarmak, kötü giden süreçlerin iyi hale gelmesi için çaba göstermek, çalışma arkadaşlarına önerilerde bulunmak, problemler hakkında düşüncelerini gönüllü olarak ifade etmek çalışan sesliliği olarak tanımlanmaktadır (Morrison, 2011: 381).

Yönetim literatüründe seslilik kavramının iki tür kavramsallaştırılması söz konusudur. İlk olarak, çalışan bireylerin değişim konusunda proaktif şekilde öneriler sunması adına konuşma davranışı için kullanılmasıdır. İkinci olarak örgüt ve çalışanlar için karar alınırken tüm çalışanların eşit şekilde karar sürecine katılımının sağlanması olarak kullanılmasıdır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1369).

Çalışan sesliliğinde, çalışanların kendini anlatabilmesi için fırsat sağlanması, iş birliği içinde olması için yönlendirmek, iş hakkında duygularını anlamak, düşünce ve bilgilerinden faydalanmak temel amaçlar olarak ifade edilmektedir (Armstrong, 2006: 807).

1.5.3. Aracı Değişken: Psikolojik Sahiplenme

Çevrede bulunan nesneler ve olgular ile geliştirilen yakın ilişkiye sahiplenme adı verilmektedir (Akarca, 2020: 2050). Sahiplenme, sahip olma duygusu insanoğlunun doğasında vardır. İnsanoğlu yaşamında birçok nesne ya da hedefe yönelik olarak sahiplik hissi geliştirmektedir. Sahiplik hissi, belirli koşullar ile çalışanların bulundukları örgüte ve örgütün faktörleri ile ilgili geliştirilen bir kavramdır (Pierce, O'Driscoll ve Coghlan, 2004: 511). Pierce, Kostova ve Dirks (2001:299)'nin temellerini attığı psikolojik sahiplenme kavramının özünde, "*sahip*

olma isteği ve kendisini bir nesneye karşı psikolojik olarak bağlı hissetme” bulunmaktadır. Pierce (2001) yaptığı çalışmada psikolojik sahiplenme kavramının mülkiyet sahipliğinden farklı bir kavram olduğuna dikkat çekmiştir. Pierce ve arkadaşlarına göre (2001) psikolojik sahiplik aidiyet olma isteği ve bir nesneye olan psikolojik bağlılık olarak tanımlanabilir. Bireyin maddi olup olmamasından bağımsız olarak hedefin sahibi ya da bir kısmının onunmuş gibi hissettiği durum olarak ele alınmaktadır (Pierce vd., 2001: 299). Psikolojik sahiplenme, bireyler tarafından maddi ya da manevi bir şeyin sahibi ya da kendinin bir parçası gibi hissedilen durum olarak tanımlanmaktadır (Ökten, 2015: 113). Kimliğin tanımlanmasında sahip olunanlar önemli araçlardır. Sahiplik hissi elle tutulup gözle görülebilen nesnelere karşı oluşabildiği gibi elle tutulup gözler görülemeyen nesnelere yönelik hissedilebilmektedir (Akarca, 2020: 205).

Pierce vd. (2001: 300) sahiplenmeye yönelik üç önemli güdüye ulaşmıştır. İlki, bir çevre ve durum ile ilgili kontrol etme isteğini, ikincisi bireyin kendini diğer kişilere tanıtmayı, öz-kimliğini anlatmayı, üçüncüsü bireyin bir alana, bir bölgeye sahip olma isteğini belirtmektir. Bu ifade edilen güdülerin psikolojik sahiplenme davranışının gelişimine katkısı olmaktadır. Psikolojik sahiplenme, bireylerin hedeflerine yönelik geliştirdiği ve hissettiği bir kavramdır (Van Dyne ve Pierce, 2004: 439). Zihinsel ve duygusal tarafları olan psikolojik sahiplenme, bireyin sahip olma hedefi, hedefin birey için kişisel anlamını, hissini veya etkilenmesini, bireysel farkındalığını, görüşlerini ve değerlerini yansıtmaktadır (Jussila, Tarkiainen, Sarstedt ve Hair, 2015: 121). Bireylerin belirli şartlarda çalıştıkları örgüte ve örgütteki faktörlere yönelik geliştirilen sahip olma duygusu psikolojik sahiplenme olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bireyin kendisini sahipliğin odağında ya da adeta sahipliğin bir parçası gibi hissetmesinin bir göstergesi olarak da görülmektedir (Uçar, 2017: 175).

1.5.4. Aracı Değişken: Çalışmaya Tutkunluk

Günümüzde örgütlerin rekabet avantajı elde etmesi için çalışanların rollerine ve işlerine olan tutkuları önem kazanmaktadır. İşlerine tutku ile bağlı çalışanlar yaratmak için yöneticilerin çalışanlarını desteklemesi, motive etmesi oldukça önemlidir. İlk olarak Kahn tarafından tanımlanan kişisel tutkunluk kavramı “işle ilgili

rollerini yerine getirirken kendilerini kaptırmaları” olarak ifade edilmiştir (Kahn, 1990:694). Macey ve Schneider (2008), tutkunluğu kişisel özellik, durum ve davranışsal eğilim olarak ele almıştır. Schaufeli vd. tarafından yapılan tanıma göre çalışmaya tutkunluk gelip geçici bir durum olarak değerlendirilmemekte olup, bir nesneye, olaya kişiye yoğunlaşmadan istikrarlı ve sürekli hissedilen duygusal ve zihinsel durumdur. Dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma özelliklerinden oluşan olumlu, çalışanı tatmin eden zihinsel bir durumu ifade etmektedir (Schaufeli, Salanova, González-Romá, Bakker, 2002). Çalışmaya tutkunluk kavramında çalışan işi için olumlu duygular beslemekte ve işini yapmak çalışan için bir gurur kaynağı olarak görülmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 417).

Macey ve Schneider (2008)’ın çalışmaya tutkunluk kavramını oldukça kapsayıcı şekilde ele aldıkları çalışmada, bu kavram çalışanın işine olan bağlılığı ve motivasyonu olarak ifade edilmektedir. Çalışanların işlerine dahil olmasından memnun olmalarını, işlerine karşı bağlılık göstermelerini, işini yaparken coşku duymalarını ve işine karşı hırslı olmalarını, işini yaparken işine karşı yüksek motivasyona sahip olmasını, enerji dolu olmasını içermektedir. Çalışanın tutkulu tutum göstermesi hem çalışanın kişisel gelişimi için hem de örgütün gelişimi ve başarısı için önemli görülmektedir. Çalışmaya tutkunluk kavramı örgüt açısından önemlidir ve işini tutku ile yapan, işin gereklerinin farkında olan ve işini benimseyen çalışanlara sahip olmak örgütün en önemli çıktısı olarak görülmektedir (Kaplan ve Fırat, 2022).

Tezin birinci bölümünde araştırmanın konusu ve problemi, amacı, önemi, alana katkısı, kapsamı ve değişkenleri anlatılmıştır. Aşağıda ikinci bölümde araştırmanın dayandığı teoriler, araştırmanın değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkiler anlatılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALANYAZIN TARAMASI

İkinci bölümde araştırmanın dayandığı yaklaşım ve teoriler, araştırmanın değişkenleri ele alınmaktadır. Algılanan yönetici desteği, çalışan sosliliği, psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk kavramları literatür temel alınarak açıklanmıştır.

2.1. Araştırmanın Dayandığı Teoriler

Bu bölümde araştırmanın dayandığı ve değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayan sosyal değişim teorisi ve lider-üye etkileşim teorisi anlatılmaktadır.

2.1.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Lider-üye etkileşimi teorisi algılanan yönetici desteğini oluşturan teorilerdendir. Lider-üye etkileşimi teorisinde odaklanılan nokta lider ve astlar arasındaki ilişkidir. Lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderliğin önemli bir alanını oluşturur. Bu teori, liderin örgüt üyeleriyle olan etkileşimlerinin liderlik süreci ve sonuçları üzerindeki etkilerini inceler (Gerstner ve Day, 1997: 827). Lider, örgüt üyesini görevi ile ilgili birçok değerlendirmeye almakta ve sonucunda lider üye ilişkisini şekillendirmektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Lider-üye etkileşimi teorisi, liderin her örgüt üyesine karşı eşit ve istikrarlı olarak yaklaşımlarının tersine, liderin astlarına farklı şekilde davranması fikri üzerine ortaya çıkmıştır. Lider-Üye Etkileşim teorisine göre örgütün kaynaklarının sınırlı olması nedeni ile üyelerin bazıları ile daha nitelikli ve yakın, bazıları ile daha düşük nitelikli ve otoriteye daha bağlı ilişkiler geliştirilmektedir. Lider-üye ilişkisi, liderin kaynak kullanımına, çalışan tutumlarına ve örgütün verimliliğine kadar birçok açıdan örgütü etkisi altına almaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 35-36). Liderin örgütte yer alan üyelere aynı şekilde davranmadığını savunurken lider ve üye ilişkisini odak olarak almaktadır. Lider ve üye arasındaki olumsuz ilişki işten ayrılmayı arttıracakını, olumlu ilişki ise işten ayrılma niyetini azaltacağını belirtmiştir (Şahin, 2011). Lider-üye etkileşimi, çalışanların örgütsel destek algıları üzerinde önemli role sahiptir. Bunun yanında algılanan örgütsel desteğin lider ve üye arasındaki değişimin kalitesini etkilemesi de yaygın bir görüştür.

Lider- üye etkileşimi destek kavramları açısından önemlidir (Giray, 2013: 75). Lider üye etkileşiminde, liderin etkisini anlamının rolü lider ve üyeler arasındaki ilişkinin niteliğine bağlı olarak görülmektedir (Erdogan ve Bauer, 2014: 424). Liderlik teorilerine dayalı yönetici desteği çalışmalarında yönetici desteği kavramı, çalışanın örgüt için yarattığı faydaya değer verdiği ve yöneticilerin çalışanın huzuru ve memnuniyeti ile ilgilenmenin ölçüsü ile ilgili inançlar olarak ele alınmaktadır (Kottke ve Sharafinski, 1988: 1077). Lider üye etkileşimi seslilik davranışı üzerinde olumlu etkiye sahiptir, iyi davranan bir lider üyelerini seslilik için sevk ederken, kötü davranan bir lider ise çalışan sesliliğini olumsuz etkiler (Gürler, 2018: 28; Frazier, 2009). Lider Üye Etkileşimin psikolojik sahiplenme üzerinde olumlu etkisi olduğu araştırmalarda ortaya konulmuştur (Yalap, vd., 2020: 188).

2.1.2. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, 1964 yılında Blau tarafından geliştirilen ve örgütsel araştırmalara yol gösteren, kişilerin ilişkilerinin karşılıklılık temeline dayandığını ileri süren ve en çok kullanılan teorilerdendir. Sosyal değişim teorisinde taraflar yöneticiler, çalışanlar, çalışma arkadaşları, müşteriler olarak çeşitlilik gösterir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 883). Sosyal değişim, başkalarından getirmesi beklenen ve kendilerinden sunması beklenen getiriler ile ortaya çıkan gönüllü faaliyetleri ifade eder. Bireylerin elde ettiği ve karşı tarafa sağladığı getiriler eylemlerin gerçekleşmesi için motivasyon faktörü olarak ortaya çıkmaktadır (Blau, 1964).

Sosyal değişim teorisine göre bireyler arasındaki sosyal değişimlerde, ekonomik değişimler gibi kaynaklar ve maliyetler olarak görülmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 880). Tarafların davranışının birbirini etkilediği karşılıklı ilişki süreci ve birbirine karşı gerçekleştirdikleri davranışlar bir karşılık beklentisi ile gerçekleşmektedir (Guay vd., 2016: 3). Karşılılık ilkesine göre örgütler ve çalışanlar tarafları oluşturur ve tarafların birbirileri ile ilgili algı ve beklentisi bulunur ve her iki taraf beklentilerinin karşılanması ister. Örgüt çalışanın iyi bir performans göstermesini beklerken çalışan da örgütün yüksek maaş vermesini bekler (Tansky ve Cohen, 2001). Sosyal değişim teorisi, örgüt ve çalışan ilişkisinde düzen yaratır. Çalışanın örgütten gördüğü pozitif bir yaklaşım çalışanın örgüte yarar sağlayan bir

tutum içine girmesini sağlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Sosyal Değişim Teorisi'ne göre, değişim için iki tarafta değerli bulunan bir şey bulunmaktadır. Değişim için kaynaklar, maddi, manevi ya da her ikisi de olabilmektedir. Sosyal değişim esnasında ortaya çıkan sonuçlar tarafların algısına göre şekillenmektedir (Miles, 2012: 273).

Sosyal değişim teorisi çalışmanın değişkenlerinden olan algılanan yönetici desteği, çalışan sesliliği, çalışmaya tutkunluğu açıklayabilecek teorilerden görülmektedir. Yöneticilerinden destek gördüğünü algılayan çalışanlar olumlu davranış göstererek karşılık vermektedirler. Sosyal değişim teorisi, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi karşılıklı çıkar ilişkisi olarak tanımlamaktadır. Çalışan sesliliğinin temeli sosyal değişim teorisine dayalıdır. Değerli olduğunu hisseden bireyler, karşılığında değer göstererek karşılık vermektedirler. Çalışma ortamını olumlu algılayan çalışanlar, bunun karşılığında çalışan sesliliğini örgütün iyiliği amacıyla kullanmaktadırlar. Çalışma ortamını olumsuz olarak algılayan çalışanlar ise olumsuz şekilde seslilik göstereceklerdir (Begum, 2017: 19).

Sosyal değişim teorisi, bireylerin alışverişinde sorumluluk duygusu oluşturduğunu varsaymaktadır ve bireyler birbirlerine yarar sağladığında gelecekte değer yaratacak bir getiri beklentisi içine girerler. Sosyal değişim açısından ele alındığında örgütlerde olumlu ilişkilere karşılık verme isteği ile seslilik davranışının ortaya koyulması konusunda yöneticiler motive edici olabilirler (Kacmar, Bachrach, Harris ve Zivnuska, 2011: 634).

Sosyal değişim teorisi Saks (2006)'a göre çalışmaya tutkunluğu en iyi açıklayan teorilerdendir. Sosyal değişim çalışmaya tutkunluğu arttıran bir kaynaktır. Örgüt ve çalışan arasında karşılıklı bir ilişki, alışveriş söz konusudur. Çalışanlar örgütten elde edilen karşılığında farklı seviyelerde örgüte ve çalışmaya tutkunluk geliştirmektedir (Güler, 2020: 189). Sosyal değişim teorisine göre, çalışanların sosyal ve duygusal gereksinimleri giderildiğinde, çalışanlara değer verildiği hissettirildiğinde bunun karşılığında çalışanların psikolojik olarak örgütü kendininmiş gibi hissedecekleri düşünülmektedir (Ökten, 2015).

2.2. Araştırmanın Değişkenleri

Tezin bu kısmında araştırmanın değişkenleri olan algılanan yönetici desteği, çalışan sosliliği, psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk kavramları tanımlanarak, gelişimi, önemi ve boyutları açıklanacaktır.

2.2.1. Algılanan Yönetici Desteği

Bu bölümde algılanan yönetici desteği ile ilgili temel kavramlar, tanımı, önemi, algılanan yönetici desteğinin boyutları, algılanan yönetici desteğinin sonuçları ele alınmaktadır.

2.2.1.1. Algılanan Yönetici Desteği İle İlgili Temel Kavramlar

Bu bölümde öncelikle yönetici desteği kavramıyla yakından ilişkili olan, yönetim ve yönetici, destek, algı kavramları ile algılanan destek türleri kısaca ele alınacaktır.

Yönetim “başkaları vasıtasıyla iş görme” olarak tanımlanmaktadır. Yöneticinin diğerlerinin faaliyetlerini planlayarak, yönlendirerek, koordine ve kontrol ederek iş yapma süreçlerini yönlendirmesidir. Yönetici kavramı, bireysel bilgi, beceri ve yetenekleriyle yönetim alanında var olan bilgileri kullanan, örgütsel amaçlara ulaşmak için diğerlerinin çalışmalarını organize eden kişidir. Yöneticilerin kendi alanlarıyla ilgili uzmanlık bilgisine sahip olmasının yanı sıra, insan ilişkileri becerisine de sahip olması beklenmektedir (Koçel, 2018: 92). Yönetici ve çalışanın kurduğu ilişki önemlidir ve çalışanlar örgütte yöneticiler ile kurduğu en yakın ilişkiyi kendi yöneticileri ile kurmaktadırlar. Çalışanların işlerini yaparken ihtiyaç duydukları konularda yöneticileri tarafından maddi ya da manevi olarak destek görmesi önemlidir. Çalışanlara sağlanan destek, kişilerden kaynaklı farklılıklar sebebi ile desteğin farklı algılanmasına sebep olmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010). Bireyin çevreden gelen bilgileri düzenleyip yorumlama ve çevresi ile etkileşimde bulunmasına yardımcı olan algı kavramı, çevremize ilişkin deneyimlerimizi ortaya çıkarmak için duyularımıza ulaşan bilgileri kullanmamız ve davranışlarımızı şekillendirmemiz ve kontrol etmemiz ile ilgilidir (Rogers, 2017). Destek algısı, örgütteki faaliyetler sonucunda çalışanın

örgütün yararına gerçekleştirdiği faaliyetlerin karşılığında örgütün çalışana sağladıklarına ilişkin algının toplamıdır.

Örgütlerde algılanan destek türleri içerisinde örgütsel destek, yönetici desteği ve çalışma arkadaşı desteği yer almaktadır. Algılanan örgütsel destek, çalışanın örgütün katkılarını değerlendireceğine ve genel olarak iyi oluşuna önem verdiği yöneltik inancı olarak tanımlanmıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Örgütte sağlanan önemli destek türlerinden biri yönetici desteği olarak değerlendirilmektedir (Kottke ve Sharafinski, 1988). Yapılan çalışma sonucunda, yönetici tarafından sağlanan desteğin yönetici ile ilgili olduğu, örgüt tarafından sağlanan desteğin ise örgüt ile ilgili olduğuna dikkat çekmiştir. Çalışanların sağlanan desteğin örgütten ya da yöneticiden geldiğini fark edebildiği ortaya çıkmıştır (Giray ve Şahin, 2012: 2). Örgüt desteği gibi yönetici desteği de çalışanın duygularını ve kendini ifade etmesi üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt desteği ve yönetici desteği kavramlarının aynı kavramlar olmadığını, algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteğinin öncülü olduğu Rhoades vd.'nin çalışmasında görülmektedir. Algılanan örgütsel destek, çalışanın sorumluluklarını kolaylaştırma, zor ve sıkıntılı süreçlerde gereksinim duyduğu konularda örgütten destek alma olarak ele alınmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütlerde yer alan bir diğerk destek türü olan iş arkadaşı desteği, çalışanların benzer pozisyonlarda ve düzeylerde beraber çalıştığı insanlardan yöneltiken iş birliği, kaynak paylaşımı, empati ve benzeri destek unsurlarını nasıl algıladığını açıklayan bir kavramdır (Yoon ve Lim, 1999: 925).

2.2.1.2. Algılanan Yönetici Desteği Kavramının Tanımı

Eisenberger ve diğerkleri (1986) tarafından yapılan çalışma, örgütsel destek kavramına dikkat çeken ilk çalışmadır. Yazarlar, örgütsel destek kavramından ortaya çıkan algılanan yönetici desteği kavramını, çalışanların örgüte sağladıkları katkılarının yöneticiler tarafından ne kadar değerli görüldüğü, bu katkılar sonucunda refahlarının yöneticileri tarafından ne kadar önemsendiği ve yöneticilerinden ne kadar destek aldıkları ile ilgili algıları olarak açıklamışlardır (Eisenberger vd., 1986). Daha sonrasında literatürde birçok algılanan yönetici desteği tanımı yer almaktadır.

Babin ve Boles (1996) tarafından algılanan yönetici desteği çalışanın yöneticisinin kendisine verdiği değeri, teşviği ve desteği ne derece hissettiği olarak tanımlanmıştır. Bhanthumnavin (2000), örgütte yönetici ve çalışan arasında olumlu iş ilişkisi kurulması ve çalışanların gereksinimlerinin giderilmesi olarak yönetici desteğini ifade etmiştir. Yönetici desteği, bir örgütte yöneticilerin çalışanları ve örgüte olan faydalarını değerlendirerek çalışanların refahını düşünmeleri, çalışanlarına karşı ilgili ve iyi niyetini kapsayan bir terimdir (Rhoades vd., 2002). Algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticileri tarafından her zaman yanlarında olduğunu ve kendilerini güvende hissetmeleridir (Özdevecioğlu, 2003). Yönetici desteği, çalışanların yaşam sorumluluklarında denge sağlaması ve işe uyum sağlaması için yöneticisi tarafından destek verildiğini algılamasıdır (Muse vd.,2011). Casper vd. (2011) algılanan yönetici desteğini, yöneticilerin çalışanlara gösterdiği ilgi ve çalışanların örgüt için katkılarına verilen değer olarak tanımlamaktadır (Casper, Harris, Taylor-Bianco ve Wayne, 2011). Pekdemir vd. (2013)'e göre, yönetici desteği, yöneticinin çalışanlara arkadaşça, iyilikle davranması sosyal ve duygusal yönden ilgisini eksik etmemesi, çalışanları düşünmesidir. Aksoy (2017: 10), yöneticiler ve çalışanların arasındaki etkileşiminin belirlenmesine yönelik algıları ve destek alabilmeleri olarak ifade eder. Zincirkıran vd. (2016: 977)' e göre yönetici desteği, çalışanların örgüt için değerli olduğu ve bunun onlara hissettirilmesi ve her durumda desteklemesi, çalışana fayda sağlayacak davranışlarda bulunulması olarak ifade edilmiştir. Pohl ve Galletta (2016) ise algılanan yönetici desteğini, çalışanların yöneticilerinin onlara değer verme ve çalıştıkları kuruma yönelik yaptıkları çalışma ve uygulamaları takdir edip önemsemeye yönelik davranışlar göstermesine yönelik beklenti ve inançları olarak tanımlanmaktadır (Pohl ve Galletta, 2016). Gonzales (2018)'e göre yönetici desteği, çalışanlara değer verme ve iyiliklerine önem verildiğine dikkat çeker (Gonzalez-Morales, Kernan, Becker ve Eisenberger, 2018: 152).

Yönetici ile çalışan ilişkisinde, çalışanın kişiliği ve yöneticinin çalışana sağladığı destek etkili olur. Çalışanın kişiliğine göre yöneticinin verdiği destek farklı algılanabilir (Rhoades ve Eisenger, 2002). Yönetici ile çalışan ilişkisinin olumlu olması için karşılıklı olarak katkı- değer ilişkisi oluşmalıdır. Yönetici ile çalışan

ilişkisinde, çalışanın kişiliğinin yanında, çalışanların örgüt için katkılarını değerlendiren ve çalışanların refahı ile ilgili olan yöneticinin kişiliği de oldukça önemlidir (Kottke ve Sharafinski, 1988: 1077).

2.2.1.3. Algılanan Yönetici Desteğinin Önemi

Yönetici kavramı, örgüt içindeki kuralların ve politikaların yürütülmesinde, örgüt kaynaklarının etkin olarak dağıtılmasında rol oynayan sermaye sahibi veya kurumun temsilcisi olarak tanımlamak mümkündür. Bu sebeple organizasyonu temsil eden yöneticilerin, çalışanlarına yönelik olumlu veya olumsuz tutumları, çalışanlar için örgütün kendilerini beğenip beğenmediklerinin bir ölçütü olarak görülmektedir. Çalışanların işlerinde başarılı olmaları ve görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için yönetici desteğinin önemli bir kaynak olduğu vurgulanmaktadır. Yönetici desteği, çalışanlara olumlu mesaj göndererek, işletmedeki çalışanların olumlu görüşlerini artırıp, örgüte bağlılığı güçlendirmektedir (Zincirkıran vd., 2016: 977). Algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticinin ilgisini algılaması, çalışmanı düşündüğünü teşvik ettiğini algılama durumudur. Yönetici desteği, örgütün çalışanlarını önemsemesi ve değer vermesi, çalışanına bunu hissettirmesi, örgütü ile olan duygusal bağını etkilemesi olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Yönetici desteği algısı ile çalışanların yöneticiye karşı olumlu veya olumsuz tutum geliştirmesinin yanında, iş ve örgüte karşı olumlu ya da olumsuz tutumların ortaya çıkmasında önemli bir faktördür. Yönetici desteği, üstlerinin takdirine ve değerli hissetmeyi önemseyen çalışanlar için önemlidir. Yönetici tarafından olumlu görülme, çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılamakta ve gelecek ile ilgili olumlu beklentileri ortaya çıkarabilmektedir (Eisenberger vd., 2002: 571). Aynı zamanda çalışanlar yöneticiden ve örgütten gelen desteklerin farklı kaynaklardan geldiğini fark edebilmektedirler (Giray, 2013). Algılanan yönetici desteğinin azaldığının hissedilmesi, çalışanların sorumlulukları ve performans ile ilgili geri dönüş alma olasılığını da azaltmaktadır. Bu durumda çalışanlar yöneticilerinden gelen geri dönüşleri dikkate almamakta ve sorumluluklar ile ilgili istenenleri umursamama gibi olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir (Zhou vd., 2016). Örgütlerde istenmeyen durumların önüne geçebilmenin yollarından biri yönetici desteğidir. Yönetici desteği, işten ayrılma, devamsızlık, tükenmişlik ve stres gibi örgüt açısından maliyeti arttıran

ve zarar yaratan bazı olumsuz durumları azaltma ya da engellemeyi sağlamaktadır. Yönetici desteği diğer algılanan destek türlerinden daha önemli bir role sahiptir. Çalışanın yaptığı işin içeriğinde, çalışma koşullarında ve işini iyi bir şekilde yapabilmesinde, yöneticisi tarafından çalışana sağlanan her türlü destek ile çalışanın bireysel performansı artmakta ve sosyal yaşamı da olumlu yönde etkilenmektedir (Tozkoparan ve Tenteriz, 2019: 43).

Yönetici desteği kavramının önem kazanmasının nedenlerinden biri, modern örgütte yöneticinin işleri kolaylaştıran, mümkün kılan olması sebebi ile yöneticilerin mentor olarak destek kaynağı olması beklentisidir (Raabe ve Beehr, 2003). Yöneticisinden destek alan bir çalışan daha güçlü bir şekilde işi ile ilgilenir. Desteklenen, ödüllendirilen, cesaretlendirilen, sevilen ve bir çalışanın örgüte karşı her zaman üretken ve olumlu davranması daha yüksek ihtimalli bir durumdur (Chang ve ark., 2018). Algılanan yönetici desteğinde, çalışanların örgütsel destek algısının artırılmasında ve şekillenmesinde yöneticilerin denetiminde olan performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin etkisi oldukça önemlidir (Aydın Göktepe, 2016:13). Ödüllendirilen çalışan işine karşı daha yüksek motivasyona sahiptir. Örgütler açısından yönetici desteği hayati bir öneme sahiptir. Yönetici desteği merkezileşmemiş örgütlerde daha verimli olarak görülmektedir. Örgütlerde olumlu iklim olması yönetici desteğinin hissedilmesini sağlar (Yaşar ve Emhan, Ebere, 2014). Yönetici desteğinin iş aile çatışması açısından da önemi bulunmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda, yönetici desteğini yeterince algılamayan çalışanların örgütte yaşadıkları stresi aile ortamına yansıttıkları ortaya çıkmıştır (Hoobler ve Brass, 2006).

Çalışan ortaya çıkan olumsuzluklar karşısında bilişsel, duygusal ve fiziksel yönden çökmüş olsa bile gördüğü yönetici desteği ile toparlanmaktadır. Dolayısı ile çalışan genel olarak her türlü sorununu giderme konusunda kendisine destek olan bir yönetici ile çalışmak istemektedir. Böylece çalışan örgüte olan faydasını kesintisiz bir şekilde devam ettirmektedir (Emhan vd.,2014: 79-80). Çalışanlarının fikirlerine, duygu ve düşüncelerine önem veren bir yönetici, yaşanan problemi çözümüleme noktasında yardımcı olabilmektedir (Taştan, 2014). Yöneticisi tarafından desteklenen çalışanlar kendilerini daha iyi hissederek yöneticiyle iyi ya da kötü durumlar hakkında iletişim kurabilmektedir (Cindiloğlu Demirer, 2017). Özellikle hizmet sektörü

Çalışanları için yönetici desteği önemi tam olarak bu noktada ortaya çıkmaktadır. Hizmet alışanı, sürekli duygusal ıkışlar yaşıdığı, bastırıldığı, onardığı ve tekrar yaşıdığı bir döngünün içindedir. Bu dönemde, duygularını ve davranışlarını ancak, destek ihtiyaının giderilmesiyle yeniden düzenleyebilir (Guchait vd., 2014). Çalışanların yöneticisi tarafından destek algılanması birçok olumlu sonuç yaratması sebebi ile önemlidir.

2.2.1.4. Algılanan Yönetici Desteğinin Boyutları

Algılanan yönetici desteği kavramı çeşitli araştırmacılar tarafından farklı boyutlar ile ele alınmıştır. Bhanthumnavin (2000)'e göre algılanan yönetici desteğinin boyutları bilgisel yönetici desteği, maddi/araçsal yönetici desteği ve duygusal yönetici desteği olarak üçe ayrılmaktadır.

Maddi yönetici desteği, çalışanın amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan aletin, malzemenin, zamanın, finansın ve insan kaynağının çalışana sağlanmasıdır. Bilgisel yönetici desteği, çalışanın bilgi ve becerisini artırabilmek için yöneticinin çalışana geri bildirimde bulunarak ve onun başarılarını ödüllendirerek destek vermesidir. Duygusal yönetici desteği ise yöneticinin çalışana değer vermesi, sevgi ve saygı göstermesi ve zorluklarla mücadele edebilmesi için ona destek göstermesidir.

House'a göre dört yönetici desteği türü bulunmaktadır. Bunlar; duygusal destek, bilgi desteği, fiziksel destek ve değerlendirme desteğidir. Duygusal destek, saygılı olma, dinleme ve güven verme gibi davranışların çalışana gösterilmesidir. Bilgi desteği, tavsiye verme ve bilgi paylaşma gibi desteklerin çalışana sağlanmasıdır. Fiziksel destek, çalışana ücret, zaman, sosyal yardım vb. konularda destek olunmasıdır. Değerlendirme desteği ise onaylama, geri bildirim vb. konularda çalışana yöneticisi tarafından destek verilmesidir. Bu dört yönetici desteği türü çalışanın bağlılığının sağlanması açısından gereklidir (House, 1981).

Kraimer ve Wayne (2004)'e göre destek türleri e ayrılmaktadır. Bunlar; uyum desteği, finansal destek ve kariyer desteği olarak sıralanabilir. Uyum desteği, iş ya da pozisyon değişikliği yapan çalışanın ve ailesinin gittiği ülkenin kültürünü ve dilini öğrenerek ülkeye uyum sağlaması için sağlanan destektir. Finansal destek ile

alışan maddi açıdan desteklenirken kariyer desteği ile çalışanın kariyer ihtiyaçları önemsenmektedir. Sağlanan bu destekler ile çalışan kendisini daha değerli hissetmektedir.

Rooney ve Gottlieb (2007:187) dört boyutta ele aldığı yönetici desteğini, duygusal destek, değerlendirme desteği, araçsal destek ve bilgisel destek olarak aklamaktadır. Bunlardan birincisi çalışana empati ile yaklaşılması, ilgi gösterilmesi ve bu ilgiyi ona hissettirme anlamına gelen duygusal destek, ikincisi çalışanın performansı ile ilgili kendisine geri dönüş sağlanması anlamına gelen değerlendirme desteği, ncs örgütün maddi faktörlerini karşılayan araç olarak bilinen araçsal destek, dördüncüsü ise çalışana bilgi paylaşımında bulunulması ve danışmanlık yapılmasıdır.

Yapılan araştırmalarda, yönetici desteği boyutları ile ilgili farklı yaklaşımlar vardır ancak çoğunun içerikleri benzerlik göstermektedir. Her bir yönetici desteği boyutunun örgütler ve çalışanlar için önemi büyüktür. Çalışmada, alışana geri bildirim verilmesi ve bilgilendirilmesi bilgisel destek, çalışanın değerli olduğunun hissettirilmesi duygusal destek, çalışanın ihtiyaç duyduğu maddi kaynaklar maddi destek olarak ele alınmıştır.

Algılanan yönetici desteğinin boyutları Bhanthumnavin (2000)'e göre üçe ayrılmaktadır. Bunlar bilgisel yönetici desteği, maddi yönetici desteği ve duygusal yönetici desteği olarak ele alınmıştır.

2.2.1.4.1. Bilgisel Yönetici Desteği

Bilgi rgtler için önemlidir. İşe yönelik olarak odaklanan bilgisel desteği Bhanthumnavin (2000) tarafından, çalışanların daha verimli çalışması için ihtiyaç duydukları bilgi, yetenek, geri bildirim, ödül ve cezalar olarak tanımlanmaktadır. Bilgisel yönetici desteği çalışanların sorumlu oldukları iş ve işin gerekleri konusunda bilgilendirilmesini, gerektiğinde yöneticilerin çalışanlara geri bildirimde bulunmasını da içermektedir. Rooney ve Gotlieb (2007) bilgisel desteği, çalışanlara bilgi ve önerilerin yönetici tarafından sağlanması olarak ifade etmiştir.

Bilgisel yönetici desteğinin sağlanması, bireyin farkındalığının artmasına ve sorunlarla baş etmesine katkı sağlar. Çalışanların bireysel olarak sorunlarını çözmede zorlandığı noktada bilgisayar destek sağlanması önemlidir. Bilgisel destek, çalışanların sorunlara çözüm bulmalarını, yeni fikirler ortaya koymalarını ve iyi kararlar sunmalarına yardımcı öneri, rehberlik ya da yararlı bilgiler sunar (Liang vd., 2012).

Bilgisel yönetici desteği Aydın Göktepe'ye (2016) göre, çalışanın örgüte yönelik sorumluluklarını bilmesine ve örgütte var olma sebebini anlamasına ve ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik katkılar sunan bir destek olarak tanımlanmıştır. Çalışanlara işleri konusunda bilgi sağlanmasını ve talimat verilmesini de içeren bilgi desteği, çalışanın kendisini değerli hissetmesi, iş performansının artması ve örgütün gelişmesi açısından da önemlidir (Aydın Göktepe, 2016: 38).

Yöneticiden gelen geri bildirim örgüt içindeki en önemli bilgi kaynağıdır ve yönetici desteğinin bir parçası olarak görülür. Ayrıca yönetici geri bildirimlerinin performansa etkisi vardır. Geri bildirimler çalışanın performansını arttırması için veya mevcut durumu koruması için çaba göstermesini sağlayacaktır (Kurt, 2013: 39). Yapılan işin sürecinde bilginin kullanılması örgütün verimliliği açısından da önem taşımaktadır.

Yöneticilerin sağladığı bilgisayar destek ile çalışanların uzmanlık bilgileri kazandığı, sonucunda da kendilerine güvendikleri ve kendi başlarına iş yapabilme becerilerinin geliştiği ifade edilmiştir. Bilgisel destek sağlanması çalışanların sorunları çözebilmesine de katkı sağlamaktadır. Yeni işe başlayan çalışanların örgüte uyum sağlaması için yöneticisi tarafından işin ayrıntılarının aktarılması, bilgisayar desteği örnektir (Örs ve Önder, 2014). Yönetici tarafından yeterince bilgi desteği sağlanmayan çalışanlar performans hedefleri konusunda bilgi sahibi olamamakta ve iş ile ilgili sorumluluklarda eksiklik yaşanmaktadır (Zincirkıran, Yalçınsoy ve Işık: 978). Yönetici tarafından sağlanan desteğin hem örgütsel hem de bireysel olarak faydaları bulunmaktadır. Bilgisel destek, çalışanın kendinden bekleneni anlaması ve örgütün gelişmesine katkı sağlaması için önemli bir destek türüdür.

2.2.1.4.2. Maddi Yönetici Desteği

Maddi yönetici desteği, Bhanthumnavin (2000:157) tarafından çalışanların işlerini yaparken ihtiyaç duyduğu araç-gereç, zaman, para ve insan kaynağının yönetici tarafından sağlanması olarak tanımlanmıştır. Yöneticinin çalışanlarına işlerini yapmaları için sağladığı finansal ya da kaynak desteği anlamına gelmektedir. Warr(2002)'e göre maddi yönetici desteği, çalışanların iş hedefleri için ihtiyaç duydukları finansal ve materyal desteğidir. Rupp ve Cropanzano (2002)'ye göre yöneticilerinin çalışanlarına verdikleri iş kaynakları ve finansal yardımlar maddi yönetici desteğidir. Kraimer ve Wayne'ye (2004) göre ise maddi yönetici desteği maaş, prim gibi ihtiyaçları ile ilgili olan ve çalışanların örgüt için yarattığı faydaları ne şekilde ödüllendirdiği ile ilgili destek türüdür. Rooney ve Gottlieb(2007)'e göre yönetici desteği türlerinden biri olan maddi destek, çalışanların işlerini yapabilmeleri için gereksinim duyulan somut ürünlerin sağlanmasıdır.

İnsanların çalışmasındaki önemli nedenlerden biri belirli bir süre ya da bir iş karşılığında ücret almaktır. Çalışanlar, çalışmalarını karşısında aldıkları ücret ile işlerine karşı daha fazla çaba gösterebilirler. Çalışanlar sağlanan ücret dışında ayrıca maddi destek beklentisi içinde olabilirler. Bu tür sağlanan destekler örgütlerde istenmeyen davranışların azalmasını sağlarken yapılan bu tür maddi destekler ekstra iş davranışlarını arttır ve çalışanları motive eder, iş tatmini ile ilgili olumlu etkiler ortaya koyar (Aydın Göktepe, 2016: 26; Choi, Cheong ve Feinberg, 2012; House, 1981). Algılanan maddi yönetici desteği, iş yaşamını etkileyen önemli bir faktördür. Maddi desteklerin sağlanması ile çalışanların performansı artar ve memnuniyetine katkı sağlar. Çalışanların daha verimli çalışması, memnuniyetinin artması ve örgüte değer katması için maddi destek önemli bir destek türüdür (Çakar ve Yıldız, 2009; Ryan ve Deci, 2000). Maddi yönetici desteği aynı zamanda iş yaşamı ve aile yaşamı arasındaki dengeye de yardımcı olmaktadır (Bruck, Allen ve Spector, 2002).

2.2.1.4.3. Duygusal Yönetici Desteği

Algılanan yönetici desteği türlerinden olan duygusal yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlarına sağladığı duygusal destek ve psikolojik yardım anlamına gelir. Sosyal destek teorisi çerçevesinde, duygusal yönetici desteği, yöneticiler

tarafından çalışanların duygusal ihtiyaçları için sağlanan destektir (House, 1981). Bhanthumnavin (2000)'e göre çalışana verilen değer, gösterilen sevgi, saygı ve ilgi ve örgütte yaşanan zorluklar ile ilgili yöneticinin çalışana destek olması yönetici desteği olarak tanımlanmaktadır. Yöneticinin, sözlü ya da sözlü olmayan (beden dili ile) şekillerde duygusal desteği görülmektedir (Bhanthumnavin, 2000: 160). Rhoades ve Eisenberger (2002)'e göre yöneticilerin çalışanların iş yerinde yaşadığı duygusal zorluklara psikolojik destek sağlaması duygusal yönetici desteğidir. Giray (2013: 72-73) ise duygusal yönetici desteğini yöneticinin çalışanlara değer vermesi, saygı ve ilgi göstermesi, sorunlar ile karşılaştığında destek göstermesi olarak ele almıştır.

İş görenlere değer vermek, onlara saygı göstermek ve her türlü problemlerinin çözümüne yardımcı olmak duygusal yönetici desteği olarak ifade edilmektedir (Rooney ve Gottlieb, 2011: 187). Çalışanların sorunlarının çözümü için yöneticilerin yaptığı yardımlar ve çabalar, çalışanın kendini değerli hissetmesini ve desteklendiğini algılamasını sağlayabilir. Çalışan için yapılan yardımlar fiziksel bir destek olabileceği gibi duygusal bir destek de olabilir (Turgut, 2011).

Modern çalışma hayatında algılanan yönetici desteğinin duygusal destek boyutunu; çalışanların yöneticiyle kuracağı yakın ilişkiler, iş veya iş kaynaklı olmayan sorunların çözümünde yöneticinin sağlayacağı destek, çalışanın onaylanma, ilgi görme, kendini değerli hissetme ve sevilme ihtiyacı oluşturmaktadır (Aydın Göktepe, 2016: 25). Çalışanların karşılaştığı sorunların çözülmesinde yöneticinin gösterdiği gayret ve yardımlar, çalışan tarafından yöneticilerinin desteklediğini algılanmasını ve sonucunda da kendini değerli hissetmesini sağlayabilir. Bu yardımlar, fiziksel bir destek ile olabileceği gibi çalışanıyla empati kurarak onun mutluluğuna, sağlığına ve ailesine ilgi göstermesi gibi duygusal destek ile de olabilir (Turgut, 2011).

Duygusal yönetici desteğinin örgütler ve çalışanlar açısından birçok olumlu etkisi vardır. Çalışma gruplarında, duygusal destek çalışanın motivasyonu ve çalışma yaşam kalitesi için önemlidir (Bhanthumnavin, 2000: 160). Çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışanların stresle başa çıkmalarına ve iş tatminlerinin artmasına yardımcı olabilir, işyerindeki bağlılıklarını ve performanslarını artırabilir.

Çalışan memnuniyeti ve bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebilir (House, 1981; Eisenberger vd.,1986; Cropanzano vd., 2005; Bakker vd., 2007).

2.2.1.5. Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Sonuçları

Çalışanlar ve örgüt açısından sağlanan yönetici desteği önemlidir. Desteklenen çalışanlar kendini daha iyi ve güvende hissetmektedir. Algılanan yönetici desteğinin örgütü etkileyen birçok sonucu bulunmaktadır. Algılanan yönetici desteği örgütlerde olumsuz sonuçların ortaya çıkmamasına ya da azaltılmasına destek olmaktadır (Aydın Göktepe, 2017: 32).

Algılanan yönetici desteğinin örgütlerdeki sonuçlarından biri iş tatminidir. İş tatmini kavramı; çalışanların işlerinden, örgütlerinden ve çalıştıkları örgütün yönetim anlayışından ne derece memnun olduklarını açıklayan bir kavramdır. Yöneticisi tarafından desteklendiğini algılayan çalışanların iş tatmini ve memnuniyet düzeyleri artmaktadır. Yapılan birçok çalışmada yüksek düzeyde algılanan yönetici desteği çalışanların işinden daha fazla tatmin duymalarını sağlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Cropanzano ve Mitchell, 2005; Bakker ve Demerouti, 2007).

Günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmek için yüksek performans göstermeleri önemlidir. Örgütün yüksek performans göstermesi çalışanların yüksek performans göstermesi ile bağlantılıdır. Yönetici desteği örgüt açısından da önemlidir. Yönetici desteği yüksek olarak algılandığında çalışanların performansı artmaktadır (Bhathumnavin,2003). Yöneticileri tarafından desteklendiğini algılayan çalışanların performansları pozitif yönde etkilenmektedir (Rhoades, ve Eisenberger, 2002; Chen ve Francesco, 2003; Guchait vd., 2014).

Örgütsel bağlılığın artması yönetici desteğinin örgütsel sonuçlarındandır. Örgütsel bağlılık, örgüte karşı çalışanların hissettiği bütünleşme ve örgüte duyduğu sadakat olarak ifade edilmektedir (Sağlam Arı, 2003: 8). Algılanan yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasında ilişkide, yüksek algılanan yönetici desteği söz konusu olduğunda yüksek örgütsel bağlılık ortaya çıkmaktadır (Pohl vd., 2016). Yüksek algılanan destek, çalışanların hem örgütsel bağlılıklarını hem de organizasyon için verdikleri katkıları artırabilir (Allen ve Meyer, 1990).

Yöneticileri tarafından destek algılayan çalışanların iş ile ilgili stresle başa çıkmalarına destek olur. Destek, stresi azaltıp, iş memnuniyetini arttırabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Yöneticinin destekleyici olması stresle başa çıkmasında önemlidir. Örgütlerde stres seviyesi arttığında örgütsel açıdan işe devamsızlık, hastalık, iş gücü devri gibi olumsuz sonuçları ortaya çıkmaktadır (Tozkoparan ve Tenteriz, 2019: 183).

İşten ayrılma niyeti algılanan yönetici desteğinin örgütsel sonuçlarındandır. İşten ayrılma niyeti, örgüt için olumsuz ve maliyet arttıran bir sonuçtur. İşten ayrılma niyeti, Allen ve Meyer (1990)'a göre çalışanların işlerinden ayrılma düşüncesini ve bu düşüncenin ne kadar ciddi olup olmadığını ifade eder. Çalışanlar tarafından yönetici desteği algılandığında devamsızlık, işten ayrılma niyeti azalmakta ya da vazgeçmeyi sağlamaktadır.

Algılanan yönetici desteğinin sonuçlarından biri de çalışan motivasyonudur. Yönetici tarafından sağlanan destek, çalışanların işlerine ilgilerini ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir (Ryan ve Deci, 2000).

Örgütlerde çalışanları destekleyici politikalar benimsendiğinde, çalışanların performansları takdir edilip, değer verilmesi, düşüncelerinin dikkate alınması durumunda, çalışanlar örgütün amaçlarını benimseyerek kendi amaçları gibi görmeye başlayacaklardır. Destek algılayan çalışanların örgüte bağlılığı artacak ve örgüte fayda sağlayacak davranışları sergileme eğilimi artacaktır (Aydın Göktepe, 2016: 43).

Çalışanlar, örgüt ve yöneticileri tarafından takdir edilmek ve değer görmek isterler. Çalışanların performansları takdir edilip kişiliklerine değer verildiğinde, bu çalışanlar örgütün hedeflerine daha bağlı hale gelirler. Algılanan yönetici desteği, çalışanların örgüte bağlılıklarını artırır ve olumlu iş davranışlarını teşvik eder. Desteklenen çalışanlar, örgüte zarar verebilecek davranışlardan kaçınır ve örgütün etkinliğine katkıda bulunur (Aydın Göktepe, 2016). Desteklenmeyen çalışanlar ise genellikle daha fazla stres yaşar, işten ayrılma niyetleri artar ve örgüte olan bağlılıkları azalır. Bu durum, çalışanların mutsuz olmasına ve örgütsel başarının olumsuz etkilenmesine yol açabilir (Ece ve Gültekin, 2018).

Algılanan yönetici desteği sonucunda çalışan performansı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve motivasyon artarken, işten ayrılma niyeti ve devamsızlıkta azalma ortaya çıkmaktadır. Algılanan yönetici desteğinin örgüt açısından olumlu sonuçlarının yanında olumsuz sonuçları önleyici etkileri de bulunmaktadır.

2.2.1.6. Algılanan Yönetici Desteğinin Bireysel Sonuçları

Algılanan yönetici desteğinin örgütsel sonuçları olduğu gibi bireysel düzeyde de sonuçları bulunmaktadır. Her bireyin hayatının bir döneminde diğerleri tarafından desteklendiğini algılaması bireyin güven hissetmesini sağlamaktadır. Bireysel yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da başkaları tarafından desteklendiğini hissetmek oldukça önemlidir (Giray ve Şahin, 2012). Yönetici tarafından destek algılayan çalışanlar işine karşı tatmin hissederek. Cropanzano ve Wright (2001), yöneticilerden alınan destek ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında, yöneticileri tarafından desteklendiğini algılayan çalışanların işlerine karşı yüksek bir tatmin düzeyi hissettiklerini ortaya koymuştur.

Yönetici tarafından desteklenen çalışan psikolojik olarak daha rahat olur. Yönetici tarafından destek algılandığında çalışanların davranışlarının stresle başa çıkmalarına yardımcı olduğu ve psikolojik rahatlama sağladığı ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmada yönetici desteğinin çalışanların stres ile başa çıkabilme becerisini güçlendirdiği ve stres ile başa çıkmasını sağladığı ortaya çıkmıştır (Kram ve Isabella, 1985).

Algılanan yönetici desteği yüksek olan çalışanların performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006). Yöneticinin sağladığı desteğin; çalışanların iş performans düzeylerine olumlu yönde etkisi olmaktadır (Tozkoparan ve Tenteriz, 2019). Algılanan yönetici desteği çalışan açısından devamsızlık ve işten ayrılma niyetini de etkilemektedir. Yönetici desteğinin yüksek düzeyde algılayan çalışanların devamsızlık oranlarında düşme ortaya çıktığı gözlemlenmiştir (Zhou vd., 2016).

2.2.1.7. Literatürde Algılanan Yönetici Desteği Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Algılanan yönetici desteği ile ilgili literatür taramasında yerli ve yabancı yazında çeşitli değişkenlerle birlikte incelenen çalışma örneklerine rastlanmıştır.

Tablo 2.1. Algılanan Yönetici Desteği Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Yazarlar Yıl	Araştırmanın Konusu
Babin ve Boles (1996)	Perakende sektörü çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmada, iş arkadaşı katılımı ve yönetici desteğine ilişkin algılarının stresi azaltabileceğini ve iş tatminini artırabileceğini göstermektedir.
Eisenberger vd. (2002)	Çalışmada amaç algılanan yönetici desteği algısı, algılanan örgütsel destek ve çalışan devri (işte kalma süresi) arasındaki ilişkileri incelemektir. 314 çalışanın katılımı ile nicel yöntemle gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları, algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel destekle pozitif bir ilişki gösterdiğini, yani yönetici desteği algısı arttıkça örgütsel desteği algısının da arttığını ortaya koymuştur. Ayrıca, algılanan örgütsel destek ve algılanan yönetici desteği ile çalışan devri arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Destek algıları arttıkça çalışan devrinin azalmakta ve çalışanların işte kalma süresi uzamaktadır.
Soulen (2003)	Çalışmada yönetici davranışlarının destekleyici olması ile çalışanların örgüte bağlılığı ile çalışma performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.
Shanock vd. (2006)	Çalışmada yöneticilerinden algıladıkları örgütsel destek ile astların yöneticilerinden algıladıkları desteğin, algılanan yönetici desteği ve rol içi ile rol dışı performans arasındaki ilişkilerini araştırmak için tam zamanlı perakende çalışanları ve amirlerine yönelik bir anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin algıladıkları örgütsel desteğin, astların

	yöneticilerden algıladıkları destekle pozitif bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, astların algıladıkları yönetici desteğinin, kendi algıladıkları örgütsel destek ve rol içi ile rol dışı performanslarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ötesinde, astların yönetici desteği algılarının, yöneticilerin algıladıkları örgütsel desteğin, astların örgütsel destek algıları ve performansları ile olan pozitif ilişkisine aracılık ettiği ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, kurumdan destek gören yöneticilerin, astlarına daha destekleyici bir tutum sergilediklerini göstermektedir.
DeConinck (2010)	Örgütsel adalet algılarının pazarlama çalışanlarının algıladıkları desteği ve güveni nasıl etkilediğini ve algılanan desteğin örgütsel adalet ve güven arasındaki aracı rolünün incelendiği çalışmada, etkileşimsel adalet, algılanan yönetici desteği aracılığıyla yönetici güveninin hem doğrudan hem de dolaylı bir yordayıcısıdır. Dağıtımsal adalet, algılanan yönetici desteği aracılığıyla örgütsel güvenle dolaylı olarak, örgütsel güvenle ise doğrudan ilişkilidir. Dağıtımsal adalet, algılanan örgütsel desteğin ve algılanan yönetici desteğinin öncülü iken, prosedürel adalet doğrudan örgütsel güven ile ilişkilidir.
Maertz vd. (2007)	225 sosyal hizmet çalışanının katıldığı çalışmada, algılanan yönetici desteğinin işten ayrılma niyetleri üzerinde, algılanan örgütsel destek aracılığıyla etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Algılanan örgütsel desteğin, normatif bağlılık ve duygusal örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma üzerinde önemli etkiler yarattığını göstermiştir. Düşük algılanan örgütsel destek, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma arasındaki negatif ilişkiyi güçlendirirken, yüksek algılanan yönetici desteği bu ilişkiyi zayıflatmıştır.
Pekdemir vd. (2013)	249 kişinin katılımı ile gerçekleşen çalışmada, algılanan yönetici desteğinin, birey-örgüt uyumunun çalışanların açıkça konuşma

	davranışı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, örgütleriyle uyumlu olan bireylerin, yöneticilerinden aldıkları desteği olumlu bir şekilde algıladıkları durumlarda, fikirlerini daha özgürce ifade edebildiklerini göstermektedir. Çalışmada elde edilen diğer bulgular, birey-örgüt uyumu ve açıkça konuşma davranışında çeşitli demografik faktörlerin etkisini ortaya koymuştur. Araştırmanın bulgularına göre, birey-örgüt uyumu, katılımcıların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir. Evli bireylerin, sorumluluk duygusunun daha fazla gelişmiş olması nedeniyle, bekarlara oranla örgütle daha uyumlu oldukları tespit edilmiştir. Açıkça konuşma davranışı ve birey-örgüt uyumu, katılımcıların pozisyonuna göre (yönetici veya çalışan) farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlara kıyasla örgüte daha fazla uyum sağladığı belirlenmiştir. Katılımcıların iş hayatında bulunma süresi arttıkça birey-örgüt uyumlarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. İş hayatında daha uzun süre bulunan kişilerin, örgütle daha iyi uyum sağladıkları görülmüştür.
Wang (2014)	Çalışmasının amacı, algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın görevini ortaya koymaktır. Nicel yöntem ile 238 Çinli çalışanın katılımı yapılan çalışmanın sonucunda algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğu ayrıca yöneticisinden yüksek düzeyde destek algılayan çalışanların ve daha uzun hizmet süresine sahip çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları ortaya çıkmıştır.
Yaşar vd. (2014)	Yönetici desteğinin tükenmişlik ve örgütsel performans üzerindeki aracı etkisinin araştırıldığı araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasında pozitif ilişki ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın artması örgütsel performansı

	artmaktadır. Yönetici desteğinin, örgütsel bağlılık ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, ancak örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasındaki ilişkide bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Demografik değişkenler incelendiğinde, kadın çalışanların erkekler çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı, yöneticilerin ise memurlara kıyasla daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı belirlenmiştir. Ayrıca, çalışma süresi fazla olanların performans algılarının daha düşük olduğu görülmüştür. Bu bulgular, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve performans arasındaki dinamiklerin daha iyi anlaşılması ve bu alanlarda iyileştirme yapılması için yönetici desteğinin önemini vurgulamaktadır.
Jose ve Mampilly (2015)	Çalışmada, algılanan yönetici desteği ve psikolojik güçlendirmenin çalışmaya tutkunluğun üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma bulguları, algılanan yönetici desteği ve psikolojik güçlendirmenin çalışmaya tutkunluğu olumlu yönde etkilediğini, ayrıca algılanan yönetici desteğinin psikolojik güçlendirmeyi de olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Aynı zamanda, psikolojik güçlendirmenin, algılanan yönetici desteği ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiği belirlenmiştir. Bu nedenle, çalışanların yöneticilerinden destek aldıklarını algılamaları hem tutkunlukları hem de psikolojik güçlendirilme düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.
Mohamed ve Ali (2016)	Çalışmaya tutkunluk ve yönetici desteği arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmanın bulguları yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada yönetici desteği algısının çalışmaya tutkunluğun olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Aydın Göktepe (2016)	Banka personeline yönelik yapılan çalışmanın amacı, algılanan yönetici desteğinin, yeni kariyer tutumlarına etkisinin işe tutkunluğun rolünün incelendiği çalışma sonucunda, işe

	tutkunluğun çeşitli boyutlarının tam ve kısmi aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir. Algılanan yönetici desteğinin işe tutkunluk üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.
İnce (2016)	282 çalışanın katılımı ile bir konfeksiyon firmasında bir alan araştırması sonucunda, örgütsel desteğin hem çalışmaya adanmışlık hem de yönetici desteği üzerinde etkili bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, yönetici desteğinin, örgütsel desteğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisine tam aracılık ettiği tespit edilmiştir.
Zincirkıran vd. (2016)	367 sağlık personelinin katılım gösterdiği araştırma sonucunda algılanan yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
Andiyasari vd. (2017)	210 çalışanın katıldığı çalışmada psikolojik sahiplenmenin ses davranışı ile ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda algılanan yönetici desteğinin ve psikolojik sahiplenmenin ses davranışını etkilediği ortaya çıkmıştır.
Aydın Göktepe (2017)	Bir ölçek geliştirilen araştırmanın nitel kısmında 26 beyaz yakalı banka çalışanı ile yarı yapılandırılmış form ile görüşme sağlanmıştır. Araştırmanın nicel kısmında nicel kısımdan elde edilen taslak form ile 353 banka çalışanı katılım göstermiş ve algılanan yönetici desteği ölçeği geliştirilmiştir.
Holland, Cooper ve Sheehan (2017)	Yönetici desteği ve çalışanın sesliliğinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkileri araştırıldığı çalışmada ayrıca, üst yönetimin duyduğu güvenin bu ilişkideki aracı rolü incelenmiştir. Araştırma bulguları hem yönetici desteğinin hem de çalışanın sesinin çalışan adanmışlığı ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu ve bu ilişkinin üst yönetimin duyduğu güven aracılığıyla pekiştiğini ortaya koymuştur. Sonuç olarak, çalışanın yöneticisinden destek algılaması ve sesini duyurabilmesi, onun tutkunluğunu artırmaktadır.

Aksoy (2017)	Yapılan çalışmada, çalışanların örgütsel adalet ve algılanan yönetici desteğinin, örgütsel güven algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın bulguları, çalışanların örgütsel adalet ve yönetici desteği algılarının, örgütsel güven algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, çalışanların örgütlerinde adil bir yönetim ve destekleyici yöneticiler gördüklerinde, örgüte duydukları güvenin arttığını göstermektedir. Örgütsel adalet ve yönetici desteği algısı, çalışanların örgüte güven duymalarını güçlendiren önemli faktörler olarak öne çıkmaktadır.
Yang vd. (2018)	Çalışmada kariyer gelişimi için yönetici desteğinin işe adanmışlık ve alt kariyer sonuçları (kariyer tatmini, terfi edilebilirlik) ile ilişkisi ve görev yeterliliğinin bu ilişkide düzenleyici rolü araştırılmıştır. Sonuçlar kariyer gelişimi için yönetici desteğinin işe adanmışlık, kariyer tatmini ve terfi edilebilirlik ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu ilişkide görev yeterliliğinin düzenleyici rolü tespit edilmiştir.
Khan ve Lakshmi (2018)	Algılanan yönetici desteğinin iş tatmini üzerindeki etkisini ve bu etki üzerinde çalışmaya tutkunluğun aracı rolünün incelendiği araştırmanın sonucunda, algılanan yönetici desteği ile iş tatmini arasında önemli bir pozitif ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, algılanan yönetici desteği ile çalışmaya tutkunluk arasında da pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışmaya tutkunluk, algılanan yönetici desteği ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Bu sonuçlar, yöneticinin desteğinin çalışanların iş tatmini ve çalışmaya tutkunluklarını artırdığını göstermektedir.
Uzun (2018)	Çalışmaya 292 öğretmen katılım göstermiş olup, araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yönetici destek algıları ve örgütsel özdeşleşmeleri arasında pozitif ilişkiler olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet algıları, örgütsel özdeşleşmelerini ve yönetici destek algılarını pozitif yönde

	etkilemekte, yönetici destek algıları da örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Ancak, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkide yönetici destek algılarının aracı rolü bulunmamıştır.
Gordon vd. (2019)	Otel çalışanları katılım gösterdiği araştırmada algılanan yönetici desteğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışanların öznel iyi oluşunun aracı rolü incelenmiştir. Araştırma bulguları, yöneticilerinden daha yüksek düzeyde destek algılayan çalışanların, örgütten ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, yönetici desteğinin öznel iyi oluşu olumlu yönde etkilediği ve bunun da işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir.
Özkara vd. (2019)	Araştırmasında, örgütsel sinizm ile algılanan yönetici desteği arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi incelenmiştir. Lider-üye etkileşimi, lider ile astları arasındaki iletişim ve etkileşimi analiz ederken; örgütsel sinizm, çalışanların örgütü adaletli ve dürüst bulmaması nedeniyle örgüt hakkında olumsuz düşünceler ve tutumlar geliştirmesi olarak tanımlanır. Araştırmanın sonuçları, algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki bağlamında lider-üye etkileşiminin tam aracı bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu sonuca göre, algılanan yönetici desteği ve lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça, örgütsel sinizmin düzeyi azalmaktadır. Örgütsel sinizmin örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini azaltarak, örgüte olumlu katkılar sağlanabileceği sonucuna işaret etmektedir.
Atav (2020)	Otel çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonucunda, işyeri nezaketsizliğinin hem örgütsel bağlılık hem de algılanan yönetici desteği üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu, işyeri nezaketsizliğinin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık ve yönetici desteği algısının azaldığını ortaya koymaktadır. Algılanan yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif

	olduğu bulunmuştur; çalışanlar yöneticilerinden aldıkları destek arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Algılanan yönetici desteğinin, işyeri nezaketsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, yönetici desteğinin, işyeri nezaketsizliğinin olumsuz etkilerini azaltarak örgütsel bağlılığı artırabileceğini göstermektedir.
Taş ve Özkara (2020)	395 otel çalışanın katılım gösterdiği çalışma sonucunda, iş stresi faktörü, çalışanların işten ayrılma niyetini doğrudan, anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir; iş stresinin artışı işten ayrılma niyetini de artmaktadır. Bunun aksine, algılanan yönetici desteğinin olumlu olması, işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde doğrudan negatif olarak etkilemektedir; çalışanların yöneticilerinden aldıkları destek arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Çalışmanın bir diğer sonucu, algılanan yönetici desteğinin, işten ayrılma niyetini hem doğrudan hem de iş stresi aracılığıyla dolaylı olarak negatif bir şekilde etkilediğidir. Bu sonuç, algılanan yönetici desteğinin işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etkisinin olduğunu ve bu etkinin kısmen iş stresinin azalması yoluyla dolaylı olarak da gerçekleştiğini göstermektedir. Çalışanlar yöneticilerinden daha fazla destek algılandığında hem iş stresi azalmakta hem de işten ayrılma niyetleri bu azalma nedeniyle düşmektedir. Bu bulgular, iş yerinde yönetici desteğinin artırılmasının, iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli iyileştirici etkisi olabileceğini ortaya koymaktadır.
Abdullah vd. (2021)	Basra’da Elektrik Üretim ile kamu sektörü işletmesinde gerçekleşen çalışmada algılanan yönetici desteği ve çalışan sesliliği ilişkisinde çalışmaya tutkunluğun tam aracılık etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir.
Arslan (2021)	Yönetici desteği, iş performansı ve örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yönetici desteği algıları arttıkça iş performansları ve örgütsel adalet algıları da

	artmaktadır. Araştırmada, yönetici desteğinin hem iş performansı hem de örgütsel adalet algısı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, örgütsel adalet algısının da iş performansını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Algılanan yönetici desteğinin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracı bir rol oynadığı saptanmıştır. Örgütsel adalet algısının, yönetici desteği ve iş performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ve bu iki değişken arasındaki etkileşimi önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir
Başlar ve Aydın Göktepe (2021)	Çalışanların duygusal emekleri ile yönetici desteği arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlandığı çalışmada, İstanbul' daki vakıf üniversitelerinde çalışan 241 kişilik bir örneklemle yürütülen bu çalışma, nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların algıladıkları yönetici desteği ile duygusal emeklerinin medeni durum, yaş, cinsiyet ve aylık hane geliri gibi demografik faktörlere göre farklılaşmadığı; ancak eğitim durumuna göre anlamlı bir fark bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, algılanan yönetici desteği ile duygusal emek arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır
Chung vd. (2021)	Müşteri nezaketsizliği, iş stresi, algılanan yönetici desteği ve algılanan iş arkadaşı desteğinin, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Turizm sektöründen katılımcıların yer aldığı bu araştırmanın sonucunda, çalışanların iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu, algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.
Türkkan ve Ülbeği (2022)	Çalışmasında algılanan yönetici desteği ve yöneticilere duyulan güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırma sonucunda bu iki faktörün örgütsel bağlılığı artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışmaya 316 banka çalışanı katılım göstermiştir. Ayrıca, yaş, pozisyon ve çalışma

	süresi gibi demografik değişkenlerin etkileri de analiz edilmiştir. Yaş faktörü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, algılanan yönetici desteği ve yöneticilere güven ile yaş arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Çalışma süresi ile tüm değişkenler arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuşken, pozisyonun algılanan yönetici desteği üzerinde etkisi olduğu, ancak yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılaşma yaratmadığı belirlenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar örgütsel bağlılığı artırmak için yöneticilere duyulan güvenin ve algılanan destek seviyesinin artırılmasının önemini vurgular.
Tenteriz ve Tozkoparan (2022)	Algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.
Scheepers vd. (2023)	Doktorların katılımı ile gerçekleşen çalışmada yönetici ve arkadaş desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık etkilerini araştırmışlardır. Çalışmaya tutkunluğun, yönetici desteği ve arkadaş desteğinin çalışan sesliliği üzerinde aracılık etkisine sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

2.2.2. Çalışan Sesliliği

Bu bölümde çalışan sesliliğinin tanımı ve çalışan sesliliğinin önemi, gelişimi ve çalışan sesliliğinin sınıflandırması, çalışan sesliliğinin biçimleri, çalışan sesliliğini etkileyen faktörler ve çalışan sesliliğinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Yönetim literatüründe “employee voice” kavramı, Türkçeleştirilirken çalışan sesi, çalışan sesliliği, iş gören sesi, iş gören sesliliği, çalışan sesliliği olarak kullanılmaktadır. Çalışma kapsamında “employee voice” kavramı “çalışan sesliliği olarak kullanılacaktır.

2.2.2.1. Çalışan Sessliliği Kavramı

TDK sözlüğünde ses kavramı “Kulağın duyabildiği titreşim; ün, çav, avaz, avaze, seda” anlamında, mecaz anlamda tanımı ise “herhangi bir davranış, tutum karşısında uyanan ruhsal tepki” olarak tanımlanmıştır. “Sesli olma durumu” sesslilik olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Yönetim alanında yapılan çalışmalarda sesslilik kavramı, çalışanların yönetime ve diğer üst birimlere karşı taleplerini, itirazlarını ve düşüncelerini harekete geçirme çabası olarak ele alınmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 336).

Ses kavramı ilk kez Hirschman tarafından işle ilgili rahatsızlık yaratan durumların değişmesi için çaba göstermek olarak tanımlanmıştır (Hirschmann, 1970: 30). 1970’ den günümüze ses kavramının çalışanlar ve örgütler açısından etkisi ve önemi ele alınmıştır (Chamberlin, Newton ve Lepine, 2017).

Çalışan sessliliği kavramı ile ilgili literatürde yer alan çalışan sessliliği tanımları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2.2. Çalışan Sessliliği İle İlgili Tanımlar

Çalışan Sessliliği İle İlgili Tanımlar	Yazarlar
Çalışan sessliliği, sadece eleştiri değildir, örgütün gelişimi için yapıcı düşüncelerin, bilgilerin çalışanlar tarafından ifadesidir. Düşünceler başkaları tarafından kabul görülmese bile değişimin gerçekleşmesi için önerilerde bulunulmasıdır.	Van Dyne ve LePine (1998)
Karşılaşılan sorunları açıkça ifade etme olarak da ifade edilen çalışan sessliliği, karşılaşılan sorunların çözülmesi ve koşulların geliştirilmesi için fırsat olarak ifade edilmektedir.	Kassing (2002)
Çalışan sessliliği, çalışanların işle ilgili ve diğer faaliyetler ile ilgili gereksinim duyulan değişim ve görüşlerin diğerlere aktarılmasıdır. İş konusunda gelişimin sağlanması amacıyla, düşüncelerin ve duyguların, bilgilerin çalışanın kendine saklamayarak, kendi isteği ile duygu ve düşüncelerin sözlü olarak paylaşılmasıdır.	Van Dyne, Ang ve Botero (2003)

Çalışan sesliliğinin çalışanların eleştirilerinin ötesinde, örgüte yapıcı şekilde fayda sağlayabileceğini düşünmektedir. Bu doğrultuda çalışan sesliliği, yönetime karşı güç sağlamayı, yönetimin karar sürecine katkıda bulunmayı, ortak olarak örgütlenmesini sağlamaktadır	Dundon vd. (2004)
Gönüllü olarak, örgütün gelişimini için değişimi sağlayabilecek kişilere gerekli bilgilerin ve düşüncelerin sözlü olarak aktarılmasını olarak tanımlanan çalışan sesliliği kavramı değişimi gerçekleştirebilecek kişilere iyileştirilmesi önerilerin durumun ifade edilmesidir	Detert ve Burris (2007)
Çalışan sesliliği, çalışanların duygu ve düşüncelerini yapıcı şekilde dile getirmeye çalışmasıdır.	Tangirala ve Ramanujam (2008)
Çalışan sesliliği, bir örgütün fonksiyonlarını iyileştirmek için çalışanların iş ile ilgili fikir ve düşüncelerini gönüllü olarak yukarı yönlü aktarmasıdır.	Morrison (2011)
Çalışan sesliliği, çalışanın iş ile ilgili olarak iyileştirme ve performansı arttırmak ve değişimi gerçekleştirme amacıyla fikir ve önerilerini uygun gördüğü kişilerle ve kendi isteği ile paylaşmasıdır.	Morrison (2014)
Çalışan sesliliği, çalışanların kendilerinden başlayarak örgütün daha iyiye ulaşması için değişiklik yapması için önerileri içeren proaktif bir davranıştır.	Lam, Spreitzer ve Fritz (2014)
Çalışan sesliliği, çalışanların düşüncelerini üst yönetime bildirmesi gibi görevinin içerdiği sorumluluk dışından sorumluluk üstlenmesidir.	Zhao (2014)
Çalışan sesliliği, sorun olarak değerlendirilen bir durumu değiştirmek ve işleyişi daha iyi hale getirmek için örgütün hedeflerine yönelik düşüncelerin ve tavsiyelerin resmi ya da gayri resmi ifadesidir.	Bashshur ve Oc (2015)

Çalışan sesliliği, örgütte yaptıkları iş ile ilgili önemli kararlarda belli bir düzeyde söz sahibi olmak ve yönetimle gerilim içinde olduğu düşünülen çıkarlarını savunmak ve korumak için seslerini duyurmasıdır	Wilkinson vd. (2020)

Yönetim literatüründe çalışan sesliliği ile ilgili yapılmış tanımlar iki yaklaşım ile ele alınmaktadır. Birinci yaklaşım, çalışanların gördükleri sorunlar karşısında şikayetlerini yönetime ileterek değişimin gerçekleşmesi için proaktif önerileri sunmasıdır. İkinci yaklaşım, çalışanların adalet algısının güçlendirilmesi ve örgütün karar verme süreçlerine katılımının sağlanmasıdır (Van Dyne vd., 2003: 1369; Dundon vd., 2004: 1151).

Çalışan sesliliği tanımlarında ortak özellikler bulunmaktadır. İlk özellik, çalışan sesliliği kavramının mesajın göndericiden alıcıya sözlü olarak iletilmesidir. İkinci özellik, sesin isteğe bağlı bir davranış olmasıdır. Çalışanın herhangi bir konuda fikrini açıklaması kendi isteğine bağlıdır. Üçüncü özellik ise ses davranışının şikâyet etmek niyeti ile değil özünde yapıcı olma isteğinin olması, iyileşme ve pozitif değişimin sağlanmasıdır (Morrison, 2011: 373). Çalışan sesliliğinin temel amacı, çalışanların iş birliği içinde hareket etmesini sağlamak ve çalışanları etkileyen yönetim kararlarına dahil olmak, çalışanların kendi düşüncelerini ifade edebilmeleri ve çalışanların deneyimlerinden yararlanma olarak ifade edilmiştir (Armstrong, 2006: 807).

Çalışan sesliliği farklı anlam ve ifade biçimleri ile ele alınmaktadır. Tablo 2.1’de çalışan sesliliği ile ilgili olarak tanımlar, sesin ifade edilmesi ve amacı, sesin uygulanma biçimi, ses davranışı sonucu ve çıktıları ele alınmaktadır.

Tablo 2.3. Çalışan Sessliliği Kavramı ve İfade Edilmesi

Çalışan Sessliliği	Ses Davranışının İfade Edilme Amacı	Ses Mekanizmaları ve Uygulama	Sonuç ve Çıktı
-Bireysel olarak memnuniyet duymama	-Yönetimle ilgili sorunları ortadan kaldırma veya ilişkilerde bozulmayı önlemek	-Sorumluya Şikâyet -Şikâyet prosedürü -Ses yükseltme	-Bağılılık -Çıkış
-Örgüt olarak sesslilik göstermek	-Yönetime karşı birlik oluşturmak	-Sendikayı tanıma -Toplu sözleşme -Grev	-Ortaklık -Tanınmama
-Yönetiminin karar sürecine katılmak	-Kalite ve verimlilik iyileştirmesi yapmak	-Problem çözme grupları -Öneri Şemaları -Tutumu ölçen anketler -Kendi kendini yöneten takımlar	-Kimlik ve taahhüt -İlgisizlik ve hayal kırıklığı -Gelişmiş performans
-İş birliği ve karşılık vermek	Örgüte ve çalışanlara uzun vadeli yaşamda kalma gücü sağlamak	-Ortaklıklar -Danışma komiteleri -İş Konseyleri	-Yönetimde önemli etki yaratma -Öteki olarak görme

Kaynak: Dundon vd., 2004

Dundon vd., (2004) insan kaynakları ve endüstri ilişkileri alanına dayalı olarak yürüttükleri çalışan sessliliği çalışması ile çalışan sessliliğinin dört anlamı olduğunu ele almışlardır. Çalışan sessliliğinin ilk anlamı olarak “bireysel memnuniyetsizlik” ele alınmıştır. Bireysel memnuniyetsizlikte amaç, yönetim ile ilgili sorunları ortadan kaldırmaktır. İkinci anlam, örgüt olarak ses çıkarmaktır. Örgüt olarak ses çıkarmak yönetime karşı güç birliği oluşturma amacını taşımaktadır. Üçüncü olarak, sesslilik

karar almada katkıda bulunma anlamında ve kalite ve verimlik için iyileştirme yapma amacını sağlamaktadır. Dördüncü olarak seslilik kavramı iş birliği ve karşılık anlamını, örgüte ve çalışanlarına uzun vadede hayatta kalma gücü sağlama amacını taşımaktadır (Dundon, 2004: 1152-1153).

2.2.2.2. Çalışan Sessliliğinin Önemi

Çalışanların örgütte aktif olmaları ve kendilerine değer verildiğini hissetmeleri, örgütün başarısında kritik öneme sahiptir. Çalışanların motivasyonunu artırmak, yeteneklerini geliştirmek ve iş tatminini sağlamak örgüt açısından önemli bir rol oynar. Örgütün çalışanlar için oluşturduğu olumlu iletişim çalışanların kurumla bağlarını güçlendirir, onları motive eder ve işlerini daha verimli bir şekilde yapmalarını sağlar. Günümüzde örgütlerde çalışanların sessliliği çalışan motivasyonu ve örgüte olan bağlılığı açısından önemli görülmektedir. Yöneticiler, çalışanların daha verimli ve etkili olabilmeleri için onların sesine önem vermeli ve kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri ortamları yaratmalıdırlar. Çalışanların yönetici ve çalışanlara görüşlerini ifade etmeleri, örgütün gelişmesi için önemlidir. Örgütlerin değişime uyum sağlaması, çalışanların örgütün gelişimine fayda sağlayacak görüşlerin açıkça söylenmesi ile sağlanabilecektir (Pekdemir vd., 2013: 85). Çalışanlarla açık ve etkili iletişim kurmak, onların görüşlerini dinlemek ve katılımını teşvik etmek ve sürdürmek için hayati öneme sahiptir. Çalışan sessliliği, çalışanların problemlerini ifade edebileceği, fikir ve görüşlerini paylaşabilecekleri, yönetimin karar alma süreçlerine fayda sağlayabileceği bir iletişim olarak görülmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki sesslilik, örgütün her seviyesinde görülebilir (Paulet vd., 2021).

Çalışanların kendilerini açıkça ifade etmesi örgütün gelişmesi hem bireysel hem de örgütsel performansın artması açısından katkı sağlamaktadır. Düşüncelerini açık bir şekilde ifade eden çalışanlar olumlu ve yapıcı şekilde davranacaklardır. İşe bağlılık ve iş tatmini tutumları pozitif olarak etkilenmektedir. Çalışan sessliliği, çalışanın işini anlamlı olarak görmesini sağlayarak çalışan motivasyonunu arttırmakta ve sonuç olarak çalışanın yaratıcılığını etkilediği ortaya çıkmıştır. Çalışan sessliliği, örgütsel bağlılığın ve tutkunluğun artmasında önemli bir faktör olarak görülmektedir (Lewin ve Mitchell, 1992; Singh ve Vanka, 2019: 267). Örgütsel bağlılığın artması ile

örgütün personel devir hızı oranı da düşecektir. Örgütte duygu ve düşüncelerini rahat olarak açıklayabilen çalışanların iş tatmin düzeyleri de yüksek olmaktadır. Çalışan sesliliği için uygun koşullar oluşturulursa çalışanlar ortaya çıkan problemler için çözümler bulabilecek, verimlilik ve performansları artacak, müşteri memnuniyeti sağlanacak ve rekabet avantajı elde edebilecektir (Özel, 2018: 48).

Yönetimin gelişmesi için seslilik davranışının örgütte yaygın hale gelmesi önemlidir. Bunun yanında çalışanların yaşadıkları durumlardan memnuniyetsiz oldukları durumları ifade etmeleri yönetim tarafından olumlu karşılanırsa çalışanın daha yüksek bağlılık geliştirme sonucu ortaya çıkacaktır (Avey, Wernsing ve Palanski 2012: 23). Çalışan sesliliği, çalışanların görüşlerini ifade etmelerinde ve yönetimin karar süreçlerine katkıda bulunmalarını sağlar. Bu davranış, yönetim açısından çalışanların konular ile ilgili bakış açıları ile ilgili fikir almalarını sağlamaktadır (Paulet vd., 2021: 8).

Çalışan sesliliği gerek örgüt gerekse çalışanlar açısından sonuçları açısından kritik öneme sahip bir davranıştır. Örgütler açısından ele alındığında, rekabetin yoğun yaşandığı ortamda çalışanların görüş ve önerileri sayesinde örgütün faaliyetlerin iyileştirmek mümkün olabilmektedir. Çalışan açısından ele alındığında ise görüşlerine önem verilen çalışan örgüte karşı bağlanmakta ve kendini değerli hissetmektedir (Morrison, 2011: 374).

2.2.2.3.Çalışan Sesliliğinin Gelişimi

İktisadın kurucusu Adam Smith tarafından “Ulusların Zenginliği” kitabında ilk kez ele alınan ses davranışı, işverenlerin çalışanların sesini sadece kendilerini ilgilendiren özel sebeplerde ihtiyaç duyduklarını ele almıştır.

Çalışan sesi kavramı daha önce ele alınsa da Hirschman’ ın (1970) örgüt çalışanları ve müşteri memnuniyetsizliğine tepki olarak ortaya koyduğu “Çıkış-Seslilik-Sadakat” (EXIT-Voice-Loyalty-EVL) isimli çalışma kavramı şekillendirmektedir. Bu çalışma, seslilik kavramını örgütte ortaya çıkan olumsuz durumda tepkiyi ifade etmek olarak ele alınmıştır (Hirschman, 1970). Ses kavramı müşterilerin ya da örgüt çalışanlarının memnun olmadıkları durumlar karşısında

verdikleri tepki ya da sadakatten dolayı iyi niyeti içeren girişim olarak kavramlaştırılmıştır (Çerezci Baycan, 2016: 96). Bir iktisatçı olan Hirschman (1970) ekonomik analizler yaptığı kitabında Nijerya demiryolu taşımacılığı ile ilgili gözlemlerini ele alarak bunun sebepleri hakkında açıklamalar yapmıştır. Örgütlerin performansının düşmesine sebep olacağını ve üretilen mal ve hizmetlere yansıtacağını ifade etmiştir. Bu durumda yönetimin yaşanan başarısızlığı çıkış ve seslilik olarak deneyimleyeceğini belirtmiştir.

Hirschman'ın çıkış-seslilik ve sadakat teorisi, çalışanların yaşadıkları huzursuz ve kaygı yaratan durumlardan kaçmak yerine, durumu değiştirmek için çaba gösterilmesi çalışan sesliliği olarak dikkat çekilmektedir. Örgütlerde ortaya çıkan sorunlar karşısında çalışanların farklı davranışları olmakta ve bunlar çıkış- seslilik ve sadakat olarak ele alınmaktadır.

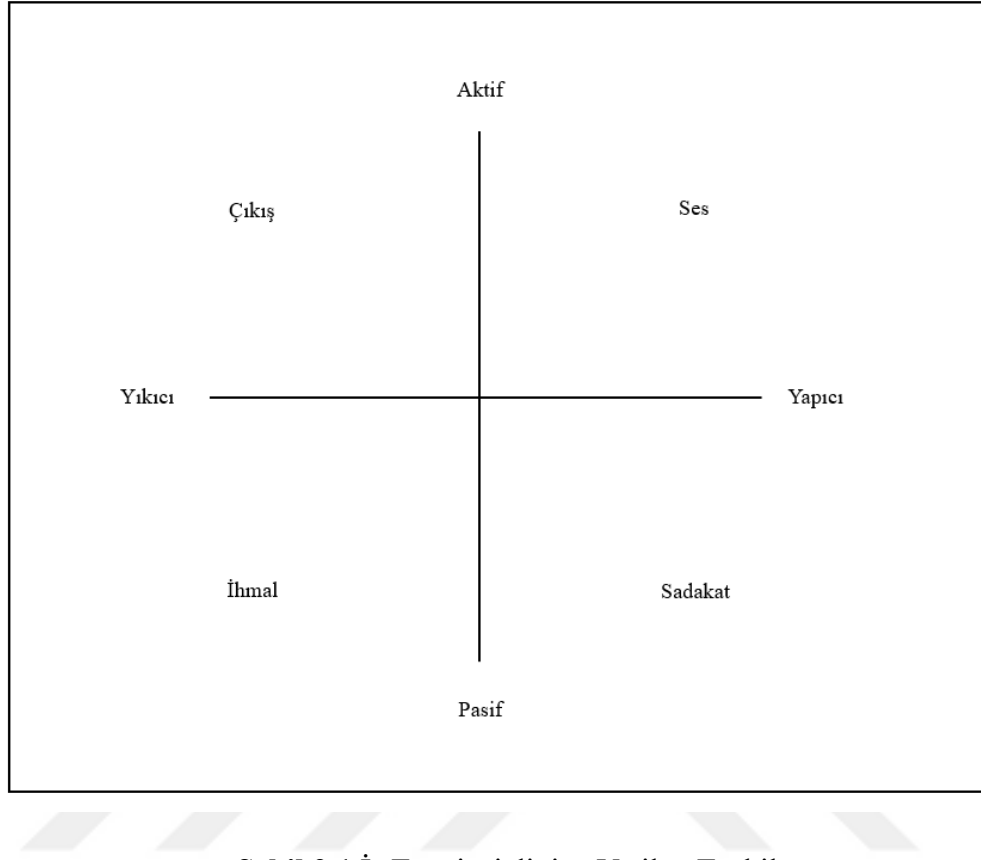
İlk olarak çıkış, çalışanın bir sorun yaşadığında işe karşı yabancılaşması, işten soğuması ve sonrasında işten ayrılmasıdır. Çıkış, müşterinin üretilen mal veya hizmeti satın almaktan vazgeçeceğini, çalışanların ise örgütten ayrılacağını ifade etmiştir.

Seslilik ise çalışanların sorun yaşadığında sorunu açıkça konuşması sorunu çözmek için bir çözüm aramasıdır. İşe bağlılık durumuna göre çalışanların hangi davranışı benimseyeceği değişiklik gösterecektir (Hirschman, 1970). Bağlılığı yüksek çalışanlar, bağlılıkları düşük olan çalışanlara göre memnuniyet duymadıkları konuları daha kolay olarak ifade edebilmektedir. Seslilik, müşterilerin ya da çalışanların örgüt ile ilgili konularda memnun olmadıkları konular hakkında yönetime ya da üstlere, dinlemek isteyen kişilere tepkilerini aktarması olarak değerlendirilmiştir. Bunun sonucunda yönetim memnuniyet duyulmayan konuların sebeplerini ve çözümlerini aramak durumunda kalacaktır (Hirschman, 1970: 4). Seslilik örgütsel tatminsizlik ile ilgili bir tepkidir. Seslilik, çalışanların sorun yaşadığında sorunu açıkça konuşması sorunu çözmek için bir çözüm aramasıdır. İşe bağlılık durumuna göre çalışanların hangi davranış benimseyeceği değişiklik gösterecektir (Hirschman, 1970). Bağlılığı yüksek çalışanları, bağlılıkları düşük olan çalışanlara göre memnuniyet duymadıkları konuları daha kolay ifade edebilmektedir.

Sadakat ise çıkış ve seslilik arasında önemli bir kavramdır. Sadakati yüksek bireyler örgütte kalmaya devam ederler, örgütten ayrılmadan sesliliği sürdürürler. Sadakatsiz olanlar ise örgütü terk ederler ve çıkış davranışını tercih ederler. Hirschman (1970: 82), sadakatin müşterilerin ya da örgüt çalışanlarının örgütten çıkışı erteleyeceğini ya da yavaşlatacağını savunmaktadır. Hirschman' a (1970) göre örgütten memnuniyetsizlik sebebi ile ayrılmayan ve aynı zamanda seslilik davranışı da göstermeyen çalışanlar söz konusudur. Bu çalışanlar örgüte yüksek sadakat gösteren çalışanlardır. Sadakat, sessizlik kavramını da içine alan, yaptığı işten tatmin olmayan, işinden ayrılmayan ve sessiz kalarak daha iyi olacağını düşünerek duruma katlanmalarıdır. Sessizlik kavramı aktif ve yapıcı özelliklere sahip iken, sadakat kavramı pasif yapıcı özelliği ortaya koymaktadır (Göktaş Kulualp, 2016). Seslilik davranışında, çalışanların karşılaştığı sorunları konuşması ve çözüm aramak için uğraşması söz konusudur. Örgütlerde memnuniyet duymayan ancak örgütten ayrılmayan ve seslilik davranışı göstermeyen çalışanlar bulunmaktadır. Yüksek düzeyde sadakat gösteren çalışanlar işlerinden memnuniyet duymadıklarında bile örgütten ayrılmamakta ve sessiz kalarak zaman içerisinde düzelebileceğini düşünmektedirler (Yavuz, 2021: 55).

Freeman, Çıkış-Ses-Sadakat çalışmasından yola çıkarak çıkış ve ses kavramları arasındaki ikilemi ele aldığı çalışmada çalışanların sendikalaşmasının çıkış davranışına etkisini araştırmıştır. Çalışma sonucunda sendikaya üye olan çalışanların örgütten çıkış oranı daha düşüktür. Örgütte memnuniyetsizlik durumunda şikâyet sisteminin olması çıkışın azalmasında bir etken olarak yer almakta ve bu azalma maliyetin düşmesini ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır (Freeman, 1980: 645).

Farrell(1983), Hrichman'ın Çıkış-Ses-Sadakat kavramlarına farklı bir boyut olarak ihmal kavramını eklemiştir ve "EVLN" olarak adlandırılan teoriyi çalışanların örgütlerdeki tatminsizlikleri analiz etmede kullanılabilecek yararlı bir kavramsal çerçeve olarak tanımlamıştır. İhmal boyutu, çalışanın umarsız davranışlara sahip olması ve işine en az seviyede yarar sağlaması olarak tanımlanmıştır.



Şekil 2.1.İş Tatminsizliğine Verilen Tepkiler

Kaynak: Farrell,1983

Farrell, ortaya koyduğu çalışan sesliliği modeli Çıkış, Ses, Sadakat ve İhmal olarak ele almış ve işten tatmin olmama tepkileri olarak aralarındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla kullanmıştır. Araştırmada işinden memnuniyetsizliğe yönelik olarak çıkış ve ses davranışları aktif tepkiler, sadakat ve ihmal ise pasif tepkiler olarak belirtilmiştir. Farrell' e göre sadakat davranışının da yıkıcı etkileri bulunmaktadır. Bu modelde çıkış aktif ve yıkıcı, ses aktif ve yapıcı, sadakat pasif ve yapıcı, ihmal ise pasif ve yıkıcı alanda yer almaktadır (Farrell, 1983: 596-607).

Gorden (1988)'in ortaya koyduğu çalışan sesi modeli örgüt açısından başarı sağlayacak bir model olarak görülmektedir. Gorden' in çalışmasında çeşitli çalışan sesi davranışı olduğunu, memnuniyetsizlik gibi memnuniyet duyulan konuların da ses kapsamında olduğu belirtilmiştir. Bu durumda ses yapıcı-yıkıcı, aktif- pasif boyutlarda olduğu ifade edilmektedir (Gorden, 1988: 286). Gordon'un çalışan sesi modelinde aktif-yapıcı alanda görüş ve öneriler sunmak, yönetime katılım sağlamak, örgütü

destekleyici dil kullanmak; pasif- yıkıcı alanda sessizce örgüte destek sağlamak, uyum ve iş birliği; aktif-yıkıcı alanda sözlü olarak saldırıda bulunmak, çalışma arkadaşlarını şikâyet etmek, insanları kandırmak, insanları kötülemek ve örgütten düşman olarak ayırmak; Pasif-yıkıcı alanda ilgisizlik, söylenmek, planlı bir şekilde sessizlik davranışları görülmektedir. Sendikal faaliyetler ve muhbirlik yapıcı ve yıkıcı alanların ikisinde de yer alabilir.

Çalışma koşullarından memnuniyet duymayan çalışanların tepkilerini anlamayı amaçlayan Withey ve Cooper (1989) çalışmasını “EVLN Teorisine” dayalı olarak gerçekleştirmişlerdir. Çalışanlar çalışma koşullarından memnun olmadıklarında ne yapacaklarına karar verirken ilk olarak maliyetine, sonrasında yapılacak etkisine ve son olarak gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkacak durumun etkileyciliğini dikkate almaktadır. Bunların yanında üstlerin çalışanların seslilik davranışına yönelik göstereceği tutumun seslilik davranışının teşvik edeceğini ya da davranışın yasaklanacağını ifade etmektedir.

LePine ve Van Dyne (1998), çalışan sesliliğinin çalışanların işlerinde ayrıca rol veya zorunlu olmayan ek bir görev olduğunu savunmuştur. Araştırmada çalışanın performansında ekstra rol davranışının önemi gösterilmektedir. Ekstra rol davranışının geleceğe etki ederek statükoya meydan okuduğu ve değişim için yapıcı öneriler sunduğu ele alınmıştır. Ses kavramını, eleştirmek için değil, gelişim için yapıcı önerilerin aktarılması ve değişim için yenilikçi önerileri içermesi olarak ifade etmişlerdir.

Van Dyne ve LePine (1998) sesliliği sadece eleştiri odaklı değil, yapıcı geribildirim ve iyileştirme önerilerinin de olduğu çalışanın düşüncelerini aktardığı bir süreç olarak ele almaktadır. Seslilik kavramı, diğer örgüt çalışanları karşı çıksa bile örgütün daha iyi duruma gelmesi için daha iyi önerileri sunması olarak tanımlanmıştır.

Premaux ve Bedeian (2003) sesliliği, çalışanların düşüncelerini açıkça ifade etmesi olarak tanımlamıştır. İfade edilen konular çalışanların görüşleri ile ilgili olabileceği gibi, sorunlar hakkında farklı çözüm önerileri, örgütün gelişmesi için iyileştirme önerileri de olabilir. Araştırmacılar, çalışan sesliliği için “kendi davranışını kontrol altına alma” kavramının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Kendi davranışını

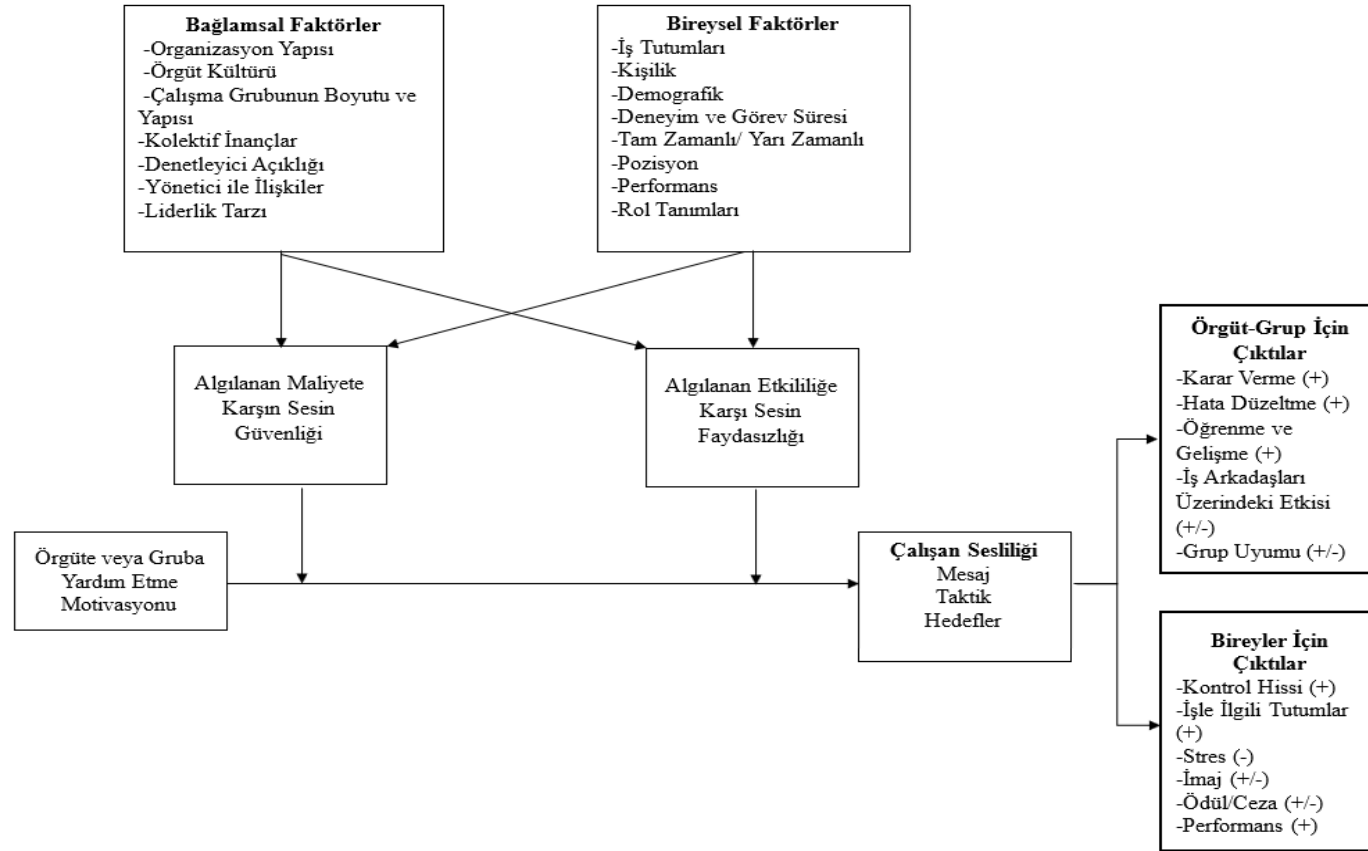
kontrol altına alma kavramı, çalışanın örgüte, çalışma arkadaşlarına ve örgütün kurallarına uyum sağlamasıdır.

Wilkinson vd. (2004) çalışan sesliliği üzerinde İngiltere, İskoçya ve İrlanda'da 18 kuruluştan veri toplayarak yaptıkları çalışmada çalışanların sesinin farklı anlamlarını, amaçlarını ve uygulamalarını incelemişlerdir. Çalışma sonucunda çalışanların seslilik davranışı gösterebilmesinin yönetimin kontrolü altında olduğuna ve çalışan sesliliğinin örgütte yerleşik olmasına dikkat çekmişlerdir. Araştırmacılar çalışan sesliliğinin örgütsel performansa bağlanması konusunda da temkinli olunması yönünde yaklaşım göstermişlerdir.

Tangirala ve Ramanujam (2008) çalışan sesliliğini, çalışanların işler ile ilgili fikirlerini, endişelerini ve yapıcı eleştirilerini karşı tarafa sorgu şeklinde iletmeleri olarak ifade etmektedirler. Bu tanımda kişisel kontrol çalışan sesliliğinin bir öncülü olarak ele alınmıştır. Çalışanların işi yaparken özerk olması yaptığı işin sonucunu etkilemesi, kişisel kontroldür. Araştırmacılar memnuniyetsizlik ve beklenti bakış açılarının bir araya getirilmesi ile kişisel kontrolün sesliliğe etkisini savunmuşlardır. Memnuniyetsizlik temelli bakış açısına göre, çalışanların işlerinden memnun olmamaları ve kişisel kontrolün düşük olduğu durumlarının birleşmesi sesliliğe yol açabilir. Özellikle, kişisel kontrol düşük olduğunda, çalışanların yönetime karşı duyduğu memnuniyetin düşük olması, sesliliği ortaya çıkarmak için güçlü bir teşvik edici olabilir. Beklenti temelli bakış açısında, sesliliği teşvik eden, çalışanların örgütle ilgili sonuçlara etki edebileceği beklentisi olarak görülmektedir. Araştırmanın sonucunda, çalışanların kişisel kontrol düzeylerinin hem çok düşük hem de çok yüksek olduğu durumlarda seslilik davranışının daha yaygın olduğu görülmektedir. Araştırmacılar, ilişkinin önemini ele alarak, seslilik ve öncülleri arasındaki ilişkileri tespit etme gerekliliğini dile getirmişlerdir. Bu doğrusal olmayan ilişkilere yeterince dikkat edilmemesinin, daha önce yapılan seslilikle ilgili araştırmaların sonuçlarındaki tutarsızlıkların temeli olabileceğini iddia etmişlerdir. Çalışma, çalışan sesliliğinin karmaşıklığını ve kişisel kontrol gibi faktörlerin bu süreçteki rolünü anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Özellikle, seslilik davranışının tek bir çizgisel modelle açıklanamayacak kadar dinamik ve çok boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır.

Morrison (2011)'in literatürde var olan çalışmaları gözden geçirerek yaptığı çalışmasının amacı gelecekte yapılacak çalışmaları yönlendirmektir. Çalışan sosliliği kavramı ele alınırken farklı konularla üzerinde durulması gerektiğine dikkat çekmiştir. Çalışan sosliliği farklı alanlar için yeni bir konu iken yönetim alanı için yeni bir kavram değildir.





Şekil 2.2. Morrison' un Çalışan Sessizliği Modeli

Kaynak: Morrison, 2011

Şekil 2.2’ de Morrison’ın çalışan sesliliği modeli, örgütlerde çalışanların seslerini nasıl ve neden dile getirdiklerini, bu süreci ve sonuçları ele alan kapsamlı bir çerçeve sunar. Bu model, çalışanların örgüt içindeki sesliliği üzerinde duran önemli bir çalışma olarak bilinir ve özellikle çalışanların ses çıkarma veya sessiz kalma tercihlerini etkileyen faktörlere odaklanır. Çalışanların seslilik düzeyini yükseltmesi veya sessiz kalmasını etkileyen güdüleri, bireysel ve durumsal faktörleri araştırarak, çalışanların sesi üzerine mevcut literatürü gözden geçirmekte ve bütünleştirmektedir. Morrison vd. (2011)’ne göre, örgütlerde seslilik davranışının ortaya çıkması için örgütte iklimin çalışan sesliliğine uygun olması gereklidir. Sessizlik iklimini ortaya çıkaran algılanan etkililik ve algılanan güvenlidir. Algılanan etkililik, ses çıkarmanın olumlu sonuçlara yol açacağına dair inanç, ses çıkarma olasılığını etkilemektedir. Çalışanın seslilik göstermesi sonucunda değer göreceğine inancı etkililik algısını oluşturur. Algılanan güvenlik, olumsuz yansımalarla ilişkin endişeler (örn. itibarın veya kariyerin zedelenmesi) genellikle sessizliğe yol açar. Çalışanların seslilik göstermesi sonucunda kendisi ya da diğerleri için olumsuzluk ortaya çıkaracağına dair inancı güvenlik algısını oluşturmaktadır.

Bağlamsal faktörler olarak örgütsel yapılar, kültür ve amir davranışı, çalışanların seslerini duyurmalarını veya sessiz kalmalarını önemli ölçüde etkiler. Amir davranışı olarak destekleyici, açık ve dönüşümcü liderlik sesi teşvik eder. Bireysel faktörler olarak kişilik özellikleri (örn. vicdanlılık, dışadönüklük), tutumlar (örn. iş tatmini) ve algılanan kontrol ses çıkarma davranışını etkiler.

Morrison (2011)’ın modelinde olumlu sonuç; ses örgütsel karar alma sürecini, çalışan memnuniyetini ve kişisel kontrolü geliştirebilir. Bununla birlikte sesini yükseltmek, ilişkilerin zarar görmesi veya kariyerde gerileme gibi sonuçlar olumsuz sonuçlar olarak görülmektedir.

Morrison’ın çalışan sesliliği modeli, örgütlerde iletişim ve katılım süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik kapsamlı bir bakış açısı sunar ve bu literatüre önemli katkılarda bulunur.

Şekil 2.3'te Kaufman (2015)'ın geliştirdiği çalışan sesliliği modelinde örgütsel davranışın dışında insan kaynakları yönetimi, endüstriyel ilişkiler, gibi alanlara da önemli katkılar sunan geniş kapsamlı bir çalışan sesi modeli geliştirmiştir. Kaufman, Rothm'ın (2011) modelini eleştirerek, örgütsel hedefler, dış ekonomik koşullar, yasal çerçeveler gibi dış çevre faktörleri ve sadece bireysel ses mekanizmasını dikkate alması kolektif ses mekanizmaları gibi faktörleri dışarıda bırakması çalışan sesi modelinin eksik kısmı olarak değerlendirilmiştir. Makale, çalışan sesi üzerine mevcut örgütsel davranış (ÖD) araştırmalarını eleştirmekte ve daha geniş, bütünleştirici bir model önermektedir. Bu model, insan kaynakları yönetimi (İKY), endüstri ilişkileri (Eİ), çalışma ekonomisi ve emek süreci teorisi dahil olmak üzere çeşitli alanlardan içgörüler içermektedir. Kaufman'ın modeli, çalışan sesinin daha bütüncül bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için birden fazla disiplinden gelen kavramları entegre etmektedir. Hem bireysel hem de kolektif ses biçimlerini dikkate alır ve örgütsel ve dış çevre düzeylerindeki faktörleri içerir. Kaufman'ın modeli, çalışan sesinin daha bütüncül bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için birden fazla disiplinden gelen kavramları entegre etmektedir. Hem bireysel hem de kolektif ses biçimlerini dikkate alır ve örgütsel ve dış çevre düzeylerindeki faktörleri içerir.

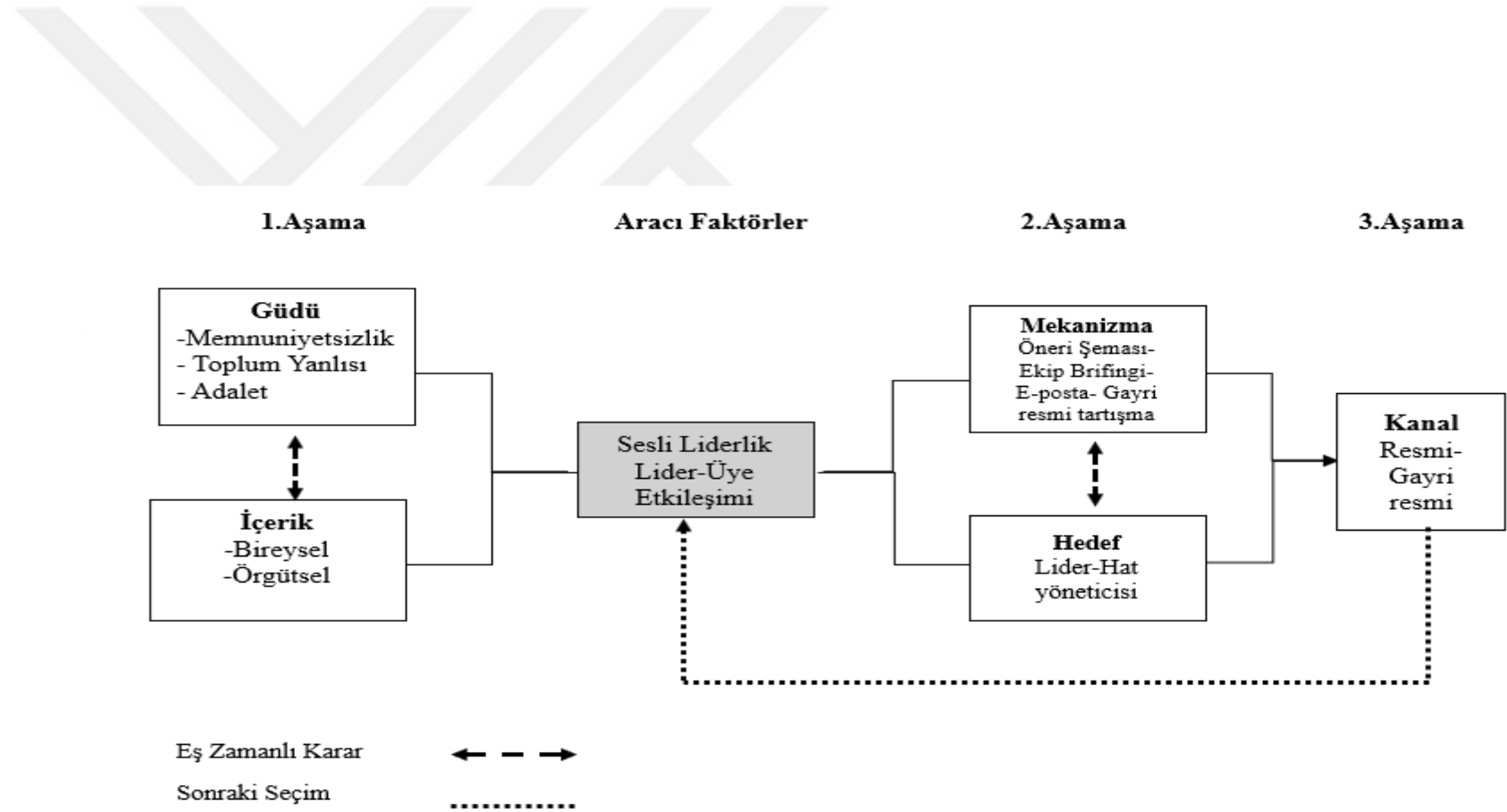
Kaufman (2015) Modelinde Temel Bileşenler:

- Dış Çevre: Ekonomik koşullar, yasal düzenlemeler ve ses davranışını etkileyen sosyo-kültürel faktörler
- Örgütsel Yapılandırma: Çalışanların sesini etkileyen kuruluşların yapısı, yönetişimi ve yönetim stratejileri
- İstihdam İlişkisi: Güç dengesizlikleri ve iş sözleşmelerinin eksik doğası da dahil olmak üzere işverenler ve çalışanlar arasındaki dinamikler
- Karar Verme Süreçleri: Hem işverenlerin hem de çalışanların algılanan fayda ve maliyetlere dayalı olarak ses konusunda nasıl seçim yaptıkları
- Çalışan İlişkileri İklimi: Bir kurum içindeki çalışan ilişkilerinin, çekişmeden iş birliğine kadar değişen ve ses sonuçlarını etkileyen genel iklimi
- Ses Sistemi: Şikâyet sistemleri gibi resmi mekanizmalar ve amirlerle doğrudan iletişim gibi gayri resmi kanallar da dahil olmak üzere, çalışanların sesini

kolaylaştırmak veya bastırmak için kuruluşlarda yürürlükte olan yapılar ve süreçler

Kaufman, çalışan sesinin karmaşıklığını ve onu etkileyen çeşitli faktörleri kabul eden daha dengeli bir yaklaşımı savunmaktadır. Bu bütünleştirici model gelecekteki araştırmalara rehberlik edebilir ve kuruluşların çalışan sesini daha iyi anlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olabilir. Model, sadece bireysel düzeydeki faktörlerin değil, aynı zamanda ses davranışını şekillendiren daha geniş örgütsel ve çevresel bağlamların da dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır.

Şekil 2.4'te Mowbray, Wilkinson ve Tse (2015)'nin çalışan sasililiği çalışması sonucunda bütünleyici kuramların eksikliğini ortaya koyan bir model yer almaktadır. Mowbray, Wilkinson ve Tse (2015) çalışmalarında, çalışan sasililiği araştırmalarını multidisipliner bir yaklaşım ile inceleyerek ortak bir zemin yaratmak istemişlerdir. Çalışan sasililiği araştırmalarını ele alan insan kaynakları ve örgütsel davranış disiplinleri tarafından kavramsallaştırmaların ayrıştığı noktaları incelemişlerdir. Çalışma, başta İnsan Kaynakları Yönetimi/İstihdam İlişkileri ve Örgütsel Davranış olmak üzere farklı akademik disiplinlerde çalışan sesine ilişkin parçalı anlayışı birleştirmeyi amaçlamaktadır.



Şekil 2.4. Mowbray, Wilkinson ve Tse’ nin Çalışan Sesi Modeli

Kaynak: Mowbray, Wilkinson ve Tse, 2015

Çalışan sosliliği ile ilgili çeşitli disiplinlerde ele alınarak geniş bir literatür oluşturulmuştur. Ancak, bu disiplinler arası kavramsallaştırmanın farklılıkları, çalışanların ortak bir bakış açısında birleştiği bütünleştirici teorilerin ve çerçevelerin eksikliğine neden olmuştur. Bu çalışmanın temel amacı, çalışan sesiyle ilgili akademik araştırmaları çok disiplinli bir perspektiften incelemek, farklı disiplinlerdeki çalışan sesiyle ilgili bulgu ve araştırmaları benimseme ve uyarlama fırsatlarının nerede olduğunu göstermek ve bu sayede çalışan sosliliğinin kavramsallaştırılmasında daha fazla ortak zemin oluşturulmasına katkıda bulunmaktır.

Mowbray vd. (2015)'in modelinde farklı disiplinlerdeki çalışan sosliliği çalışmalarından yola çıkarak kavramsallaştırmaya çalışılmaktadır. Mowbray vd (2015)'in modeli, soslilik davranışını farklı disiplin bakış açılarından kıyaslayan formal ses mekanizmaları ile çalışanın etkileşimine dikkat çeken kavramsal bir modeldir. Model, liderlik ve yönetimin ses iklimini şekillendirmedeki rolünü kabul ederek hem resmi hem de gayri resmi ses mekanizmalarını içeren bütünleştirici bir model önermektedir. Bu model, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış perspektifleri arasındaki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

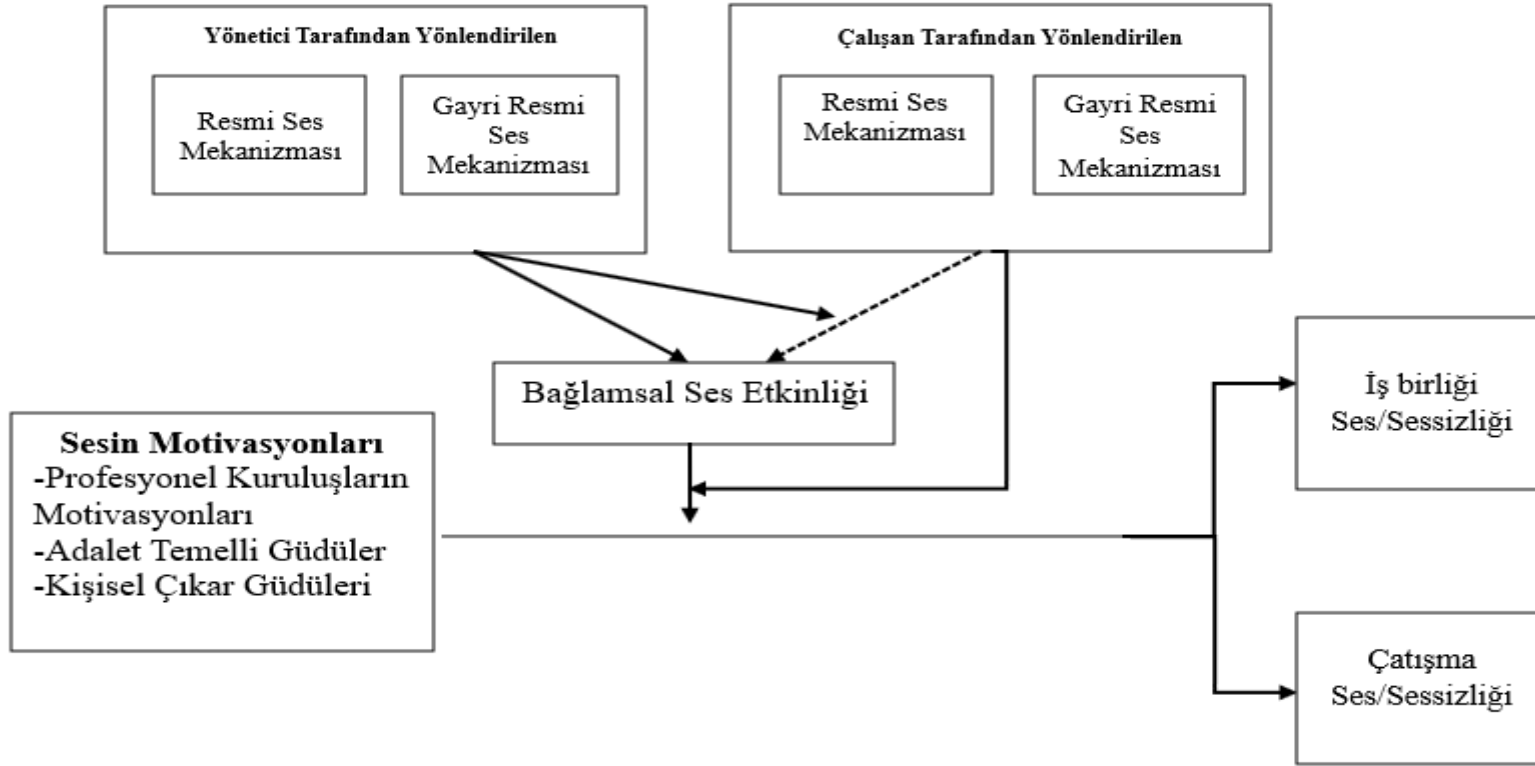
Çalışan sesi ile ilgili olarak 2000'li yıllarda ses fırsatı, sesin araçsallığı, ses davranışı gibi konular üzerinde durulmaya başlanmıştır. 2010 yılından itibaren yapılan çalışmalar daha çok davranış ve stratejik unsurları ele almaktadır. Çalışmalarla birlikte çalışan sosliliği işverenlerin, çalışanlarla bilgi paylaşma ve çalışanların karar vermeye katılması gibi yöntemler ile daha yaygın hale gelmiştir (Güneri, 2020: 37).

Çalışan sosliliği ile ilgili çeşitli coğrafyalarda farklı araştırmalar yapılmıştır. Çin'de Duan vd. (2014) tarafından öz yeterlilik, algılanan takım hizmetkârı liderliği ve algılanan örgütsel desteğin ses davranışı üzerindeki etkilerini açıklamak için bir ses yeterliliği modeli araştırılmıştır. Yazarlar, özellikle genel öz yeterlilik, algılanan ekip hizmetkârı liderliği ve algılanan örgütsel desteğin ses yeterliliği yoluyla ses davranışını geliştirdiğini savunmaktadırlar. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin ses yeterliliğinin ses üzerindeki etkisini ne ölçüde hafiflettiğini incelemişlerdir. Wilkinson vd. (2020), Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri gibi bölgelerdeki batı ülkelerinde çalışan sosliliğine ilişkin geniş bir literatür olmasına rağmen, Asya Pasifik bölgelerinde çalışan

sesliliğinin durumunu ele aldığı çalışmada ulusal kültürel faktörlerin yanı sıra kurumsal faktörlerin de çalışanların seslendirme düzenlemelerini ve mekanizmalarını nasıl etkilediğiyle ilgilidir. Liderlik davranışı ve amir-ast ilişkileri gibi ulusal bağlamsal faktörlerin çalışanların ses çıkarma davranışının Asya Pasifik kültürel özelliklerinin sesine etkisi konusunda kurumsal bağlamlara gömülü yönetim ve temsili söz hakkı yapıları nedeniyle, yalnızca Asya Pasifik ekonomileri ile dünyanın geri kalanı arasında değil, aynı zamanda Asya Pasifik ekonomileri arasında ve kendi içinde de önemli farklılıklar vardır.

Duan vd. (2019)'un sosyal değişim teorisine dayanan araştırmasında, ses ikliminin ekip-üye değişimi (TMX) ile hem ekip karar alma etkinliği hem de yenilikçi performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ele almaktadır. Paulet ve diğerleri (2021) çalışan sesliliği davranışı ve çeşitliliğini ve davranışın nasıl ortaya çıkabileceğini araştırmışlardır. Yapılan araştırmada, örgüt iletişimi ve örgüt ilişkilerini anlamak önemlidir, seslilik sadece bireysel iletişimi ve bireysel performansı etkilemez, örgütün kültürünü ve performansını da etkileyebilir.

Çalışan sesi araştırması son çalışmalar göz önüne alındığında, Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetim ve Endüstri ve Çalışma İlişkileri sesi arasındaki sınırları belirlemeye çalışmaktadır. Huang, Wilkinson ve Barry (2023), çalışanların ses çıkarma davranışlarını etkileyebilecek belirli organizasyonel bağlamları inceliyor; örgütsel davranış araştırmacıları, liderlik davranışının ve psikolojik güvenlik ikliminin bireysel ses çıkarma davranışı üzerindeki mikro bağlamsal etkilerine özellikle dikkat ediyor; insan kaynakları araştırmacıları, çalışanların sesini duyurmayı kolaylaştırabilecek insan kaynakları uygulamalarının orta ölçekli rolünü vurguluyor. Endüstri ve çalışma ilişkileri araştırmacıları sendikalar ve toplu pazarlık gibi makro kurumsal desteklerin çalışanları nasıl koruyabileceği ve söz hakkını nasıl kolaylaştırabileceği konusuna daha fazla odaklanmıştır. Yapılan çalışmada disiplinler arasında bir köprü olarak bir "bağlamsal ses etkinliği" modeli önermekte ve örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, endüstri ve çalışma ilişkileri ses mekanizmalarının tek bir modelde nasıl bir araya getirilebileceğine dair öneriler geliştirmektedir.



Şekil 2.5. Huang, Wilkinson ve Barry'nin Çalışan Sessliliği Modeli

Kaynak: Huang, Wilkinson ve Barry, 2023

Huang, Wilkinson ve Barry'nin çalışan sesi modeli, örgütte seslilik kültürü oluşturur ve sonucunda örgütsel performansın artmasına katkı sağlar. Şekil 2.5'te yer alan model, yöneticilere ve liderlere örgütlerde çalışan sesini teşvik etmek ve etkin şekilde yönetmek için stratejiler geliştirmeye dikkat çeker. Model örgütsel faaliyetlerin çalışanların sesini veya sessiz kalma tercihini nasıl etkilediğini incelemektedir. Örgütsel ortamın çalışanların seslilik göstereceği ve buna göre hareket edileceğine inanmalarını ne ölçüde sağladığını ifade eden Bağlamsal Ses Etkinliği kavramını tanıtmaktadır. Model, çalışanların sesine ilişkin kapsamlı bir model sunmak amacıyla Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma ve Endüstri İlişkileri disiplinlerinin bakış açılarını bir araya getirmektedir. Geleneksel olarak çalışan sesinin farklı yönlerine odaklanan bu alanların, Bağlamsal Ses Etkinliğini anlayarak köprü kurabileceğini öne sürmektedir. Model ses güdülerini üçe ayrılmaktadır. Bunlar; örgüt yanlısı güdüler, adalet temelli güdüler ve kişisel çıkar güdüleridir. Örgüt yanlısı güdüler ile çalışanlar örgüte fayda sağlamak için konuşurlar. Adalet temelli güdüler ile çalışanlar adaletsizliği gidermek için endişelerini ifade ederler. Kişisel çıkar güdülerini ile çalışanlar kişisel hedeflerine ulaşmak için konuşurlar.

Modelde seslilik davranış türleri iş birlikçi ses, çatışmacı ses ve sessizlik olarak üçe ayrılmaktadır. İşbirlikçi ses, örgüte yardımcı olmayı amaçlayan yapıcı geri bildirimdir. Çatışmacı Ses, genellikle örgütün uygulamalarına meydan okuyan çatışmacı geri bildirimdir. Sessizlik ise değerli olabilecekleri durumlarda bile geri bildirim veya görüşlerin saklanmasıdır.

Tablo 2.4'te yer alan bağlamsal ses mekanizmalarının tipolojisi tablosunda yönetim tarafından yönlendirilen ses mekanizması ve çalışan tarafından yönlendirilen ses mekanizması olarak ikiye ayrılmaktadır.

Tablo 2.4. Bağlamsal Ses Mekanizmalarının Tipolojisi

Yönetim Tarafından Yönlendirilen Ses Mekanizması	Çalışan Tarafından Yönlendirilen Ses Mekanizması
Yönetim Tarafından Yönlendirilen Resmi Mekanizmalar: Çalışanların sesini duyurma sürecini resmileştiren şikâyet sistemleri gibi yapılar	Çalışan Liderliğindeki Resmi Mekanizmalar: Çalışanlar için bir ses sağlayan sendikalar gibi kurumsallaşmış organlar
Yönetim Tarafından Yönlendirilen Gayri Resmi Mekanizmalar: Sesi etkileyen yönetsel davranışlar ve tutumlar	Çalışan Liderliğindeki Gayri Resmi Mekanizmalar: Çalışanların endişelerini dile getirebilecekleri sosyal medya gibi kanallar

Kaynak: Huang, Wilkinson ve Barry, 2023

Modelde, bu mekanizmaları etkileşime girerek çalışanların Bağlamsal Ses Etkinliği algılarını ve dolayısıyla seslerini duyurma davranışlarını şekillendirdiğini öne sürmektedir. Bu kapsamlı model, çeşitli bağlamların çalışanların görüşlerini dile getirmeyi veya sessiz kalmayı seçip seçmemelerini ve nasıl etkilediğine dair yeni bilgiler sunmakta ve olumlu bir ses ortamını teşvik etmede örgütsel yapıların ve yönetim uygulamalarının önemini vurgulamaktadır.

2.2.2.4.Çalışan Sesliliğinin Sınıflandırmaları

Çalışan sesliliği ile ilgili sınıflandırmalardan Van Dyne, Ang ve Botero(2003)'ün sınıflandırması ve Liang, Fahr ve Fahr (2012)'in sınıflandırması ele alınmıştır.

2.2.2.4.1. Van Dyne, Ang ve Botero (2003)'ün Sınıflandırması

Sesin çok boyutlu olarak kavramsallaştırmasını savunan Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından yapılan çalışmada ses davranışının farklı nedenlerden ortaya çıkabileceğini ve bu davranışın farklı etkileri olabileceğini ele almışlardır. Çalışan

sesliliği davranışını üç boyutta ele almışlardır. Bunlar; örgüt yararına seslilik, savunma amaçlı seslilik, kabul edilmiş sesliliktir. Tablo 2.5’te yer alan çalışan sesliliğine yönelik davranışsal boyutlar üç boyutlu ele alınmıştır.

Tablo 2.5. Çalışan Sesliliğine Yönelik Davranışsal Boyutlar

Davranış Boyutu /Çalışan Güdüsü	Çalışan Sesliliği
Serbest Davranış İtaat etme temelli olarak bir fark yaratamayacağı hissi	Kabul Edilmiş Seslilik İtaat temelli destekleyici fikirlerin ifade edilmesi ve bir fark yaratmak amacıyla öz yeterliliğinin düşük olması düşüncesi sebebiyle grupta aynı görüşü paylaşmak
Öz Korumacı Davranış Korkuya temelli gösterilen davranışın, kişisel olarak riskli olacağı hissi	Savunma Amaçlı Seslilik Korkuya temelli dikkati başka yöne çekecek fikirler öne sürme ve kendini koruma amacıyla başkalarına yönelik fikirler sunmak
Diğer Merkezi Davranış İş birliği temelli olarak dayanışma ve özveri hissi	Örgüt Yararına Seslilik İş birliği temelli olarak sorunlara çözüm önerileri sunmak ve örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler sunmak

Kaynak: Van Dyne, L. Ang ve Botero, 2003

2.2.2.4.1.1. Örgüt Yararına Seslilik

Çalışan sesliliği boyutlarından, çalışanların işle ilgili düşünce ve bilgilerini örgütün yararı doğrultusunda iş birliği içinde ifade etmeleri örgüt yararına seslilik olarak tanımlanmaktadır. Bu seslilik türü, örgüte ve çalışanlara değer katmayı amaçlar, örgüt yararını ele alan proaktif bir davranış biçimidir. Çalışanların kendi isteği ile

gerçekleştirdiği ve örgüt tarafından bir istekte bulunulmadığı durumlarda meydana gelir. Önerilerde bulunma, destek sağlama ve iş birliği yapma örgüt yararına seslilik davranışına örnektir. (Van Dyne vd.,2003).

Örgüt yararına sesliliğin çalışanların fikirlerinin kabul görmeme veya eleştirilme riskleri olacağı düşünülse de örgüt yararına seslilik örgüte yarar sağlamanın yanı sıra başkalarına da yarar sağlayacağına dikkat çekilerek proaktif ve işbirlikçi bir davranış olarak önemli görülmektedir (Şehitoğlu, 2012: 36)

2.2.2.4.1.2. Savunma Amaçlı Seslilik

Savunma amaçlı seslilik, kendini koruma ve korkuya dayalı olarak işle ilgili bilgi ve görüşleri ifade etmektir. Savunma amaçlı seslilik genellikle bilinçli olmadan, hedefi başka yöne yönlendirme ve başkalarını suçlama, şikâyet etme şeklinde ortaya çıkmaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1371). Bu tür ses davranışı ile birey kendi çıkarını korumayı ve savunmayı amaçlar. Çalışanlar istenmeyen olaylarla karşı karşıya kaldığında kendini haklı görüp kendini savunduğu durumlarda savunma amaçlı seslilik ortaya çıkmaktadır. Savunma amaçlı sesliliğin ortaya çıktığı başka durum ise örgütte değişikliklerin yapılmasının gerekli görüldüğü durumlarda örgütün politika ve programlarını değiştirmeye gönüllü olarak karşı çıkıldığı durumdur. Çalışma yöntemlerinin ve çalışma koşullarının değişmesi için ısrarlı biçimde karşı çıkmayı ve tartışmayı içeren ses davranışında amaç algılanan tehdidi azaltmaya yönelik koruyucu eylemlerdir (Maynes ve Podsakoff, 2014: 92).

2.2.2.4.1.3. Kabullenici Seslilik

Kabullenici seslilik, çalışanın örgütte karşılaştığı olumsuz durumlar karşısında elinden tek başına bir şey gelmeyeceğini düşündüğünde, başkalarının kararlarını kabul etmesidir. Kabullenici seslilikte çalışan kendi başına sesini çıkarmaya cesaret edememektedir. Bu noktada diğer seslilik boyutundan daha az proaktif bir davranış sergilenmektedir. Kabullenici sesliliğin temeli çalışanın kendine yeterince güvenmemesi ve diğerlerine boyun eğmesine dayanmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1373). Kabullenici sesin örgüte ve çalışana büyük bir katkısı olmamaktadır.

2.2.2.4.2. Liang, Fahr ve Fahr (2012)'ın Sınıflandırması

Liang, Fahr ve Fahr (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışan sesliliği sınıflandırması teşvik edici seslilik ve yasaklayıcı seslilik olarak iki boyutta ele alınmıştır.

2.2.2.4.2.1. Teşvik Edici Seslilik

Teşvik edici seslilik, örgütün daha iyi duruma gelmesi için yeni düşünce ve önerilerin ifade edilmesidir. Teşvik edici sesliliğin örgütü geliştirmeye ilişkin öneriler sunması zorlayıcı bir durum olarak ifade edilmektedir. Teşvik edici seslilik, örgütün geleceğinin şekillenmesinde ve stratejilerin gelişmesinde, yenilikçi ve rekabetçi olmasında önemli görülen bir seslilik türüdür (Liang vd., 2012: 71-74).

2.2.2.4.2.2. Yasaklayıcı Seslilik

Yasaklayıcı seslilik örgüte zarar verebileceği düşünülen durumlar hakkında düşünce veya kaygıların ifade edilmesidir. Yasaklayıcı seslilik, problemler ortaya çıkmadan önlenmesinin sağlanması, örgütsel işleyişin sağlıklı olması açısından önemlidir. Yasaklayıcı ses, yeni fikirlerin ve çözümlerin geliştirilmesinde önemli zaman ve emek açısından teşvik edici sesten daha faydalıdır. Yasaklayıcı ses, yaşanması olası problemleri ortaya çıkmadan engellemeye çalışarak kayıpları ortadan kaldırmaya çalışmaktadır (Liang vd., 2012: 71-73).

2.2.2.5. Çalışan Sesliliği Biçimleri

Çalışan sesliliği biçimleri; üstleri etkileme, açıkça konuşma, konuyu benimsetme, sorumluluk alma, ilkeli örgütsel muhalefet ve whistleblowing (sorun bildirme davranışı) şeklinde ifade edilmektedir (Premeaux, 2001: 4).

Tablo 2.6. Çalışan Sessliliği Biçimleri

	Güdü	Biçim	Kapsam
Çalışan Sessliliği	Tatminsizliği Ortadan Kaldırmak İçin Değişim	Sözlü/Davranışsal	Çok Sayıda Dinleyici-Örgüt İçi/Örgüt Dışı
Açıkça Konuşma	İçsel Örgütsel Fonksiyonları Geliştirme	Sözlü	Örgüt İçi/Tüm Seviyeler
İlkeli Örgütsel Muhalefet	Ahlaki Açıdan Algılanan Yanlışları Dile Getirme	Sözlü	Örgüt İçi/Örgüt Dışı
Whistleblowing (Sorun Bildirme Davranışı)	Etik Olmayan Davranışlarla İlgili Diğerlerini Uyarma	Sözlü	Örgüt İçi/Örgüt Dışı
Üstleri Etkileme	Kişisel ve Örgütsel Amaçları Başarma	Sözlü/Davranışsal	Örgüt İçi / Üstlere Yönelik
Konu Benimsetme	Stratejik Değişim	Sözlü	Örgüt İçi Üst Yönetim
Sorumluluk Alma	Statükoyu Değiştirme	Davranışsal	Örgüt İçi

Kaynak: Premeaux, 2001: 5

2.2.2.5.1. Üstleri Etkileme

Üstleri etkileme, çalışan sessliliğinin bir biçimi olarak kabul edilir ve astların kişisel veya örgütsel amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırmak amacıyla kullanılan bir taktır. Üstleri etkileme, astların üst yönetim üzerinde etki yaratmaları ve amaçlarına ulaşmalarını hedefler (Premeaux, 2001: 8). Günümüzde örgütler için yukarı yönlü iletişim, çalışanların kendini ifade etmesi, görüş ve önerilerini yöneticilere aktarması

ve örgüt için gerekli değişiklikleri yapabilecek yöneticilerin dikkatini çekme yolu olarak görülmektedir (Detert ve Edmondson, 2011: 461).

2.2.2.5.2. Açıkça Konuşma

Açıkça konuşma davranışı çalışanın örgütü geliştirme isteği ile bağlantılı olarak farklı düşünce ve fikirlerin sunulması isteğinden ortaya çıkmaktadır. Açıkça konuşma, çalışanın görevi ile ilgili düşüncelerini ifade etmesi, ihtiyaç duydukları konular ile ilgili farklı çözüm yöntemlerini aktarması olarak tanımlanmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1538-1539). Çalışan sesliliğinin biçimlerinden açık konuşma davranışı, çalışanların karşılaştıkları problemler ya da olası problemler hakkında görüş ve önerilerini üstlerine aktardıklarında ortaya çıkan bir davranıştır (Pekdemir vd., 2013: 87). Açıkça konuşma, bireysel bakış açısını içermektedir (Premeaux, 2001: 4).

2.2.2.5.3. Konu Benimsetme

Çalışan sesliliğinin biçimlerinden konu benimsetme, çalışanların dikkatini bir konuya çekme davranışı olarak tanımlanmıştır. Örgüt içinde durumların veya iş süreçlerinin iyileştirilmesi için yeni uygulamaların dikkate alınmasını sağlamak amacıyla yapılan bir davranış biçimi konu benimsetmedir. Bu tür davranışlar genellikle çalışanlar veya yöneticiler tarafından sergilenir ve organizasyonun gelişimine katkı sağlayacak değişiklikleri teşvik etmeyi amaçlar (Ashford vd, 2009: 192). Konu benimsetme, örgütün performansını etkileme ve önemli olaylara dikkat çekme konusunda önem taşır. Stratejik konulara veya fırsatlara yoğunlaşan konu benimsetme sesin biçimlerindendir (Morrison, 2011: 378). Konu benimsetme ile çalışanların olumlu etkilenmesinin yanı sıra tersi durumda çalışana zarar vermesi de söz konusu olabilmektedir.

2.2.2.5.4. Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma, örgüt ve süreçlerin örgütsel fonksiyonunu artırma amacı ile çalışanın gösterdiği gönüllü ve iş birliğine yönelik çabalar olarak ifade edilmektedir. Sorumluluk alma davranışı, örgüt içinde ortaya çıkmakta örgütün gelişimini sağlamaktadır (Durak, 2013: 116). Sorumluluk alma, örgütsel faaliyetlere ilişkin

gönüllü davranışları içeren resmi olmayan liderlik haline dönüştüğünde, örgütte etkili değişimler ve iyileştirmeler yapma çabalarını içerir. Sorumluluk alma, değişimi ve statükoyu değiştirmeyi içermektedir. Çalışanlar sorumluluk aldığında çalışan sesliliği davranışının amacı olan faaliyetlerin etkin olarak yapılabilmesine katkı sağlamaktadır (Morrison, 2011: 402, Premeaux, 2001: 7).

2.2.2.5.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet

İlkeli örgütsel muhalefet, bireyin örgütteki politikalara ya da uygulamalara karşı itirazları nedeniyle örgütsel statükoyu değiştirmek ya da protesto etmek olarak ifade edilmektedir. İlkeli örgütsel muhalefet birçok biçimde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar; yapıcı eleştiri yapmak veya örgütte ifade edilemeyen protestolar, örgüt dışına durumu aktarma, istifa etmek gibi biçimlerde olabilmektedir (Premeaux, 2001: 4).

İlkeli örgütsel muhalefet örgütün politika ve uygulamalarını değiştirmeyi hedefler ve ilkelere karşıdır. İlkeli örgütsel muhalefet örgütte yapıcı eleştirilerden ya da kurumda konuşulmayan eleştirilerden örgüt dışındakilerle örgüt hakkında bilgi paylaşma, faaliyetleri engelleme, durumu protesto amacı ile istifa etme şeklinde gerçekleşmektedir (Eryeşil, 2018: 92). İlkeli örgütsel muhalefetin tanımları beş unsur üzerinde durur. İlk olarak memnuniyetsizlik, mevcut durumdan ya da koşullardan memnun olmamakla başlar. İkinci olarak muhalefet, örgütsel durumun eleştirilmesiyle kalmaz aynı zamanda örgütsel statükonun değişmesini de savunur. Üçüncü olarak muhalefetin açıkça itiraz etmesini ve protesto etmesini içerir. Dördüncü olarak, muhalefet düşmanca davranır. Son olarak, muhalefet belirli ilkelere bağlı olarak yapacağı eleştiri ve protestoları gerçekleştirir (Kassing, 1997: 311). İlkeli Örgütsel muhalefeti tanımlamak için kabul edilen unsurlar, örgütün değişimi ve iyileştirilmesi için olumlu bir güç olabileceğine dikkat çekmektedir.

2.2.2.5.6. Whistleblowing

Whistleblowing (Sorun bildirme davranışı), örgütte çalışanların gördükleri şimdi ya da geçmişte gerçekleşen ihmallerin, suçların, ahlaka uygun olmayan uygulamaların toplumun yararını önde tutarak örgüt yöneticilerine, devlet kurumlarına veya medyaya açıklamasını içermektedir (Eryeşil, 2018: 93).

2.2.2.6. Çalışan Sessliliğini Etkileyen Faktörler

Bireysel faktörler ve bağlamsal faktörler olarak çalışan sessliliğini etkileyen faktörler iki kategoride incelenmiştir (Morrison, 2011: 382).

Tablo 2.7. Çalışan Sessliliğine Etki Eden Faktörler

Bireysel Faktörler	Bağlamsal Faktörler
Deneyim ve Tecrübe	Örgütün Kültürü
İşe Yönelik Tutumlar	Örgütün Yapısı
Pozisyon ve Statü	İş Grubunun Yapısı ve Büyüklüğü
Kişilik	Ortak İnançlar
Demografik Özellikler	Yöneticiyle İlişkiler
Performans	Liderlik Stilleri
Uzun Dönemli/Kısa Dönemli Çalışma	Birden Fazla Liderin İzlemesi
Rol Tanımları	

Kaynak: Morrison, 2011

2.2.2.6.1. Bireysel Faktörler

Tablo 2.7’de çalışan sessliliğine etki eden bireysel faktörler; deneyim ve tecrübe, işe yönelik tutumlar, pozisyon ve statü, kişilik, demografik özellikler, performans, uzun/kısa dönemli çalışma ve rol tanımları olmak üzere sekiz faktörden oluşmaktadır (Morrison, 2011: 382).

2.2.2.6.1.1. Deneyim ve Tecrübe

Burris vd. (2008)’in çalışmasında, çalışanların deneyim ve tecrübeleri ile çalışan sessliliği arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Morrison’ un (2011) yaptığı çalışmada çalışanın deneyim ve tecrübesi arttıkça sesslilik davranışının da arttığı ortaya çıkmıştır. Tecrübe arttıkça çalışanın kendine güveni artmakta bu durum da çalışan sessliliğine yansımaktadır.

2.2.2.6.1.2. İŖe Yönelik Tutumlar

Çalışan sesliliğine etki eden bireysel faktörlerden işe yönelik tutum en başta gelmektedir. Çalışanın işe karşı geliştirdiğı tutum, çalışan sesliliğini arttırmaktadır. Çalışanın iş tatmininin yüksek olması, örgütsel bağlılığının yüksek olması gibi tutumlar çalışan sesliliğı davranışını arttırmaktadır (Burris vd., 2008).

2.2.2.6.1.3. Pozisyon ve Statü

Örgütte çalışanların pozisyon ve statüsünün çalışan sesliliğı üzerinde etkisi olduğunu çalışmalar göstermektedir. Örgütte yüksek pozisyon ve statüsü olan çalışanların daha fazla seslilik davranışı gösterdiği ortaya çıkmıştır (Morrison, 2011). Yüksek pozisyon ve statüsü olan çalışanların daha fazla sorumluluklarının olmasına ve kaynaklara erişimlerinin daha fazla olması sebebi ile seslilik davranışı daha fazla ortaya çıkmaktadır (Bulut, 2016: 40).

2.2.2.6.1.4. Kişilik

Avery, seslilik kavramında kişiliğın oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır (Avery, 2003: 436-437). Kişilik, çalışan sesliliğini etkilemektedir. Araştırmalar belirli kişilik özelliklerinin daha fazla seslilik davranışı gösterdiğini ortaya koymuştur. Özellikle girişken, dürüst kişiliklerin daha fazla seslilik davranışı gösterdiği, başarı odaklı kişiliklerin seslilik davranışını daha az gösterdiği ortaya çıkmıştır (Liu vd., 2012). Proaktif, girişken ve müşteri odaklı kişiliğı olan çalışanların daha yüksek seslilik davranışı gösterdiği ortaya çıkmıştır (Eryeşil, 2018: 104).

2.2.2.6.1.5. Demografik Özellikler

Cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalışma süresi gibi değişkenler demografik özellikleri oluşturmaktadır. Çalışan sesliliğı ile demografik özellikler arasında ilişki bulunmaktadır (LePine ve Van Dyne, 1998). Yaş değişkeni açısından bakıldığında yaşı ileri çalışanların örgütte daha uzun süre geçirmiş olan çalışanların daha yüksek seslilik gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Eryeşil, 2018: 104; Keçeci vd., 2022). Cinsiyete göre erkek çalışanların sesliliğinin kadın çalışanların sesliliğine göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Özdemir ve Uğur,2013).

2.2.2.6.1.6. Performans

Çalışanların örgütte gösterdikleri performansın çalışan sesliliğini etkilediği ortaya çıkmıştır. Yüksek performans gösteren çalışanların düşük performans gösteren çalışanlardan daha fazla seslilik gösterdiği ortaya konmuştur (Detert ve Burris, 2007: 871). Ayrıca, ses ile ses çıkaran çalışanın görev performansı arasındaki ilişkiyi değiştirdiğine dair sonuçlar ortaya çıkmıştır (Duan vd, 2022).

2.2.2.6.1.7. Uzun Dönemli/Kısa Dönemli Çalışma

Tangirala ve Ramanujam (2008)'nin çalışmasında uzun dönemli çalışanları ile kısa dönemli çalışanlara göre seslilik davranışında farklılık gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Uzun dönem çalışanlar seslilik davranışını daha rahat göstermektedirler.

2.2.2.6.1.8. Rol Tanımları

Van Dyne vd. (2008)'in yaptığı çalışmada çalışan sesliliğini rolünün bir parçası olarak algılayan çalışanların seslilik davranışının daha yüksek olacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Sesliliği rolünün parçası olarak algılayanların ekstra rol davranışı gösterdiği tespit edilmiştir.

2.2.2.6.2. Bağlamsal Faktörler

Tablo 2.5'te çalışan sesliliğine etki eden bağlamsal faktörler; örgütün kültürü, örgüt yapısı, iş grubunun büyüklüğü ve yapısı, ortak inançlar, yöneticilerle olan ilişkiler, liderlik tarzları, birden çok liderin bulunması gibi faktörden oluşmaktadır (Morrison, 2011: 382).

2.2.2.6.2.1. Örgütün Kültürü

Çalışanların seslilik davranışını gerçekleştirmeleri için örgüt kültürü önemli bir etkidir. Milliken vd. (2003)'e göre örgüt kültürünün iletişimi desteklemediği durumlarda örgüt çalışanlarının bir konuda sorun yaşadığında sessiz kaldıklarını tespit etmiştir (Milliken vd., 2003: 1474).

2.2.2.6.2.2. Örgütün Yapısı

Örgütün yapısı örgütsel iletişimi de şekillendirmektedir. Örgütte yukarı yönlü iletişimin olması, çalışan ve yönetici arasındaki fiziksel mesafenin az olması çalışan sesliliğinin daha yüksek olmasını sağlamaktadır (Morrison, 2011: 386).

2.2.2.6.2.3. İş Grubunun Yapısı ve Büyüklüğü

İş grubunun yapısı ve büyüklüğü çalışan sesliliği üzerinde etkiye sahiptir. Le Pine ve Van Dyne(1998), iş grubu büyüklüğünün azalması çalışan sesliliğinin daha fazla ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Kendini yöneten gruplarda çalışan sesinin daha fazla görüldüğü belirtilmiştir (Eryeşil, 2018: 100).

2.2.2.6.2.4. Ortak İnançlar

Morrison vd. (2011) çalışmasında, ortak inançları bulunan gruplarda çalışan sesliliğinin daha fazla sergilendiği ifade edilmektedir. Örgütün genelinde oluşan ortak inançlar çalışanın ses davranışını etkilemekte, çalışanların kendilerini güvende hissettiklerin ses davranışının artacağı belirtilmiştir (Fraizer ve Fainshmidt, 2012).

2.2.2.6.2.5. Yönetici İle İlişkiler

Yöneticiler ile iyi ilişkileri olan çalışanların daha fazla seslilik davranışı göstereceği, yöneticisi ile iyi ilişkisi olmayan çalışanların ise sessiz kaldığı belirtilmiştir (Eryeşil, 2018: 101). Burris vd. (2013)'ün çalışmasında yöneticileri ile daha fazla iletişime giren çalışanların seslilik davranışını daha fazla gösterdikleri ve çalışanların yöneticilerinden daha fazla pozitif geri dönüş aldıkları ifade edilmiştir. Yönetici ilişkileri ve ses ilişkisine etki eden faktörlerde, çalışanın psikolojik olarak güvende hissetmesi ve çalışanların kendini güvende hissettiği durumlarda çalışanların seslilik davranışı gösterecekleri ortaya çıkmıştır. Çalışanlarda seslilik konusunda ilk amirlerine ses vermelerinin daha fazla olduğu belirtilmektedir (Morrison, 2014: 182). Çalışanların yöneticileri ile kurduğu ilişki kadar yöneticilerinin üstleri ile kurmuş oldukları ilişkinin de çalışan sesliliğine etkisi olduğu Liu (2013)'ün çalışmasında ele alınmıştır. Yöneticilerin üstleri ile iyi ilişkileri varsa astların kendilerine karşı sesliliğin

daha yüksek olacağını belirtmişlerdir. Yöneticinin üstleri ile iyi olmayan ilişkisi varsa astların da kendilerine karşı seslilik davranışının daha az olacağı belirtilmiştir.

2.2.2.6.2.6. Liderlik Stilleri

Liderlik stilleri ile çalışan sesliliği arasında ilişki bulunmaktadır. Tangirala ve Ramanujam (2012) danışman tarzında liderlik gösteren liderler ile çalışan sesliliği arasında pozitif ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlerin ortak amaçları benimsettiği ve çalışanların yenilikçi davranmaya yönelttiği için çalışan sesliliğini arttırdığı belirtilmiştir (Detert ve Burris, 2007). Liderlik davranışları çalışan sesliliği üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Farklı liderlik stilleri ilgili yapılan çalışmalarda şeffaf liderlik (Öztürk, 2014), etik liderlik (Cheng, 2014), paternalist liderlik (Zhang vd., 2015; Cheng, 2014) gibi liderlik stillerinin çalışan sesliliğini arttırdığı ortaya çıkmıştır.

2.2.2.6.2.7. Birden Fazla Liderin İzlemesi

Örgütlerde birden fazla liderin bulunması, farklı liderler ile yönetilmesi, ses davranışında farklılık ortaya çıkabilir. Çalışanlar aynı grupta yer alsalar bile ses tercihleri liderden etkilenerek farklı davranışlar gösterebilirler (Mowbray vd., 2015: 393).

2.2.2.7. Çalışan Sesliliğinin Sonuçları

Çalışan sesliliğinin sonuçları hem çalışan hem de örgüt açısından önemli etkilere sahiptir. Çalışan sesliliği ile örgütsel açıdan hataların önlenmesi, yeni fikirlerin ortaya çıkması, verimliliğin artması, çalışanların kendini rahat hissetmesiyle birlikte motivasyonun artması, örgüte olan bağlılığın artması gibi birçok olumlu sonuç ortaya çıkmaktadır. Çalışan sesliliğinin çalışan bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucu Holland vd. (2017)'de gerçekleştirdiği çalışmada ortaya çıkmıştır. Morrison (2011)'a göre seslilik davranışının örgütsel sonuçları; karar verme, öğrenme ve gelişme, hataların düzeltilmesi, çalışma arkadaşları üzerindeki etkisi ve grup uyumu olarak ele alınmıştır.

Çalışan sesliliği kurumların yaşamını devam ettirebilmesi, örgütün iyileştirilmesi ve gelecekte olası yaşanması zorunluklarla yüzleşmesini sağlar (Andiyasari vd., 2017: 2). Çalışanların kendini rahat ifade etmesi örgüt açısından fayda sağlamaktadır. Bu fayda ile örgütün kararlarının daha kapsamlı bir şekilde verilmesi, iş süreçlerinin daha verimli yürütülmesi, mevcut problemlerin çözülmesi ve olası problemlerin önlenmesi sağlanmaktadır (Argyris ve Schön, 1997). Çalışan sesliliğinin faydaları arasında yer alan problem çözme yanında çalışanların düşüncelerine önem verilmesi ve düşüncelerin uygulaması halinde maddi ya maddi olmayan ödüller verilmesi de yer almaktadır (Detert ve Burris, 2007: 870). Örgütte fikir ve önerilerini açıkça ifade edebilen çalışanların iş tatmini de yüksek olacaktır. İş tatminin yüksek olması örgüte de personel devir hızının düşmesi olarak yansımaktadır. Yüksek potansiyeli olan çalışanların seslilik davranışı gerçekleştirmesi için doğru ortamın hazırlanması çalışanların problem karşısında farklı ve yaratıcı çözüm önerileri bulmalarını, daha verimli çalışmalarını ve müşteri memnuniyetinin artmasını, süreçlerin daha iyi hale gelmesini ve rakipler karşısında üstünlük elde edilmesini sağlayacaktır (Özel, 2018: 48). Çalışan sesliliği konusunda yapılan çalışmada, çalışanlar örgütsel etkinliğin artmasında rol üstelenmektedir ve çalışan sesliliği örgüt yöneticileri tarafından örgütün gelişmesi konusunda destek sağlayacak bir unsur olarak görülmektedir (Shockley vd., 2000: 375-386). Örgütsel süreçlerin iyileşmesi için seslilik önemli bir davranış olarak görülmektedir (Chou ve Barron, 2016: 1720). Örgütte kötü bir davranış ile karşı karşıya kalan çalışan sessizlik yerine seslilik davranışını gösterebilirse çalışanın psikolojisinin bu durumdan olumlu etkilendiği sonucu ortaya çıkmıştır (Cortina ve Magley, 2003). Bunun yanında çalışan sesliliğinin çalışan açısından stresi azaltma, memnuniyeti arttırma ve kontrol duygusunu geliştirme gibi etkileri de bulunmaktadır (Andiyasari vd., 2017: 2). Çalışan sesliliğinin çalışanın tükenmişliği açısından da olumlu etkileri Holland, Allen ve Cooper (2013)'ın yaptığı araştırma sonucunda ortaya koyulmuştur.

Çalışanların kendilerini ifade edebilmesi, seslilik göstermesi örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir. İletişim kanallarının yukarı doğru açık olduğu örgütlerde, çalışanların sorunlar için yöneticiler ile görüş alışverişinde bulunma fırsatı söz konusu olabilmektedir.

Ruck ve diğerkleri (2017) çalışmasında, çalışan sesliliğinin bireylerin örgütsel bağılılıklarını artırdığı sonucunu tespit etmiştir. Örgütlerde yukarı doğru iletişimin gerçekleşmesi, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki problemler hakkında fikir alışverişinde bulunma fırsatı sağlamaktadır. Bu iletişim biçimi, çalışanlara belirli konularda problem çözme fırsatı sağlarken, aynı zamanda örgütü ilgilendiren problemler hakkında yukarı doğru geri bildirimlerin verilmesini mümkün kılmaktadır. Çalışan sesliliği çalışanlar üzerinde yöneticilerin kendilerine ve düşüncelerine değerk verdiği algısını güçlendirmekte ve sonuç olarak çalışanın örgütsel bağılılığını artırmaktadır. Çalışanların seslerinin duyulduğunu ve fikirlerinin dikkate alındığını hissetmeleri, onların örgüte olan bağılılıklarını pekiştiren önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Ruck vd. (2017)' nin çalışması, çalışan sesliliğinin örgütsel bağılılık üzerindeki pozitif etkisini ve yukarı doğru iletişimin bu süreçteki kritik rolünü açıkça göstermektedir.

Seslilik davranışının olumlu sonuçlarının yanında bazen olumsuz sonuçları da ortaya çıkmaktadır. Seslilik davranışı örgütlere fayda sağlamasına rağmen zaman zaman yöneticileri tehdit olarak algılayarak ve meydan okuma şeklinde görerek olumsuz karşılayabilirler. Çalışanların kendi isteğı ile ifade ettiğı düşünceleri çalışan açısından riskli bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların karşılaşılabileceğı riskler olarak rütbenin düşürölmesi, çalışanın işten atılması, küçük düşürme, hakların elinden alınması gibi durumlar ortaya çıkabilir (Detert ve Burris,2007:870). Yöneticiler dışında örgütün diğerk üyeleri de seslilik davranışı ile fikirlerini ifade eden çalışanlara karşı olumsuz davranışlar sergileyebilirler. Bu durumla karşı karşıya kalan çalışanlar üzerinde stres yaratabilir. Düşüncelerini ifade eden çalışanlar sorun yaratan kişiler olarak algılanabilirler (Morrison, 2011: 385).

2.2.2.8. Literatürde Çalışan Sesliliğı Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Araştırmanın bu başlığı altında çalışan sesliliğı kavramı üzerine daha önce yapılmış ulusal ve uluslararası çalışmalar ele alınmıştır.

Tablo 2.8. Çalışan Sessliliği Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Yazarlar Yıl	Araştırmanın Konusu
Hirschman, (1970)	Çalışma ile ses kavramı ilk defa literatürde yer almıştır. Müşterilerin ürün ile ilgili şikayetlerini ya da önerilerini iletmeleri ile ses davranışı gerçekleştirilmiş olduğunu ifade etmektedir.
Van Dyne ve LePine, (1998)	Çalışmada, çalışanın performansını ekstra rol davranışı ile açıklamıştır. Örgütte ekstra rol davranışı yardım ve ses olarak ele alınmıştır. Çalışmada geliştirilen ölçek en çok kullanılan ses ölçeği olmuştur. Yazarların gerçekleştirdiği bir başka çalışmada öz saygısı yüksek olan bireylerin öz saygısı düşük bireylere göre daha yüksek seslilik davranışı gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır.
Van Dyne, Ang ve Botero, (2003)	Ses literatürünün kapsamlı çalışması ile ses ve sessizlik davranışını harekete geçiren güdüler açısından incelenmesi gerektiğine dikkat çekmiştir.
Detert ve Burris, (2007)	Liderlik ve çalışan sessliliği ilişkisini araştırdığı çalışmada ses davranışı için bireysel özellikler dışında çalışanların kime karşı ses davranışı gerçekleştirdiklerinin incelemenin önemine dikkat çekmektedir.
Tangirala ve Ramanujam,(2008)	Çalışanların kişisel kontrolü ve çalışan sessliliği ilişkisini incelendiği çalışmada bireyin kişisel kontrolü düşük olduğu durumlarda, örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan çalışanlar için çalışan sesinin düşük olduğunu göstermektedir. Kişisel kontrol yüksek olduğu durumda, daha yüksek örgütsel özdeşleşmeye sahip olan yüksek olan çalışanların çalışan sesinin de yüksek olduğu bulunmuştur.

Morrison, (2011)	Ses kavramı ve ses ile ilgili yapılar ele alındığı çalışmada, çalışan sesinin öncülleri ve sonuçları, açıkça konuşma davranışı ele alınmış, çalışan sesi modeli geliştirilmiştir.
Avey vd. (2012)	845 çalışanın katılım gösterdiği araştırmada etik liderliğin çalışan sesliliği ve psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.
Burris, (2012)	Çalışmada sesin niyetine göre yöneticilerin çalışan sesine verdikleri tepkinin farklılaştığı ortaya konulmuştur. Yöneticiler destekleyici ses davranışı sergileyen çalışanların görüş ve önerilerini önemsemektedirler.
Şehitoğlu (2012)	Araştırmada çalışan sesliliği kavramının nedenleri ve boyutları ele alınarak teorik olarak kavram ele alınmıştır.
Pekdemir vd., (2013)	Çalışan sesliliğinin biçimlerinden olan açıkça konuşma davranışı ile ilgili olan çalışma sonucuna göre, algılanan yönetici desteğinin, birey-örgüt uyumunun çalışanların açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde kısmi aracı bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Örgütü ile uyumlu olan bireylerin, yöneticilerinden aldıkları desteği olumlu bir şekilde algıladıkları durumlarda, fikirlerini daha özgürce ifade edebildiklerini göstermektedir.
Li ve Sun, (2015)	Otoriter liderliği çalışan sesliliği üzerinde etkisinin araştırıldığı çalışmada otoriter liderliğin çalışan sesliliği üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
Holland, (2017)	1039 Avustralyalı hemşirelerin katılımı ile gerçekleşen çalışmada tutkunluk üzerinde yönetici desteği ve çalışan sesliliği ilişkisi, bu ilişkide güvenin oynadığı aracılık rolü incelenmiştir. Sonuçlar, varsayıldığı gibi hem yönetici desteğinin hem de çalışan sesliliğinin çalışmaya tutkunluk ile pozitif ilişkili olduğunu ve bu ilişkilere sırasıyla yönetici ve üst yönetim güveninin aracılık ettiğini göstermiştir.

Andiyasari vd., (2017)	210 çalışanın katıldığı çalışmada psikolojik sahiplenmenin ses davranışı ile ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda algılanan yönetici desteğinin ve psikolojik sahiplenmenin ses davranışını etkilediğı ortaya ıkmiştir.
Derin, (2017)	Örgütte kişilerin güveninin, çalışanların psikolojik rahatlık ve sesliliklerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmaya öğretim elemanları katılım göstermiştir. Araştırma sonucunda kişilerarası güven düzeyinin, çalışan sesliliğini ve psikolojik rahatlığı pozitif yönde etkilemektedir.
Bulut ve Meydan (2018)	Liderlik tarzlarının çalışan sesliliğı ilişkisinin araştırması sonucunda görev odaklı liderlik tarzı ile çalışan sesliliğı arasında ilişki bulunmuştur, değışim odaklı liderlik tarzı ve ilişki odaklı liderlik tarzı ile çalışan sesliliğı arasında ilişki bulunamamıştır (Bulut ve Meydan, 2018: 238).
Jha vd., (2019)	Bilişim teknolojileri sektöründe 232 çalışanın katıldığı çalışmada çalışan sesliliğı ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki ortaya ıkmiştir. Bu çalışmada, çalışmaya tutkunluğun bu ilişkide aracı bir rol oynadığı belirlenmiştir. Bu bulgu, çalışanların seslerini duyurmasının örgütün genel başarısı için kritik olduğunu ve çalışmaya tutkunluğun seviyelerinin bu süreçte önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.
Çerezci Baycan (2019)	alışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki etkisine lider-üye etkileşimi tam aracılık ederken, ses iklimi kısmi aracılık ettiği çalışmaya İstanbul’da 336 otel çalışanı katılım göstermiştir.
Akgemci, Kalfaoğlu, Erkunt (2019)	alışmada hizmetkar liderliğin çalışan sesliliğı üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Ge (2020)	Çin’de imalat işletmesinden 153 çalışanın katılımı ile yapılan çalışmada psikolojik güvenlik ile çalışmaya tutkunluk

	arasındaki pozitif ilişkide çalışan sesliliğinin tam aracılık etkisi tespit edilmiştir. Çalışanların psikolojik olarak kendini güvende hissettiklerinde, çalışmaya olan tutkunluklarını
Güneri (2020)	419 ilaç şirketi çalışanı katılım gösterdiği araştırmada etik kültürün çalışan sesine etkisinde örgütsel özdeşlemenin ve psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkileri olduğu ortaya çıkmıştır.
Erkubilay ve Şentürk (2020)	Fedakârlık davranışı, akran desteği ve lider desteğinin çalışan sesliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu çalışmada, çalışanların demografik özellikleri açısından bakıldığında seslendirme davranışlarının iş unvanı ve eğitim düzeyine göre önemli ölçüde farklılık gösterdiği görülmüştür.
Sifatu (2020)	Endonezya'nın ilaç sektöründen 306 kişinin katıldığı çalışmada, çalışan yönetiminin çalışanların sesi, kuşaksal çeşitlilik yönetimi ve yenilikçi iş davranışları arasında önemli bir aracı rol oynadığını göstermiştir.
Azevedo vd. (2021)	Çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların inovasyona katılımını ve sesliliğini pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bu çalışma, etkili insan kaynakları stratejilerinin çalışanların yenilikçi fikirler üretmesini ve bu fikirleri dile getirmesini teşvik ettiğini göstermektedir.
Yavuz ve Akgemci (2021)	Yapılan çalışmaya 371 banka çalışanı katılım göstermiştir. Araştırma sonucunda motivasyon araçlarının psikolojik sahiplenme ve çalışan sesliliği üzerinde pozitif etkisi ortaya koyulmuştur. Psikolojik sahiplenmenin çalışan sesliliği üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Guo vd., (2022)	Kapsayıcı liderliğin, çalışan sesliliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlendiği çalışmada, kapsayıcı liderlerin, çalışanların görüşlerini ifade etmelerini ve katılımını teşvik ettiğini gösteren bu bulgu, liderlik tarzının çalışan sesliliği üzerindeki kritik rolünü vurgulamaktadır.

	Çalışma sonucunda, kapsayıcı liderliğin çalışanların teşvik edici ve yasaklayıcı ses davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu; Liderin özdeşleşmesi, kapsayıcı liderliğin çalışanların teşvik edici ve yasaklayıcı sesi üzerindeki etkisine kısmen aracılık etmektedir. Ayrıca sonuçlar, güç mesafesinin yalnızca kapsayıcı liderliğin lider özdeşleşmesi ve yasaklayıcı ses üzerindeki etkisini zayıflatmakla kalmayıp, aynı zamanda lider özdeşleşmesinin yasaklayıcı ses üzerindeki etkisini de zayıflattığını göstermektedir.
Liu vd. (2022)	Çalışan sosliliği ile iş arkadaşları desteği arasında pozitif bir ilişki bulunduğu çalışmada, iş arkadaşlarının birbirlerine verdikleri desteğin, çalışanların sosliliğini artırdığını ve bu desteğin çalışanların organizasyonel katılımını güçlendirdiğini göstermektedir.
Keçeci vd. (2022)	233 akademisyenin çalışmasında, çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini ile çalışan sosliliği davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tutkunluk düzeyi yüksek olan çalışanlar işleri ile ilgili iyileştirme fırsatlarını ifade etmeyi işinin parçası olarak görüp çalışan sosliliğinde bulunmaktadırlar. Çalışan sosliliğinin iş tatminlerini de arttırdığı ortaya çıkmıştır.
Morrison (2023)	Son on yılda, çalışanların sesi ve sessizliği üzerine yüzlerce çalışmadan yol çıkarak yaptığı derleme çalışmasında, çalışanların ne zaman ve ne sebeple konuşmayı veya sessizliği seçtiklerini ve bu seçimlerin bireysel ve kurumsal sonuçlarını, kaydedilen ilerlemenin derlemesi yapılmıştır.
Karagöz (2023)	Makine imalat sektörü çalışanlarına yaptığı çalışma sonucunda lider-üye etkileşiminin yenilikçi iş gören davranışı üzerindeki etkisinde çalışan sesinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Karabıyıklıoğlu ve Kanbur (2023)	Otantik liderliğin çalışan sesliliği üzerinde pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Otantik liderler, çalışanlara güven vererek ve samimi bir ilişki kurarak onların görüşlerini daha özgürce ifade etmelerini teşvik etmektedir. Çalışmada otantik liderlik tarzının çalışanların sesliliğini nasıl şekillendirdiğini ve otantik liderliğin bu süreçteki olumlu rolünü vurgulamaktadır.
Ali ve Darıcan (2023)	Sağlık çalışanları üzerine yaptığı çalışmanın sonucunda pozitif ses çıkarma artış gösterdiğinde işten ayrılma niyeti azalmaktadır.
Çam ve Kuş (2024)	Yapılan çalışmaya farklı sektörlerde yer alan 223 çalışan katılım göstermiştir. Çalışma sonucunda çalışanın sorumluluk özelliği psikolojik güvenlik algısını olumlu etkileyerek çalışan seslilik davranışını arttırdığı ortaya çıkmıştır. Çalışanın sorumluluk özelliğinin psikolojik sahiplenme düzeyini artırarak çalışan sesliliğine olumlu etkilemektedir. Çalışanların sorumluluk özelliğinin psikolojik güvenlik algısını ve psikolojik sahiplenme düzeyini artırarak çalışan sesliliğine olumlu katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır.

2.2.3. Psikolojik Sahiplenme

Bu bölümde psikolojik sahiplenme kavramı ele alınacaktır. Bu kapsamda sahiplenme kavramı ve tanımı, ilgili kavramlar, psikolojik sahiplenme kavramının tanımı ve oluşumunda etkili olan faktörler, psikolojik sahiplenmenin türleri, psikolojik sahiplenmenin önemi, boyutları ve psikolojik sahiplenmenin sonuçları ele alınacaktır.

2.2.3.1. Sahiplenme Kavramı

Sahiplenme kavramı psikolojik sahiplenme kavramının temelini oluşturmaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde sahiplik kavramı “Kendisinin olan bir şeyi yasa içinde istediği gibi kullanabilme hakkını taşıma durumu; iyelik, mülkiyet, sahip olma durumu” olarak tanımlanmaktadır.

Bireylerin çevrelerindeki nesneler ile ilişki geliştirmesi sahiplik kavramının oluşmasını sağlamaktadır (Baxter, 2015: 140). Sahip olunan varlıklar ile güçlü bir bağlılık ortaya çıkmaktadır. Kişi için sahip olunan varlığın önemli bir anlamı bulunmaktadır (Pierce ve Jussila, 2011). Sahiplenme duygusu ile ortaya çıkan duygular ve davranışlar, nesnenin yasal sahibi olmadan da ortaya çıkabilmektedir. Bu duyguların ortaya çıkması için nesne ile ilişkinin kurulmuş olması yeterli olarak görülmüştür (Mayhew vd., 2007: 477-478).

Pierce ve diğerleri (2004), sahiplenmeyi kişinin bazı nesneleri “benim” ya da “bizim” olarak anlaması şeklinde tanımlamışlardır. Sahiplenme duygusunun kişinin, kimlik ve başarı gibi birçok özelliğinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Psikolojik olarak bir objeyi “benimki” olarak ifade etmek sahiplenme olarak kabul edilmektedir (Pierce ve Jussila, 2011: 2).

Sahiplenme kavramına ilişkin belirtilen ortak özellikler şu şekildedir (Pierce vd., 2001: 299):

- Sahiplenme doğal yaşamın bir parçasıdır,
- Sahiplenme canlı ya da cansız nesnelere karşı hissedilebilir,
- Sahiplenme kişinin davranışları, duyguları ve psikolojisi üzerinde etkiye sahiptir.

Sahiplenme duygusunun psikolojik olarak önemli etki yarattığını ifade eden Isaacs (1933), sahiplik duygusunun çocukluk ile bağlantılı olarak sahiplik kavramının insan doğası ile açıklanabileceğini ifade edilmektedir (Uçar, 2017: 168). Sahiplenme ile çalışanlar çevreyi keşfetme ve değiştirmeye yönelik inanç geliştirirler (Pierce vd., 2001: 300).

Sahiplik hissinin doğuştan bir duygu olduğunu savunanlar ile erken yaşlarda öğretildiğini savunanlar bulunmaktadır ve bunlar dışında her ikisinin de etkisi olabileceğini görüşünde bulunanlar vardır (Pierce ve Jussila, 2011). Bütün bireylerde sahiplenme hissi bulunmaktadır. Bireyler sahiplenme hissi duyduğunda kendisi ile soyut ve somut hedefler arasında bağ kurmaktadır. Çalışma ve özel yaşamında da çeşitli hedefler ile ilgili sahiplenme hissi yaşanmaktadır. Sahipliği bildiren “benimki,

bizimki ve onlarınki” gibi zamirlerin kullanımı günlük yaşam içerisinde de yaygın olarak kullanılmaktadır (Pierce ve Jussila, 2011: 1-2).

Catherine Web (1912), Çalışanların iş yerlerine ortak yapılması ile daha çok çaba gösterecekleri, daha istekli ve dikkatli çalışmaları yönünde eğilimlerini olabileceği iddia etmiştir. Bu çalışma sonucunda çalışanların iş yerlerinde hisselerine sahip olma planı ve devamında psikolojik sahiplenme çalışmalarının ortaya çıktığı görülmektedir (Uçar, 2017: 171).

Sahiplik ile ilgili ilk araştırmalar 1970 öncesi dönemde finansal anlamda sahip olmak ile ilgilidir. Söz konusu dönemde araştırmacılar örgütte yer alan problemlerin çözümünü ele alarak, işe devamsızlık, işe yabancılaşma gibi konularda çalışmışlardır. 1970-1990 arası dönemde sahipliğin psikolojik boyutu ele alınmaya başlanmıştır. 1990 sonrasında ise sahipliği duygusal açıdan geliştiren haklar ortaya konmuştur (Uçar, 2017: 171). Pierce ve Furo (1991) finansal anlamda sahiplik ile ilgili araştırmaları değerlendirmiş ve sonuçları yeterince tutarlı bulmaması sebebi ile finansal olarak sahip olmanın her zaman çalışanların tutum ve davranışlarına olumlu olarak yansımadağına ulaşmıştır. Çalışanların psikolojik olarak sahiplik hissetmeleri için sahiplikten kaynaklanan haklardan faydalanmalarının gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu haklar Pierce ve Furo tarafından şu şekildedir: sahip olunan nesnenin fiziksel değerinde hisselerine sahip olma hakkı, sahip olunan nesne ile ilgili bilgiye ulaşabilme ve sahip olunan nesneyi kontrol edebilme hakkı olarak tanımlanmıştır. Bu noktada sahiplik ile ifade edilen üç hakkın ilki olan nesneyi sahiplenme hakkı, nesnenin mülkiyetini ve o nesneyi kullanabilme hakkını içermektedir. Diğer bir hak olan nesne ile ilgili bilgiye ulaşabilme hakkı nesne ile ilgili özelliklere ve bakımına ulaşabilme hakkını kapsamaktadır. Son olarak nesneyi kontrol edebilme hakkı ise, nesne üzerinde karar verme ve yönetim hakkını ifade etmektedir (Pierce ve Furo, 1991: 37).

2.2.3.1.1. Sahiplenme İle İlgili Kavramlar

Sahiplenme ile ilgili kişilik ve kimlik oluşumu açısından sahiplenme, motivasyon ve sahiplenme, somut-soyut nesneler, bireysel mekân ve toplumsal

etkileşimde sahiplenme, biyolojik ve toplum açısından sahiplenme olarak ele alınmıştır.

2.2.3.1.1.1. Kişilik ve Kimlik Oluşumu Açısından Sahiplenme

Sahip olunan varlıkların maddi anlamı dışında, duygusal ve zihinsel olarak da anlamı bulunmaktadır. Sahip olmak toplumsal olarak da önemli görülmektedir. Bu sebeple bireyin kimliğinin oluşumunda ve kendini tanımasındaki önemine dikkat çekilmiştir (Pierce vd., 2003).

Sahiplik kavramının birey yaşamında önemli etkileri bulunmaktadır. Sahiplik duygusu bireylerin kimliklerinin ve ilişkilerinin oluşumunda önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Dittmar (1992), “bireylerin yaşadıkları psikolojik deneyimlerin benlik gelişimde etkili olduğunu ve bu deneyimler arasında en önemli olan deneyimlerinden birinin sahiplenme deneyimi” olduğunu vurgulamıştır. Sahiplenme, bireyin kimliğinin oluşumunda rol oynar ve bu rol bireyin karakterinin ortaya çıkmasını sağlayan bir parçadır (Pierce vd., 2003).

Wagner vd. (2003)’ nin yaptığı çalışmada kişiliğin oluşumu ile sahiplenme arasında pozitif ilişki ortaya çıkmıştır. Psikolojik sahiplenme çalışmalarında kimlik kavramı psikolojik sahiplenmenin bir parçası olarak ele alınmaktadır (Avey vd., 2009: 174-175).

2.2.3.1.1.2. Motivasyon ve Sahiplenme

Sahiplenme kavramının kişinin davranış ve motivasyonuna olan etkilerini ele alan araştırmalara göre, benliğin sahibi tarafından hissedildiği, kendiliğinin devamı için sahipliği besleyecek, geliştirecek ve korumaya yönelik davranışlar için motive olacaktır. Bu motivasyonun özünde bireyin değer tatminin geliştirilmesi ve kimliğin değerinin korunmasına yardımcı olur (Jussila vd., 2015: 130).

2.2.3.1.1.3. Somut-Soyut Nesneler, Bireysel Mekân ve Toplumsal Etkileşimde Sahiplenme

Gözle görülebilir tüm varlıklara karşı hissedilebilecek sahiplenme duygusu fikirlere, sanat ve akademik eserler gibi soyut varlıklara karşı da oluşabilir (Pierce vd.,

2001: 299). Sahiplenme, somut nesnelere ve bireysel mekâna karşı gerçekleştiğinde bu kişinin ruhsal bir ihtiyacı olarak görülmektedir (Pierce vd., 2003).

2.2.3.1.1.4. Biyolojik ve Toplum Açısından Sahiplenme

İnsan, birçok nesnenin sahibi olmuş ve bu sahiplik toplumsal olarak bazı haklar elde etmesini sağlamıştır (Uçar, 2017: 188). Sahiplenme duygusu neredeyse tüm toplumlar tarafından somut veya soyut geniş bir hedef kitleye yönelik olarak kazanılabilir (Pierce vd., 2001: 299). Sahiplenme kavramı ile ilgili biyolojik açıdan yapılan bilimsel araştırmalar kişinin doğasında bulunan genetik bir özelliği olduğu yönünde ifade edilmiştir (Pierce vd., 2003).

2.2.3.2. Psikolojik Sahiplenme Kavramının Tanımı ve Ortaya Çıkışı

Psikolojik sahiplenme literatürünün gelişiminde birçok bilim dalı etkili olmuştur. Psikolojik sahiplenme kavramının literatürü tarih, sosyoloji, psikoloji ve davranış bilimleri literatürüne dayanmaktadır ancak örgütlerde gerçekleşen çalışmaların çoğu da psikoloji çalışmaları temelinde yer almaktadır (Uçar, 2015: 43).

Psikolojik sahiplenme, bireyin hayatındaki nesnelerin sahibi olarak hissedilen durum olarak değerlendirilmiştir (Pierce vd., 2003). Psikolojik sahiplenme, mülkiyet ile ilgili yasal sahipliğe yönelik iddiasının olmadığı durumlardaki sahiplenme duygusu olarak ifade edilmiştir (Mayhew vd. 2007: 477).

Psikolojik sahiplenme kavramı ile ilgili ilk araştırmalar finansal sahiplenme ile ilgili olarak gelişmiştir. Çalışanların, örgütlere ortak yapılması ile daha istekli olmalarına yönelik güdülerin harekete geçirebileceği düşünülmüştür. 1970’li yıllar itibari ile çalışanların hisse sahibi olması ile örgüt ortaklığına yönelik Çalışanların Hisse Sahipliği Planları çalışmaların konusu olmuş ve oradan da psikolojik sahiplenmeye ilişkin çalışmalar başlamıştır (Uçar, 2017). 1970’li yıllarda finansal sahipliğe dayanan araştırmalar sonrasında örgütsel davranış disiplini araştırmaları ile sahiplenme kavramına psikolojik bir yaklaşım getiren psikolojik sahiplenme araştırmalarına yerini bırakmıştır. Psikolojik sahiplik, bireylerin yasal hakkı ile ilgili olmadan, maddi veya maddi olmayan nesnelere yönelik hissettikleri duyguları

deneyimledikleri psikolojik bir durumdur. Örgütsel davranışa psikolojik bakış açısından bakan araştırmacılar 1990'lı yılların başı itibari ile psikolojik sahiplenme kavramı için çaba göstermiştir (Yoon, 2014: 3). Sahiplenme duygusunun ve sahiplenme psikolojisinin örgütsel olarak araştırılması psikolojik sahiplenme kavramının başlangıcı olarak ele alınmaktadır (Avey vd., 2009: 175). Pierce vd. (1991) tarafından yapılan çalışmada mülkiyet sahipliği ile ilgili geliştirilen modelde psikolojik sahiplenmenin biçimsel sahiplenmeden ortaya çıkan bir durum olarak ele alındığı görülmektedir.

Örgütsel olarak psikolojik sahiplenme teorisi ile ilgili ilk çalışmalar Pierce ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilmiştir. Pierce vd. (2001), psikolojik sahiplenmeyi örgütün yasal sahipliği dışında gelişen bir durum olarak ele almıştır. Sahiplenme ile ilgili olarak en önemli konunun kontrol olduğuna dikkat çekilmiştir. Pierce vd. (2003), bireyin bazı nesneleri kendine ait olarak hissettiği durumu psikolojik sahiplenme olarak tanımlarken, çalışanın örgütü kendine ait olarak hissettiği durumu ise örgüte duyduğu psikolojik sahiplik olarak tanımlamaktadır (Ökten, 2015: 117).

Psikolojik sahiplenme “bireyin maddi veya manevi bir nesneyi sahiplenerek deneyimlediğini hissettiği durumdur”. Çalışanların yasal sahipliği olmasa da psikolojik sahipliğin olması durumunda çalışanların örgütün refahını sağlamak için daha fazla uğraşacağına inanılmaktadır (Van Dyne ve Pierce, 2004: 442). Bir nesnenin yasal sahibi olmadan da o nesneye karşı geliştirilen sahiplenmeden dolayı duygu, düşünce ve davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Nesne ile ilişkinin kurulmasının duygu, düşünce ve davranışların ortaya çıkması için yeterli olduğuna inanılmaktadır (Mayhew vd., 2007: 477). Bir örgütte psikolojik sahiplenmenin çalışanlar üzerindeki etkisine bakıldığında, çalışanların işi kendilerinin hissetme durumu, işe karşı sahiplik hissetme, yapılan işi mesleği olarak hissetme gibi pek çok olumlu duygunun ortaya çıktığı görülmektedir (Brown vd., 2014: 332). Avey vd. (2009: 173)'ne göre psikolojik sahiplenme örgütün uzun vadeli çıkarları için çalışanların karar verme sorumluluğuna sahip oldukları duygudur (Avey vd., 2009). Psikolojik sahiplenmenin yüksek olduğu durumlarda çalışanlar örgütü kendi parçası olarak görmeye meyilli olmaktadır (Van Dyne ve Pierce, 2004).

Pierce vd. (2001) psikolojik sahiplenme ile ilgili olarak yasal sahipliğin öncelikle toplum tarafından tanınmış olduğunu ve sahipliğin yasal sistem ile belirlendiğini ifade etmektedir (Pierce vd., 2003: 87). Pierce vd. tarafından yapılan araştırmalarda “benim olan benim bir parçam olur” şeklinde hissedildiğini ortaya çıkarak, psikolojik sahiplenme durumu ifade etmiştir (Pierce, 2001: 299). Psikolojik sahiplenme bireyin canlı ya da cansız varlıklar ile ilgili yasal hakkı olmadan sahip oldukları hisler ile ilgili yaşadıkları psikolojik durumdur. Bu şekilde nesnelere karşı geliştirilen sahiplik hissi insanın doğası temeline dayanmaktadır (Yoon, 2014: 3). Psikolojik sahiplenme kavramının temelinde sahip olma isteği ve bir nesneye psikolojik bağlanma vardır (Pierce vd., 2001: 299).

Pierce ve Jussila (2011), psikolojik sahiplenmeyi çalışanların örgütteki sorumlulukları ile örgütleri arasında kurdukları birçok psikolojik ilişki unsurlarından biri olarak belirlemişlerdir. Psikolojik sahiplenmenin örgütlerdeki birçok tutumun yordayıcısı olduğu gösterilmiştir (Jussila vd., 2015).

Psikolojik sahiplenme literatüründe sahip olunan hedef kişi ya da grup için ne anlam ifade ediyor ve temsil ediyorsa ona göre anlam kazanmaktadır (Avey vd., 2009: 174). Avey vd, (2009)’ne göre psikolojik sahipliği kavramını bireyi olumlu duygulara yönlendiren sahiplik duygusu ile başarı için çaba göstermeye odaklayan örgütsel davranışın bir konusudur. Psikolojik sahiplenme, bireylerin örgütü ya da örgütün bir parçasını kendilerininmiş gibi hissettikleri psikolojik durum olarak ele alınmaktadır (Avey, Wernsing ve Palanski, 2012: 24). Psikolojik sahiplenme, yasal bir hakkı ifade etmemekle beraber çalışanın hedefe yönelik sahiplenme duygusunu sağlayan bir bağ yaratmaktadır. Sahiplenme duygusu çalışanların ifadelerine “örgütüm”, “işim” olarak yansımaktadır (Vandewalle vd., 1995: 211). Pierce vd. (1991), çalışanın örgütte hisse sahipliği olmasa da psikolojik sahiplik ile örgüte karşı motivasyonun artacağını ve görevi olmasa da bazı ekstra rol davranışlarının oluşmasına katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir.

Çalışanın sahipliği olmadığı ancak üyesi olarak yer aldığı örgüte yönelik geliştirilen duygu, psikolojik sahiplenme olarak ifade edilmektedir. Bireylerin çalıştığı örgütü kendilerine ait bir parça olarak görmeye başladığı ve kendi mutluluk ve

huzurunu, çalıştığı kuruma bağladığında psikolojik sahiplenme ortaya çıkmaktadır (Pierce ve Rodgers, 2004).

Psikolojik sahiplenme, bir şeye sahip olma, kendinin gibi hissetme psikolojisi (Olckers ve Plessis, 2012). Psikolojik sahiplenme, bireylerin soyut ya da somut nesnelere karşı kendilerininmiş gibi hissettikleri, kendilerini nesneye karşı bağlı olarak gördükleri ruh hali olarak ifade edilmektedir (Olckers ve Koekmar, 2017: 6). Pierce vd. psikolojik sahiplenmeyi, “bireyin soyut veya somut sahiplik hedefini kendilerininmiş gibi hissetmeleri durumu” olarak ele almaktadır (Pierce vd., 2003).

Psikolojik sahiplenme, hedef alınan nesne ile etkileşim sonucu ortaya çıkan, nesnenin sahiplenilmesi duygularının ortaya çıktığı ve örgütte yer alan çalışanları motive etmek için bir tutum olarak ele alınmaktadır (Yavuz, 2021: 15). Psikolojik sahiplenme yazınında “hedef” terimi oldukça sık şekilde kullanılmaktadır. Ditmar (1992), somut ya da soyut hedeflere yönelik sahiplik duygusunun ortaya çıkmasıyla beraber kişinin hedefe karşı bir yakınlık hissinin ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Uçar, 2017: 174). Organizasyon üyelerinin yasal hakkı olmamasıyla beraber sahiplik hedefine karşı hissedilen bağlanma psikolojik sahiplenmedir (Vandalle, Van ve Kosotva, 1995). Psikolojik sahiplenme kavramı örgütte bireyin ne hissettiğini, örgütte üyeliği devam etmeli mi, örgüt üyeliği neden devam etmeli, ben kimim ve neye inanıyorum sorularının cevabıdır (Pierce vd., 2001: 305).

2.2.3.3. Psikolojik Sahiplenmenin Oluşumunda Etkili Olan Faktörler

Psikolojik sahiplenme, sahiplik hedefini kendinin gibi hissetme durumu olarak tanımlanmaktadır. Pierce vd. (2001:301) bireylerin psikolojik sahiplik oluşumuna neden olan birbiri ile bağlantılı üç temel yol bulunmaktadır. Bu yollar;

- Hedef nesnenin kontrol edilmesi,
- Hedef nesnenin yakından tanınması,
- Hedef nesneye yönelik yatırım yapılması olarak ifade edilmektedir.

2.2.3.3.1. Hedef Nesnenin Kontrol Edilmesi

Psikolojik sahiplenmenin oluşumunu sağlayan temel yollardan biri hedef nesnenin kontrol edilme isteğidir (Uçar, 2018: 4). Hedef nesnenin kontrol edilmesi sahipliğin önemli göstergelerinden biridir. Bireylerin nesne üzerindeki kontrol güçleri arttıkça, nesneyi sahiplenme duyguları da artmaktadır. Çocukluk dönemi itibari ile nesneyi kontrol etmek sahiplik duygusunu ortaya çıkarmaktadır. Bireylerin nesneye dokunması, kontrol algısını arttırmakta ve sahiplik duygusunu açığa çıkarmaktadır (Kirk vd., 2018: 3). Kontrol gücü fazla olduğunda birey kendinin bir parçası olarak nesneyi sahiplenmektedir (Furby, 1978). Kontrol arttıkça hedef nesne ile birey arasındaki bağlılık artmakta, nesneye karşı daha fazla değer ve özen göstermeye başlamaktadır. Sahiplik duygusunun artmasında ve birey nesne arasındaki ilişkinin artmasında kontrol gücünün önemli bir etkisi bulunmaktadır.

2.2.3.3.2. Hedef Nesnenin Yakından Tanınması

Psikolojik sahiplenmenin oluşumu için hedef nesnenin daha yakından tanınması ve onunla ilgili bilgi sahibi olunması katkı sağlamaktadır. Bu sayede psikolojik sahiplenme hissi oluşacaktır. Hedef nesneye ayrılan zaman, onunla ilgili edinilen bilgi daha yakından tanımaya ve bu şekilde de hedef nesneye karşı sahipliğin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Pierce vd, 2001: 301). Edinilen bilgi arttıkça hedef nesne daha yakından tanınmakta ve daha yakın ilişki kurulmaktadır. Bu durumda birey ile nesnenin kaynaşmasını sağlamaktadır (Jussila vd., 2015: 126). Psikolojik sahiplenmenin oluşum sürecinde hedef nesne daha yakından tanındıkça ve onun hakkında bilgi edindikçe birey ve hedef nesne arasında sahiplik duygusu artar.

2.2.3.3.3. Hedef Nesneye Yönelik Yatırım Yapılması

Hedef nesneye yönelik olarak kaynakların aktarılmasıyla nesne ile birey arasında bir bağ oluşturmaktadır. Hedef nesneye yapılan yatırım ile birey ve nesne arasında bağlılık artar ve sahiplik duygusu da gelişir. Sanatçının yarattığı esere, bilgisayar programcısının oluşturduğu yazılıma, akademisyenin ürettiği makaleye ve bir girişimcinin riskleri üstlenerek kurduğu şirkete kısacası zaman, emek, çaba harcadığı nesneye karşı sahiplik hissi gelişmektedir. Bu durumda örgütte yer alan

bireylerin enerji, çaba, zaman gibi kaynaklarını hedeflere yönelterek psikolojik sahiplik geliştirmeleri olasıdır (Yeşil vd., 2015: 69).

2.2.3.3.4. Diğer Faktörler

Yukarıda yer alan faktörler dışında bazı ek faktörler de etkili olmaktadır. Psikolojik sahiplenmenin oluşumu üzerinde durumsal faktörlerin etkisi olmakta ve psikolojik sahipliğin kökenleri ve ilişkilerin de dikkate alınması gerekmektedir (Pierce vd., 2003).

2.2.3.3.4.1. Hedefe İlişkin Faktörler

Pierce ve arkadaşları (2003), bireylerin belirli özellikleri taşıyan hedeflere yönelik sahiplik duyguları oluşturabileceğine dikkat çekmekte, bireyin sahiplik duygularını oluşturan faktörleri kolaylaştıran hedeflere yönelik sahiplik duygularını geliştirebileceklerini ele almaktadır. Bireyler sahiplenme duygusu geliştirirken hedefin özellikleri de bu sahiplenme duygusunun gelişmesine katkı sağlamaktadır. Hedefin görünür olması, dikkat çekici olması psikolojik sahiplenme konusunda hedef olma hakkında rol oynamaktadır. Bu sebeple hedef bireyin ilgisini çekmeli, cazip olmalıdır (Pierce vd., 2003).

2.2.3.3.4.2. Bireysel Faktörler

Bireysel farklılıklar psikolojik sahiplenmenin oluşumunda etkili olabilecek unsurlar arasındadır. Bireyler arasında zamanla beraber bireylerin güdülerinde farklılıkların meydana gelebileceği düşünülmektedir. Buna göre, hedeflerin farklı bireylerde ya da aynı birey olsa bile farklı zamanlarda sahiplenme duyguları olasılığı farklı olabilmektedir.

Pierce vd. (2003)'ne göre, bireylerin kişilik özellikleri de sahiplenmede duygu gelişiminde etkili olabilmektedir. Bireysel özelliklerin sahiplik geliştirecek nesnelerin seçimi ve nesne ile ilişkinin nasıl sürdürülebileceğini etkileyeceğini ifade etmektedirler. Dışa dönük bireylerin sosyal konularla ilgili sahiplik duygusu geliştirmesi daha mümkün iken, otoriter kişiliğe sahip bireylerin hedefler ile ilişkiler

kurarak ya da hedefler üzerinde güç ve kontrol geliştirerek yaklaşması mümkün görülmektedir.

Bireysel değerler bireysel faktörler hakkında incelenmesi gerekenler arasındadır. Özgüveni arttırmanın yolu olarak sahiplik kavramı görülmektedir. Kişisel değerlere göre bireyler kendileri için önemli görülen nesnelere karşı sahiplik hissetme eğilimi içindirler. Örneğin, entelektüelliğe değer veren bireyler için bu özelliğe katkı sağlayan hedefler üzerinde sahiplik duygusu hissetme eğilimi içindedirler (Pierce vd., 2003).

2.2.3.3.4.3. Süreç

Psikolojik sahiplenme sürecinde hedef faktörler ve bireysel faktörler arasındaki etkileşimlerin birlikte değerlendirilmesiyle karmaşık bir yapıya sahiptir (Yeşil vd., 2015: 71). Pierce vd.(2003) çalışmalarında, psikolojik sahiplenme sürecinde, bireyin içsel (öz kimlik, etkililik ve etkinlik hissi) ve dışsal (sahip olunan alan, nesne) faktörlerinin etkileşimi önemlidir. Psikolojik sahipliğin üç temel güdüsü bir alana sahip olma duygusu, etkililik ve etkinlik, öz kimlik ihtiyacı birbirinden bağımsız da olsa, tatmin edilmesi ile diğer güdülerin güçlenmesini sağlamak olduğuna dikkat çekmektedir. Örneğin bireyin kendine ait gördüğü evin sınırı içinde daha etkili olduğunu hissedebilir. Bunun gibi bir alana sahip olma duygusu öz kimliğin sürekliliğini sağlamaktadır. Sahip olunan alan bireyin kendini ifade etmesinde ve kimlik oluşturma sürecinde rol oynayabilir.

2.2.3.3.4.4. Bağlam

Psikolojik sahipliğin oluşumunda etkili birçok faktör olmaktadır ancak özellikle yapısal ve kültürel bağlam önemli görülmektedir (Pierce vd., 2003).

2.2.3.4. Psikolojik Sahiplenmenin Türleri

Psikolojik sahiplenme örgütsel anlamda iş yaşamında iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar işe dayalı psikolojik sahiplenme ve örgüt temelli psikolojik sahiplenme ile birey ve grup düzeyinde oluşturulan psikolojik sahiplenme olarak ele alınmaktadır. Mayhew vd. (2007: 478) çalışmasında, psikolojik sahiplenmeyi iş

temelli psikolojik sahiplenme ve örgüt temelli psikolojik sahiplenme olarak iki farklı psikolojik sahiplik türü olarak ele almışlardır. Bireylerin işlerini kişisel olarak sahiplenme duygusu iş temelli psikolojik sahiplenme olarak tanımlamaktadır. Geliştirilen bu duygu, bireyin işine karşı kendini daha bağlı hissetmeleri ve sorumlu hissetmelerini sağlar. İş temelli sahiplenme duygusuna sahip çalışanlar işi görev olarak görmezler, işi kendilerinin, kimliklerinin bir parçası olarak görürler (Van Dyne ve Pierce, 2004).

Örgüt temelli sahiplenme, çalışanların çalıştıkları örgüte karşı sahiplenme duygusu geliştirmeleri anlamına gelir. Bu duygu, bireyin örgütünü "kendi" olarak görmesi ve örgütün başarısına katkıda bulunma isteğini ifade eder. Örgüt temelli sahiplenme, bireyin örgüte karşı geliştirdiği sahiplenme duygusudur. Bu duyguda birey örgütü kendi parçası olarak görmektedir. Örgüt temelli sahiplenme duygusu olan birey kendini örgüt ile özdeşleştirmekte, örgütün amaçlarını benimsemekte ve örgütün başarısına katkıda bulunmaya karşı istekli olmaktadır (Pierce vd., 2001). Örgüt temelli psikolojik sahiplenmede, çalışanın bireysel olarak geliştirdiği sahiplenme duyguları ile örgüte yönelik geliştirdiği psikolojik bağlar önemlidir. Örgüt temelli psikolojik sahiplenmeyi, örgüt kültürü, üst yönetim tutumları, örgütün hedefleri, örgütün politikaları etkileyebilmektedir (Mayhew vd., 2007).

2.2.3.5. Psikolojik Sahiplenmenin Önemi

Psikolojik sahiplenme bireylerin duygularını, davranışlarını şekillendirmesi yönünden önemli görülen bir kavramdır (Pierce ve Jussila, 2011). Örgütlerde, yetenekli çalışanların örgütte kalmasını sağlamak için psikolojik sahiplenme daha önemli hale gelmektedir (Olckers ve Du Plessis, 2012). Yapılan çalışmada bireylerin örgüte yönelik geliştirdikleri tutum ve davranışlar ile psikolojik sahiplenme düzeyleri arasında önemli bir ilişkinin varlığını belirtmişlerdir (Van Dyne ve Pierce, 2004).

Psikolojik sahiplenme, insanların sahiplik duygusunu korumak ve geliştirme için çaba gösterecekleri düşüncesi ile çalışanların performansını arttıracak bir mekanizma olarak görülmektedir. Çalışanlar örgüte karşı geliştirdikleri psikolojik sahiplenme hissi ile yaptıkları işi daha anlamlı ve önemli görerek, örgütsel görev ve sorumluluklara daha aktif katılım gösterebileceklerdir (Van Dyne ve Pierce, 2004).

Örgüt yönetiminin psikolojik sahiplenmenin önemini fark etmemesi durumunda çalışanların örgüt ile aralarında bağlılık oluşturmaları için çaba gösterilmez ve çalışanlar örgütten ayrılma yönünde davranabilirler (Pratt ve Dutton, 2000: 124). Psikolojik sahiplik duygusu önemli olarak kabul edilmektedir. Psikolojik sahiplenme örgüt içindeki gizli yaşamı çözmeye yardımcı olması sebebi ile önemli görülmektedir. Psikolojik sahiplik duygusunun insan duygusunu ve yapıcı ve yıkıcı davranışları oluşturmada etkisi olduğu düşünülmektedir. Yapıcı davranış olarak psikolojik sahiplenmenin kendimizi tanımamıza yardımcı olduğu örnek olarak verilirken, yıkıcı davranış olarak ise psikolojik sahiplenme hissinin bireyler arası ilişkileri etkileyen çatışmaları ortaya çıkarabileceği örnek verilebilir (Pierce ve Jussila, 2011: 3-4).

Örgüt yapılarının da psikolojik sahiplenme üzerinde etkisi bulunmaktadır. Psikolojik sahiplenmenin organik, merkezi olmayan, kararlara katılımın yüksek olduğu örgüt yapılarında daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütte bulunan bireyler kararlara katılım sağlaması ve hedef aldıkları nesneyi daha yakından tanınması ve kontrol edebilmesi ile iş yerine karşı olumlu davranışlar geliştirmektedirler. Yapılan araştırmalarda ortaya konan sonuçlar psikolojik sahiplenmenin örgütler açısından önemine dikkat çekmektedir (Uçar, 2017: 196).

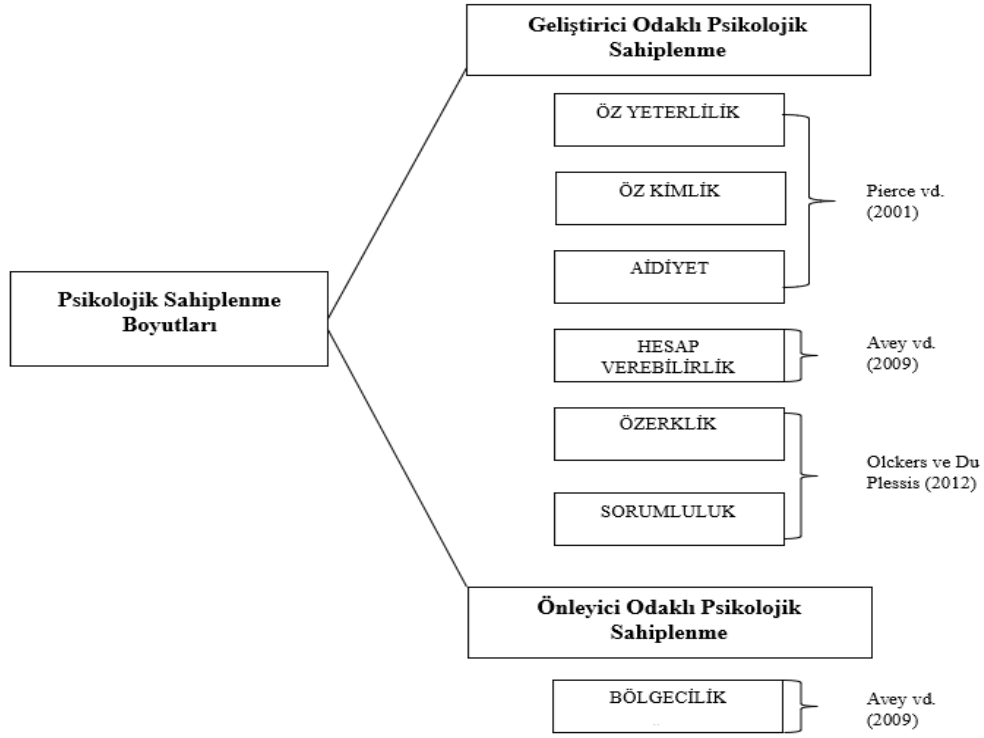
2.2.3.6. Psikolojik Sahiplenmenin Boyutları

Psikolojik sahiplenme araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda ortaya çıkmıştır. Pierce vd. (2001) tarafından aidiyet, öz yeterlilik, öz kimlik boyutları olarak ele alınmıştır.

Psikolojik sahiplenme, geliştirme odaklı psikolojik sahiplenme ve önleyici odaklı psikolojik sahiplenme olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Pierce (2001)'in boyutlarına Avey vd. (2009) geliştirme odaklı psikolojik sahiplenmeye alt boyut olarak hesap verebilirlik boyutunu, önleyici odaklı psikolojik sahiplenmeye bölgecilik boyutunu eklemiştir ve Avey vd. (2009) psikolojik sahipliği, geliştirme odaklı psikolojik sahiplik ve önleyici odaklı psikolojik sahiplik olarak iki boyutta ele almış ve psikolojik sahipliği beş alt boyutta ele almıştır. Bu boyutlar; öz yeterlilik, öz kimlik, aidiyet, hesap verebilme ve bölgeciliktir.

Geliştirme odaklı psikolojik sahiplenmede bireyin ve örgütün gelişimine yönelik bir yaklaşım vardır. Geliştirme odaklı sahiplenme boyutunun alt boyutlarında öz yeterlilik, hesap verebilirlik, aidiyet duygusu ve öz kimlik yer almaktadır. Önleyici odaklı psikolojik sahiplenme ise olumsuz durumlar ve cezalardan uzak durmak için önlemlere odaklıdır. Önleyici odaklı psikolojik sahiplenmenin alt boyutu olarak bölgecilik yer almaktadır (Avey v.d., 2009: 175). Geliştirme odaklı psikolojik sahiplenme duygusu yaşayanlar, örgütte ortaya çıkan değişiklikleri kendi gelişimleri için kullanıp hem kendine hem de örgüte fayda olarak değerlendirirler. Bu duyguyu yaşayan çalışanlar örgütte çalışma arkadaşları ile bilgi paylaşımına açıktırlar. Önleme odaklı psikolojik sahiplenme duygusu yaşayanlar değişime karşı daha temkinli davranırlar, kabul ederler ve bilgi paylaşımına açık değildirlar (Ekinci, 2018: 49). Geliştirme odaklı psikolojik sahiplenme psikolojik sahiplenmenin olumlu yönü iken, önleme odaklı psikolojik sahiplenme ise olumsuz yönü olarak ele alınmaktadır (Avey vd. 2009; Pierce vd., 2001).

Daha sonra Olckers ve Plessis (2012) tarafından geliştirici psikolojik sahiplenme boyutuna sorumluluk ve özerklik alt boyutları eklenmiştir (Olckers ve Plessis, 2012).



Şekil 2.6. Psikolojik Sahiplenmenin Boyutları

Kaynak: Olckers ve Plessis 2012

2.2.3.6.1. Geliştirme Odaklı Psikolojik Sahiplenme

Geliştirme odaklı sahiplenme boyutunun alt boyutlarında öz kimlik, öz yeterlilik, ait olma, hesap verebilme, sorumluluk ve özerklik yer almaktadır.

2.2.3.6.1.1. Öz Kimlik

Bireylerin kendini tanıması, kendini başkasına ifade etmesi ve kendi benliklerinin devamlılığını korumasına yardımcı olma durumu öz kimlik ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır. Öz kimliğin oluşması için ben kimim ve kim olacağım sorularının sorulması gereklidir (Jussila vd., 2015).

Öz kimlik kişinin özel kimliğini ya da kamusal kimliğini oluşturma ve sürdürme süreci olarak ifade edilebilir (Baxter vd, 2015: 1). Kişiler sahipliği öz kimliklerini ortaya çıkarmak ve benliklerini ifade etmek amacıyla kullanırlar (Pierce

vd., 2001: 300). Bireylerin somut ve soyut varlıkların etkileşimi ile kendi kimliklerini oluşturdıkları, devamlılığını sağladıkları, geliştirme ve değişimin yaşandığı, sahip olunan hedeflerin bireyin kimlik tanımlamasında kullanıldığı ortaya çıkmıştır (Akarca, 2021: 30).

2.2.3.6.1.2. Öz Yeterlilik

Bireylerin görevlerini yerine getirirken kendi kişisel yetenek ve becerilerinin temelini öz yeterlik oluşturur (Yavuz, 2021: 37). Özyeterlilik bireyin kendi yetenek ve kapasitesine inanması, kendine güvenmesi ve belirli bir sorumluluğu yerine getirebileceği inancı ile ilişkilidir. Bireylerin kendilerine inanmaları ile hedeflerine ulaşma ve zorluklarla başa çıkabilme yetenekleri gelişmektedir. Öz yeterlik bireylerin görevlerinde başarılı olabileceklerine dair inançlarına ilişkin yargıları ile ilgilidir (Avey vd.,2009). Bireyler kendi davranışlarını kontrol edebildikçe yeterlilik hissi oluşmaktadır. Bir görev, süreç veya iş ile ilgili psikolojik olarak sahiplenme duygusu ortaya çıkmaktadır (Avey vd., 2009: 177).

Öz yeterlilik, bireylerin görevlerini yaparken yeteneklerine inanması ve güvenmesi olarak ifade edilir. Öz yeterliliğin önemli bir kısmını kontrol altında olmak oluşturmaktadır. Eylemlerin sonuçlarının kontrol altında tutulabilmesi, öz yeterliliğin ve psikolojik sahiplenmenin desteğine yol açan psikolojik bileşendir (Yavuz, 2021: 37-38).

2.2.3.6.1.3. Ait Olma

Sahiplenme insanın temel duygusu olan ait olma hissini karşılamaktadır. Aidiyet duygusu, bireyin kendini toplumun, sosyal, kültürel ya da farklı örgütlerin bir parçası olarak hissetmelerini sağlar. Aidiyet duygusu; bireylerin sosyal yönlerini güçlendirir, toplumla ilişkilerini geliştirir ve kişinin kendini toplumun bir parçası olarak görmesine katkı sağlar. Ait olma bireyin sahiplenme duygusunu güçlendirir. Bireylerin önemli ihtiyaçlarından olan ait olma, bireylerin çevresindeki tanıdık nesnelere ait olmak duygusunu arttırmaktadır (Jussila vd., 2015).

Birey için ilk ihtiyaç belirli bir mekânı evi gibi görerek sahiplenmesi ile başlamaktadır (Van Dyne ve Pierce, 2004: 442). Aidiyet duygusu fiziksel varlıklarla

sınırlı değildir. Bireyin kendini bir örgüte ait hissetmesi, aidiyet duygusunun örneğidir. Aidiyet fiziksel varlıkların yanı sıra psikolojik anlamda da aidiyet kavramı bireyin bir örgüte ait olduğunun hissetmesidir. Bir örgütün sahibi gibi hissedildiğinde, bireyin sosyal ihtiyacı karşılanmaktadır (Avey, 2009).

2.2.3.6.1.4. Hesap Verebilme

Kişilerin gerçekleştirdikleri davranışlarından dolayı sorumluluk alması hesap verebilme olarak ifade edilmektedir. Hesap verebilme, sahip olunan nesne adına sorumlu tutulma yükümlülüğünü içermektedir. Hesap verebilme bireylerin, sahip olduklarını yönetme ile ilgili daha fazla sorumluluğu gerektirir. Bireyler sahip olduklarının başarısızlığı durumunda da sorumluluk duyarlar (Avey vd., 2009: 177). Sahiplik açısından hesap verebilir olma ve diğerlerini sorumlu tutabilme hesap verebilirlik olarak tanımlanmaktadır. Hesap verebilme, yüksek psikolojik sahiplenmeye sahip olanların hedef etkilerinin diğerleri tarafından hesaba katılması beklenen psikolojik sahiplenme boyutudur (Dirik ve Eryılmaz, 2016: 1436)

2.2.3.6.1.5. Sorumluluk

Sahip olunmak istenen hedeflerle birlikte davranışları da değiştirebilen bir sorumluluk duygusu ortaya çıkmaktadır. Yazarlar sorumluluk ile sahiplik duygusu birbiri ile ilerlemektedir (Pierce vd., 2001: 303). Sorumluluk duygusunun davranışlar üzerinde etkisine ve sahiplik duygusu ile olan ilişkisine dikkat çekmektedir. Hedeflere ulaşmak için sahip olunan sorumluluk duygusu bireylerin davranışlarına yön vermektedir. Sorumluluk duygusu bireylerin örgüte olan aidiyetlerini arttırabilir ve örgütün ulaşmak istedikleri hedefler için daha fazla çaba göstermesini sağlayabilir. Sahiplik duygusu ile sorumluluk duygusu birbirinin güçlenmesine katkı sağlayabilir (Pierce vd., 2003).

Sahiplik hislerine, sahiplik hedefine karşı hissedilen örtülü bir kontrol etme hakkının sebep olduğu bir sorumluluk hissi eşlik etmektedir. Ayrıca, bireyin benliği, psikolojik sahiplikte olduğu gibi, örgütle yakından bağlantılı olduğu durumlarda, bu kimliği sürdürme, geliştirme ve koruma arzusu, hedef için daha fazla sorumluluk duygusu doğuracaktır. Kendini örgütün sahibi gibi hissederek çalışanlar, örgütü etkileme

ve sorumluluk alma konusunda diğer çalışanlara göre daha fazla hakka sahip olduklarına inanmaktadır (Olckers, 2013: 3).

Sahiplik duygusu bireyin bir nesneye, bir fikre ya da bir kişiye sahip olma ve onu kontrol etme duygusunu içermektedir. Sahiplik duygusu ortaya çıktığında sorumluluk duygusu da beraberinde gelişir. Sahiplik duygusu aynı zamanda örtülü bir şekilde kontrol etme duygusundan ortaya çıkar. Bir şeye karşı sahiplik duygusu geliştiğinde onun kullanımı hakkında da karar verme hakkına sahip olduğunu düşünür. Bu durum aynı zamanda sahip olunan şeyin iyiliğini sağlamak için sorumluluk alma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Psikolojik sahiplenmede, birey sahip olduğu şeyin kimliğini devam ettirme ve koruma isteği de beraberinde gelir. Üyesi olduğu örgütü sahiplenilen bireyler örgütü etkileme ve sorumluluk almada diğer bireylere göre daha fazla hakları olduğuna inanmaktadır. Örgütlerin ve bireylerin başarısı için sahiplik duygusu ve sorumluluk duygusu önemlidir. Örgütlerde çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi ile örgütün başarısına katkıda bulunmaları sağlanabilir. Bireylerin sahip oldukları konular ile ilgili sorumluluk almaları ile daha iyi sonuçlar elde edilmesi mümkündür (Olckers, 2013).

2.2.3.6.1.6. Özerklik

Özerklik, çalışanın görevlerini yerine getirirken yapmak istedikleri hakkında karar verme özgürlüğü ve yaptıkları işler hakkında hissettikleri kontrol duygularıdır. Özerklik, bireylere bir işin yapılması ile ilgili esneklik ve takdir hakkı vermektedir. Bu durum bireylerin işlerini daha iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi ve çözümler geliştirmeyi sağlar (Uçar, 2018: 4). Bireylere özerklik sağlandıkça işlerini yürütmeleri konusunda daha fazla esneklik ve takdir hakkı sağlanmaktadır.

Mayhew vd. (2007), örgütlerde çalışanların özerklik düzeyinin artırılmasının çalışanların daha fazla kontrol edebilme fırsatına sahip olacağını, bunun da örgüt temelli psikolojik sahipliği arttırabileceğini ve çalışanların örgüte daha bağlı hale getireceğine dikkat çekmiştir. Örgütte özerklik arttıkça çalışanların örgüte yönelik psikolojik sahipliği de artacaktır.

2.2.3.6.2. Önleyici Odaklı Psikolojik Sahiplenme

Önleyici odaklı psikolojik sahiplenmenin alt boyutu olarak bölgecilik yer almaktadır (Avey v.d., 2009: 175).

2.2.3.6.2.1. Bölgecilik

Bölgecilik, bireyin kendi alanını belirlemesi ve bu alanı koruması ve sahiplenmesi olarak ifade edilebilir (Yavuz, 2021: 48). Kişilerin bir nesneye ya da bir alana yönelik hissettikleri sahiplenme duygusunun davranışının dışa yansımaları bölgecilik olarak ifade edilmektedir. Örgüt çalışanları alanları, rolleri, fikirleri ve ilişkileri gibi hedefleri sahiplenmeleri için bölgeci davranmaktadırlar. Bölgeci davranışların genellikle görev ve hedeften uzaklaşmaları gibi olumsuz sonuçları düşünülmesi ile beraber olumlu sonuçları da olabilmektedir. Bölgeciliğin olumlu sonuçları, iş gören devir hızı oranının azalması, aitlik duygusunun oluşmasıdır (Yavuz, 2021: 41).

Çalışanların ait hissettikleri alanları koruma ve doğru davranma eğilimleri vardır. Çalışanların sahip olarak gördükleri bölgelere yönelik daha özenli ve yüksek performans göstermeleri bölgenin korunması ve işlerin verimli olması açısından önemlidir. Bölgecilik, çalışanların sorumluluk duygusuna katkı sağlayabilirler. Çalışanlar kendilerine ait gördükleri alanlar ile daha fazla sorumluluk taşırlar (Avey vd., 2009: 177). Brown, Lawrence ve Robinson (2005)'a göre bölgecilik, sosyal ya da fiziksel nesneye ve davranışlara sahiplik duygusunun yansımaları olarak tanımlanmaktadır. Bölgecilik; çalışanın bir gruba ait olma duygusunu yaratmaktadır. Bu da çalışan devir hızının azalmasına, performansın artmasına ve örgütün amaçları ile daha fazla uğraşmayı sağlamaktadır (Brown vd., 2005).

2.2.3.7. Psikolojik Sahiplenmenin Sonuçları

Psikolojik sahiplenmenin sonuçları olumlu sonuçlar ve olumsuz sonuçlar olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.2.3.7.1. Psikolojik Sahiplenmenin Olumlu Sonuçları

İş tatmini psikolojik sahiplenmenin olumlu sonuçlarından biridir. Çalışanlar örgütlerine karşı etki ve kontrol sağladıklarında örgütlerine karşı sahiplenme duygusu ortaya çıkabilir. Çalışanlar bu süreçte örgüt ile ilgili bilgi sahibi olurlar ve örgütsel rollerini benimserler. Bu duygular çalışanların işe olan bağlılıklarını, işe karşı daha özenli davranışları ve işlerinden tatmin olmalarını sağlar (Van Dyne ve Pierce, 2004). Psikolojik sahiplenmenin bir diğer olumlu sonucu olarak çalışanlar örgütü kendilerinin gibi hissetmeye başlarlar ve örgütü sahiplenmeyen çalışanlara göre daha fazla kendilerini örgütlerine karşı sorumlu hissederler (Pierce vd., 2001: 303).

Psikolojik sahiplenme ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar ve örgüt açısından da olumlu katkılar sağlar. Kendini örgüte ait gören çalışanlar örgütün ihtiyaçlarına katkı sağladığını gördükçe örgüte olumlu ve proaktif katkılar sağlama eğilimindedirler. Bu durum örgütün amaçları için daha fazla katkı sağlama isteği ve daha yüksek bir bağlılığın oluşmasına yönelik katkıda bulunur. Örgütün vatandaşlık davranış kalıplarına dahil olma çabalarının artması anlamına gelmektedir (Avey vd., 2009: 186).

Vandewalle vd. (1995) tarafından yapılan çalışmada psikolojik sahiplenmenin ekstra rol davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir ve sonucunda etkinin pozitif olduğu ortaya çıkmıştır. Psikolojik sahiplenme ekstra rol davranışının ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Artan rol davranışı da psikolojik sahiplenmenin olumlu sonuçlarındandır. Psikolojik sahiplenme düzeyi artışı ile rol dışı faaliyetlerde bulunma düzeyinin artışı arasında ilişki bulunmaktadır. Örgütte iş faaliyetleri dışından örgüt için fayda yaratan iş çabası gerektirmektedir. Ekstra rol davranışı, iş performansını iyi hale getirebilir ve iş birliğini arttırabilir ve örgütün genel etkinliğine katkıda bulunur. Psikolojik sahiplenmenin artması ile artan rol davranışı, örgütün başarısı için önemli bir faktördür (Mayhew vd., 2007: 483).

Psikolojik sahiplenmenin artması ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması da beklenmektedir. Çalışanların örgüte dönük davranışları örgütsel vatandaşlık davranışını ifade eder. Psikolojik sahiplenme, bireyin kariyerinde daha fazla bağlılığın oluşmasını, işinde daha fazla odaklanmayı sağlayabilir. Bireyin işinde yüksek

performans göstermesini ve başarı göstermesini teşvik eder. Psikolojik sahiplenme kariyer başarısı dışında bireyin psikolojik iyi oluşunun yanında örgüte de fayda sağlayan sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Olckers ve Koekmar, 2017: 14).

Çalışanların psikolojik sahiplenmesinin artması sonucunda, örgütte karar vermeye yetkili olanların bundan etkilendiğini ve bu durumda örgütün lehine tavır ortaya koyduğu görülmüştür. Çalışanın örgütünü psikolojik olarak sahiplenmesi ile çalışanın çeşitli ödüller kazanmasını sağlamaktadır (Wagner ve diğerleri, 2003: 849).

2.2.3.7.2. Psikolojik Sahiplenmenin Olumsuz Sonuçları

Psikolojik sahiplenmenin olumlu sonuçlarının yanında olumsuz sonuçları etkileri de değerlendirilmektedir. Psikolojik sahiplenmenin aşırı boyutları ve potansiyel zararlı sonuçları “karanlık tarafı” ya da “esrarengiz” olarak ifade edilmektedir. “Karanlık tarafı” ve “Esrarengiz” tarafı ile ilgili araştırmalar yeni araştırmalar kavramın karmaşıklığını ve önemini ortaya çıkarmaktadır (İspirli, 2014: 39).

Psikolojik sahiplenme duygusunun örgütsel açıdan olumsuz sonuçları olabilir. Psikolojik sahiplenmenin beklentinin üzerinde olması ise örgütsel açıdan bazı zorlukları ve üretim karşıtı davranışın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel olarak iş birliğinin, şeffaflığın ve paylaşımın azalması ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç örgütsel olarak hedeflerin gerçekleşmesini etkilemektedir (Ekinci, 2018: 52).

Psikolojik sahiplenmenin örgütsel hedeflere zararı olabileceği Pierce vd. tarafından ifade edilmektedir. Psikolojik sahiplenme düzeyi yüksek olan çalışanlar yetki devretmek istemeyebilir, katılımcı yönetim ve ekip çalışmasını engelleyici davranabilir. Bu çalışanlar bu tür tutum ve davranışlar ile örgüte zarar vermenin yanı sıra kendilerine de zarar verebilirler (Pierce vd., 2001).

Psikolojik sahiplenmenin çok kuvvetli hissedilmesiyle birlikte çalışanlar kontrolü elinde tutmak için çaba sarf ederler. Sahiplenme duygusunun çok şiddetli hissedilmesi ile kişisel hastalıklar, hayal kırıklıkları ve stres ortaya çıkabilir (Pierce vd., 2001: 304).

Psikolojik sahiplenmenin olumsuz sonucu olarak psikolojik sahiplenme duyguları ile bireylerin hedefleri ile ilgili koruyucu davranışların ortaya çıkmasını sağlayan karanlık bir tarafının olabileceği ifade edilmektedir. Bireyler bilgilerini ve düşüncelerini iş arkadaşları ile paylaşmak konusunda istekli olmayabilirler, paylaşımlar da kontrolün kendilerinde olmasını isterler. Psikolojik sahiplenmenin bir diğer olumsuz sonucu olarak diğer bireylerin fikir geliştirmelerini kabul etmeme ve değişime karşı direnç göstermeye yol açmaktadır (Baer ve Brown, 2012: 61).

2.2.3.8. Literatürde Psikolojik Sahiplenme Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Psikolojik sahiplenme ile ilgili literatür taramasında yerli ve yabancı yazında çeşitli değişkenlerle birlikte incelenen çalışma örneklerine rastlanmıştır.

Tablo 2.9. Psikolojik Sahiplenme Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Yazarlar Yıl	Araştırmanın Konusu
Pierce, Kostova ve Dirks (2001)	Psikolojik sahiplenme kavramının temelini oluşturan çalışmada örgüt üyelerinin, örgüte karşı sahiplenme duygusunu geliştirebileceğini ifade etmektedir. Psikolojik sahiplenmenin kökleri ve psikolojik sahiplenmenin gelişimini ele alan çalışmada kavramsal olarak örgütsel bağlılık, özdeşleşme içselleştirme kavramlarından farklı olduğunu tanımlanmıştır.
Van Dyne ve Pierce (2004)	800 çalışanın katıldığı çalışmanın sonucunda psikolojik sahiplenmenin çalışanların örgütlerine olan bağlılığı, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi faktörlere pozitif ilişkisi olduğunu göstermektedir.
Mayhew (2007)	Çalışmada psikolojik sahiplenmeye ilişkin çalışmalar iş temelli ve örgüt temelli psikolojik sahiplenmenin

	yanında iş tutumları ve davranışsal sonuçları ele almayı amaçlamıştır.
Asatryan ve Oh (2008)	Psikolojik sahiplenmenin örgütle ilgili gelişimini araştırdığı çalışma konaklama ve turizm sektörlerinde gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sahiplenme ile katılım, özdeşleşme ve örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişki olduğu, bu ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisine sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
Avey, Avolio, Crossley ve Luthans (2009)	Psikolojik sahiplenmeyi kuruluşlardaki insan performansını etkileyen olumlu bir kaynak olarak gören bu çalışma, psikolojik sahiplenme kavramının boyutlarını araştırmıştır.
Pierce ve Jussila (2011)	Psikolojik sahiplenme yapısının tanıtılmasının yanı sıra psikolojik sahiplenme tartışmasını bireysel düzeyden grup düzeyine yükseltmiştir. Çalışmada psikolojik sahiplenmenin davranışsal, tutumsal sonuçları tartışılmıştır. Örgüt üyelerinin kendi kendini yönetme fırsatları arttıkça, ekip olarak sahiplenme duygusu kök salabileceğini ve böylelikle örgütsel olarak birçok olumlu etkinin ortaya çıkacağı fikri desteklenmektedir.
Bernhard ve O'Driscoll (2011)	Liderlik tarzları ile iş görenlerin tutum ve davranışlarının ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolü incelendiği çalışma sonucunda dönüşümsel ve etkileşimli liderliğin psikolojik sahiplenme ile pozitif bir ilişkide olduğu, pasif liderliğin ise psikolojik sahiplenme üzerinde negatif bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında liderlik tarzları ve iş gören tutumları ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmıştır.
Liu, Hui ve Lee (2012)	Çin'de iki telekomünikasyon işletmesinde gerçekleşen çalışma psikolojik sahiplenmenin örgüt temelli öz

	sahiplik, duygusal bağıllık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini açıklamaktadır. Çalışma sonuçları Dyne ve Pierce'in (2004) sonuçlarını desteklemekte ve psikolojik sahipliğin çalışanların işteki tutum ve davranışlarını tahmin etme ve anlama becerisini artırdığı yönündeki bulgularının genellenebilir olduğunu göstermektedir.
Avey, Wernsing ve Palanski (2012)	Farklı örgütlerde çalışan 845 katılımcı yer aldığı çalışmada etik liderlik ile olumlu çalışan tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda etik liderliğin çalışanların iş tatmini ve psikolojik iyi oluşuyla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanında psikolojik sahiplik hissinin etik liderlik ile iş tatmini arasında aracı rol olduğu tespit edilmiştir.
Olckers ve Plessis (2012)	Çalışmanın amacı yeni bir sahiplenme türü olan psikolojik sahiplenmeyi tanımlamaktır. Çalışma psikolojik sahiplenme kavramına yönelik olarak geniş bir literatür taramasından oluşmaktadır. Aynı zamanda çalışma psikolojik sahiplenmenin çok boyutlu yapısı olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik sahiplenme geliştirme odaklı psikolojik sahiplenme ve önleme odaklı psikolojik sahiplenme olarak boyutlar tanımlanmıştır.
Olckers (2013)	Güney Afrika' da psikolojik sahiplenmeyi ölçmek amacıyla bir araç geliştirilmiştir. Psikolojik sahiplenmenin ölçümü için geliştirilmiş araçların geniş kapsamını ölçebilme yeteneğinden yoksun olduğu düşünülmektedir bu sebeple bir ölçme aracı geliştirilmek istenmiştir. Güney Afrika'da 713 çalışan ankete katılım göstermiştir. Güney Afrika Psikolojik Sahiplenme Anketi ile çalışanlar arasında bir örgüte

	karşı psikolojik sahiplenme duygusu oluşturulabilirse, kuruluşlar daha gelişmiş iş yerleri haline gelebilir ve sonuç olarak sürdürülebilir performans teşvik edilebilir ve personelin devamlılığı sağlanabilir sonucu ortaya çıkmıştır.
Brown, Crossley ve Robinson (2014)	Çalışmada, iş çevresinde güvenin yüksek olması durumunda, psikolojik sahiplenmeden kaynaklanan bölgeci davranışlarda azalma olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Takıma olan katkıları daha düşük olan bireylerin bölgeci davranış gösteren bireyler olduğu ortaya çıkmıştır.
Demirkaya ve Kandemir (2014)	Türkiye’de otomotiv yan sanayi işletmelerinde gerçekleştirdikleri araştırmaya 311 çalışan katılım göstermiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların psikolojik sahiplenme düzeylerinin eğitim düzeyleri ve kıdemleri ile yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.
Peng ve Pierce (2015)	Araştırma sonucunda iş temelli psikolojik sahiplenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik sahiplenme ve işten ayrılma niyeti arasında ise negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik sahiplenme ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.
Lee ve Suh (2015)	Topluluklarda yer alan 300 katılımcıya anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda sanal toplulukta çalışanlara otonomi ve özerklik yaratmak psikolojik sahiplik geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Psikolojik sahiplenme çalışanların memnuniyetini ve öz saygısını arttırmaktadır sonucu ortaya çıkmıştır.
Ötken (2015)	Örgütsel destek, psikolojik sahiplenme ve örgütsel adalet kavramlarının ilişkilerini ele alan araştırmada algılanan örgütsel desteğin alt boyutları ve psikolojik

	sahiplenme arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel adalet, algılanan örgütsel destek ile psikolojik sahiplenme ilişkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır. Araştırma bulguları örgütlerde çalışanların desteklenmesi çalışanların örgüte karşı sahiplenme hissinin artmasına katkı sağlayacağını göstermektedir. Ayrıca, örgütlerin çalışanlarına destek olması ve adaletli çalışma ortamı yaratılması, psikolojik sahiplenme duygusunun artmasına katkı sağlayacaktır.
Yeşil, Bancar ve Budak (2015)	Çalışmada psikolojik sahiplenme literatürü kapsamlı şekilde incelenmiş, psikolojik sahiplenmenin öncülleri ve çıktıları belirlenmiştir.
Uçar (2016)	Bitlis’te banka çalışanları tarafından elde edilen veriler ile Kontrol algısı – psikolojik sahiplenme ilişkisi üzerinde algılanan aşırı vasıflılığın düzenleyici etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda kontrol algısı ve psikolojik sahiplenme ilişkisi üzerinde algılanan aşırı vasıflılığın düzenleyici etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.
Brown ve Zhu (2016)	Çalışmada örgütlerde psikolojik sahiplenme ve bölgeciliğin etkilerini belirlemeye çalışılmıştır. Psikolojik sahiplenme ve bölgecilik davranışlarının hedef nesneye yönelik olarak pozitif duygular ile ilişkilidir. Ancak çalışan performansı ile bölgecilik arasında negatif ilişkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
Andiyasari vd. (2017)	Psikolojik sahiplenmenin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini incelenmiştir ve psikolojik sahiplenmenin çalışan sesliliği üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır.
Uçar (2018)	Bitlis ilinde 158 banka çalışanı üzerinde gerçekleşen araştırmada, özerklik, nüfuz, psikolojik sahiplenme

	algıları ve kontrol algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda karar kontrolünün algılanan özerklik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir.
Işık ve Uçar (2019)	Araştırmanın verileri Bitlis ilinde faaliyet gösteren dört farklı tekstil işletmesinden toplanmıştır. Araştırma sonucunda psikolojik sahiplenme olumlu ve yüksek düzeyde iş tatmininden etkilediği ve iş tatmini ve psikolojik sahiplenme ilişkisinde Lider-Üye etkileşiminin etkisi olduğu ve ilişkiyi kuvvetlendirdiği sonucu ortaya çıkmıştır.
Çıkmaz ve Yeşil (2019)	Çalışmanın amacı, örgütsel destek ile psikolojik sahiplenme ilişkisi ve örgütsel desteğin psikolojik sahiplenme üzerinde etkisinin araştırılmasıdır. Gaziantep ilinde KOBİ özelliği gösteren işletmelerde çalışan 326 çalışan ankete katılım göstermiştir. Çalışma sonucunda algılanan örgütsel destek ile psikolojik sahiplenmenin negatif bir ilişkisi olduğu ve algılanan örgütsel desteğin psikolojik sahiplenme üzerinde negatif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel destek ile ilgili negatif algılamalar, psikolojik sahiplenmenin de negatif yönde etkileyebileceğini belirlemiştir.
Kalmaz ve Tozkoparan (2020)	İzmir’de Operasyon Merkezi’nde 170 çalışanın katılımı ile gerçekleşen araştırma sonucunda psikolojik sahiplenmenin çalışanların ekstra rol davranışı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.
Aslan (2020)	Hizmetkar liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolünün araştırılması amacıyla Adana’da üretim sektöründe çalışan 442 katılımcı yer almıştır. Araştırma sonucunda hizmetkar

	liderliğin psikolojik sahiplenmeyi anlamlı olarak etkilediği, hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin kısmi aracılık rolü bulunmuştur.
Aslan ve Ateşoğlu (2020)	Çalışmanın amacı duygusal sahiplenmenin yanı sıra zorunlu sahiplenmeyi de kapsayan bir ölçeğin Türkçe literatüre kazandırmaktır. Çalışma sonucunda duygusal sahiplenme ve iş temelli sahiplenme olarak iki boyutlu bir yapı oluşmuştur.
Yavuz ve Akgemci (2021)	Konya ilinde bankada çalışan 371 katılımcının yer aldığı araştırmanın amacı birey-örgüt uyumu, çalışan sesliliği, motivasyon ve birey-örgüt uyumu ilişkilerinin ortaya çıkarılmasıdır. Birey-örgüt uyumunun psikolojik sahiplenme üzerinde olumlu etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda motivasyon araçlarının psikolojik sahiplenme ve çalışan sesliliği üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir. Bunun yanında psikolojik sahiplenmenin çalışan sesliliği üzerinde olumlu etkisi bulunmuştur.
Kalfaoğlu ve Efeoğlu (2022)	Özel güvenlik şirketi çalışanları katılımcı olduğu araştırmanın amacı örgütsel güven algısının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi incelenmesidir. Araştırma sonucunda örgütsel güven algısının psikolojik sahiplenme üzerinde anlamlı bir etkisi sonucu ortaya çıkmıştır.
Yavuz ve Gül (2023)	Kamu üniversitesinde 364 akademik ve idari personelin katılımı ile gerçekleşen çalışmada kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık rolüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bir başka sonuç, çalışan sesliliği düzeyinin artması psikolojik sahiplenme düzeyinin artmasını da sağlamaktadır.

Özler (2023)	Psikolojik sahiplenmenin işe tutkunluk üzerindeki etkisini tespit etme amacıyla olan çalışma Kütahya’da kamu ve özel sektör çalışanları katılımcıları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda psikolojik sahiplenmenin işe tutkunluk üzerinde pozitif bir etkisi ortaya çıkmıştır.
Burhan ve Khan vd. (2023)	Bankacılık sektörü olmak üzere, örgütlerde etik dışı uygulamaları ele almakta ve etik liderliğin olumlu rolünü tanımlamaktadır. Çalışma etik liderlerin çalışanların/astların etik bir ses oluşturmaları için en iyi kaynak olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca, ilişkisel ve örgütsel özdeşleşmenin çalışanların psikolojik güvenlik ve psikolojik güçlenmelerinin geliştirilmesine daha fazla katkı sağladığı ortaya çıkmıştır.
Chaudhary, Singh ve Srivastava (2023)	Bilişim Teknolojileri ve Otelcilik sektöründe yaptığı araştırma çalışma işyeri maneviyatının, psikolojik sahiplenme yoluyla etik ses üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı bir etkisi vardır. Sonuçlar, işyeri maneviyatının çalışanların ahlaki kimliklerinden bağımsız olarak psikolojik sahiplenme yoluyla etik sesi teşvik ettiğini ortaya koymuştur.

2.2.4. Çalışmaya Tutkunluk

Bu bölümde çalışmaya tutkunluk kavramı ele alınacaktır. Bu kapsamda öncelikle tutkunluk kavramı ve tanımı üzerinde durulacaktır. Çalışmaya tutkunluk kavramının tanımı ve boyutları, gelişimi, çalışmaya tutkunluk kavramının önemi, çalışmaya tutkunluk kavramının ölçümü ve çalışmaya tutkunluk kavramının sonuçları ele alınacaktır.

2.2.4.1. Tutkunluk Kavramı

İngilizcede “engagement” olarak kullanılan tutkunluk kavramı Türkçeye tutkunluk olarak, kavramın kökünü oluşturan “Engage” kelimesi ise Türkçeye tutkun

olarak çevrilmiştir. Tutkun kavramı TDK'ya göre “bir şeye gönül vermiş, düşkün” anlamını taşıırken, tutkunluk kavramı ise “tutkun olma durumu, meftunluk” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2024).

Tutkunluk kavramını tanımlayan Kahn (1990: 694), tutkunluk kavramına ilk yer veren araştırmacılardandır. Kahn'ın tanımına göre bireysel tutkunluk, örgütün üyelerinin kendilerini kendi rollerinde çalışacak duruma getirmesi, tutkunluk kavramını ise insanların rollerine tam olarak kendilerini vermeleri ve rol süresince fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak ifade etmesi olarak tanımlamıştır. Bireyin veya grubun, yüksek performans göstermesi amacıyla hedeflerine veya değerlerine karşı duygusal ve zihinsel bir bağ geliştirmesi ve bu bağı sürdürmesini ifade eder (Kendrick, 2013: 22).

Tutkunluk bir olaya, objeye, davranışa ve kişiye derin ilgi gösterme, yoğunlaşma, bilişsel ve duygusal olarak devam ettirme durumunu ifade etmektedir (Demerouti vd., 2001). Tutkunluk kavramı tek bir durumu ya da olayı odak olarak almayan, aksine sürekli ve genişleyerek devamlılık gösteren bilişsel bir durum olarak ifade edilmektedir (Mache vd., 2014). Tutkunluk kavramı bireylerin duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebildikleri ve rolüne uygun olarak katılım gösterebilmelerini ifade etmektedir (Bakker ve Wingerder, 2021: 21). Tutkunluk kavramı önceleri danışmanlık şirketlerinde ele alınmış, sonrasında ise akademik literatürde sıklıkla araştırılan bir kavram haline gelmiştir (Schaufeli ve Bakker, 2010: 10).

2.2.4.2. Çalışmaya Tutkunluk

Örgütler çalışmaya istekli, bağlı, kendini işine adanmış, çalışanlar ile çalıştıklarında rekabette avantajlı olmaktadır. Bu sebeple çalışmaya tutkun çalışanlar günümüz örgüt yapıları için oldukça önemlidir (Bakker ve Leiter, 2010).

Uluslararası literatürde kavram ile ilgili görüş birliğine varılamamış olduğu görülmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010: 11). Engagement kavramının work engagement, employee engagement, job engagement, task engagement olarak farklı kavramlarla ifade edildiği görülmektedir (Schaufeli vd., 2002).

Uluslararası literatürde olduğu gibi Türkçe literatürde, işe adanmışlık, çalışmaya tutkunluk, işe kapılma, işe angaje olma, işe tutkunluk, iş tutkunluğu, işe cezbolma olmak üzere farklı şekillerde ele alınmıştır (Turgut, 2011). Bu çalışmada “work engagement” kavramı “çalışmaya tutkunluk” olarak kullanılacaktır.

Kahn (1990) tarafından ilk defa çalışanın kendini tümüyle psikolojik olarak hazır hissetmesi olarak ele alınan çalışmaya tutkunluk kavramı, çalışanların işlerini yerine getirirken fiziksel, zihinsel, duygusal olarak ortaya koyduklarını da içermektedir. Çalışan işini yaparken fiziksel olarak yapması gerekenleri yerine getiriyorsa, duygusal olarak bağlılık gösteriyorsa ve zihinsel olarak işine odaklanıyorsa bu bireyin çalışmaya tutkun olduğu söylenebilir. Kahn tarafından kullanılan kişisel tutkunluk kavramının, kendini oyalama ve kendini ifade etme olarak iki yönü bulunmaktadır (Kahn, 1990). Kahn’a göre, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkisi olan, kendinden beklenenin farkında olan ve işini anlamlı bulan çalışanlar tutkun olarak ele alınmıştır (Esen, 2011: 381).

Çalışmaya tutkunluk; fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak bireyin işe olan bağlılık ve tutkusunu ifade eder (Demerouti vd., 2001). Çalışmaya tutkun kavramı ile ilgili olarak sıklıkla görülen tanımla Schaufeli vd. (2002) tarafından yapılan “pozitif, tatmin edici, çalışma ile ilgili ruh hali” olarak yapılan tanımlamadır. Çalışmaya tutkunluk kavramı sürekli bir durumu işaret etmektedir. Çalışmaya tutkunluk; bireye, nesneye odaklanmayıp çalışma ile ilgili daha kalıcı ve yaygın duygusal durumu ve çalışanların işe dahil olmalarından memnun olmalarını, işine bağlılık göstermesini, işin yapmak için coşkulu ve hırslı olmalarını içermektedir (Schaufeli vd., 2002: 74).

Schaufeli vd. (2002), tutkunluk kavramını bir birey, nesne, olay ya da davranışa bağlı olmayan süreklilik gösteren, bilişsel bir kavram olarak ele alınmıştır. Çalışmaya tutkun çalışanlar yüksek enerjiye sahip, çalışma ile bağ kurabilen, çalışmanın zorlukları ile baş edebileceğine inancı olan bireyler olarak tanımlanmıştır (Schaufeli vd., 2002). Kalıcı ve genel durumu gösteren çalışmaya tutkunluk, olumlu davranışları ve zihinsel durumu içermektedir (Kalafatoğlu, 2018).

Roberts ve Davenport tarafından çalışmaya tutkunluk, işi yaparken hissedilen coşku, heves ve yoğunlaşma olarak ifade edilmektedir. Çalışmaya karşı tutkulu olan

bireyler işlerini görev olarak değil, kimliklerinin parçası olarak görüp, işlerinden tatmin olurlar (Roberts ve Davenport, 2002: 21). Çalışmaya tutkun çalışanlar, işine katılım gösteren ve kendini işi ile özdeşleştiren, motivasyonları yüksek, çalışmaya istekli ve diğerlerinden daha verimli çalışan, örgütün hedefleri konusunda daha çok özen gösteren çalışanlar olarak ifade edilmektedir (Robert ve Davenport, 2002).

Harter vd. (2002), tarafından çalışmaya tutkunluk çalışanın tatmin olması ve işe karşı istekli olma olarak tanımlanmıştır. Wilmar B. Schaufeli ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmaya tutkunluk kavramı, dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma özellikleri ile çalışmaya karşı geliştirilen olumlu durum olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2003). Çalışmaya tutkun bir çalışanın kendini işi ile tanımlaması ve işine karşı yüksek enerji hissetmesi, çalışmaya tutkunluk olarak tanımlanmaktadır (Bakker vd.,2010: 189).

Christian ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmaya tutkunluk tanımı çalışanın görevini yaparken kendini işe kaptırması olarak ele alınmıştır (Christian vd, 2011: 89). Christian vd. (2011) çalışmaya tutkunluğu çalışanın belirli bir işe karşı geliştirdiği psikolojik bağlılığı kapsamak ve çalışanın kişisel kaynaklarını iş için kullanması olarak ifade etmektedir. Koçel (2018)'e göre çalışmaya tutkunluk, kişinin enerji ve yeteneklerini gönüllü olarak hedefe yöneltmesi olarak tanımlanmıştır.

Macey ve Schneider (2008) çalışmaya tutkunluğu çalışanın işini yaparken enerji dolu olması, işinden keyif alması ve verimli olarak çalışması olarak ele almışlardır. Çalışanın işine karşı hevesi, tutkusu, kararlılığını ve işine ne kadar dahil olduğunu tanımlamak için kullanılır. Çalışmaya tutkunluğu, enerji, gayret, bağlılık, tutkuyu içeren bir durum olarak ele alan Macey ve Scheinder (2008), üç temel unsur ile ele almışlardır. Bu unsurlardan birincisi, çalışmaya ve hayata karşı olumlu bakış açısında sahip olmadır. İkinci unsur yoğunlaşma duygusu ve enerjidir. Üçüncü unsur ise ekstra rol davranışıdır (Macey ve Schneider, 2008: 4-8). Çalışanlar üzerinde önemli etkilere sahip çalışmaya tutkunluğun temelinde enerji ve odaklanma ile çalışanların potansiyellerini kullanmaları ve yapılan işin daha kaliteli olmasını sağlar (Leiter ve Bakker, 2010: 3).

Çalışmaya tutkun bireyler, daha yüksek performansla sahip, daha mutlu ve coşkulu, yüksek enerjiye sahip, pozitif duygulara sahip, psikolojik ve fiziksel olarak daha sağlıklıdır. Bunun yanında çalışmaya tutkun bireyler kendi kişisel kaynaklarını yaratan, inisiyatif alabilen ve kendi tutkunluklarını çevresindeki diğer çalışanlara da aktaran çalışanlardır (Bakker ve Demerouti, 2007; Salanova ve Schaufeli, 2008: 118). Çalışmaya tutkun çalışanlar kurallara bağlı, örgütün amaçları için kişisel hedeflerinden vazgeçebilen, iş birliğine açık ve örgütün kaynaklarını kötüye kullanmayan çalışanlardır (Powers, 2000: 7)

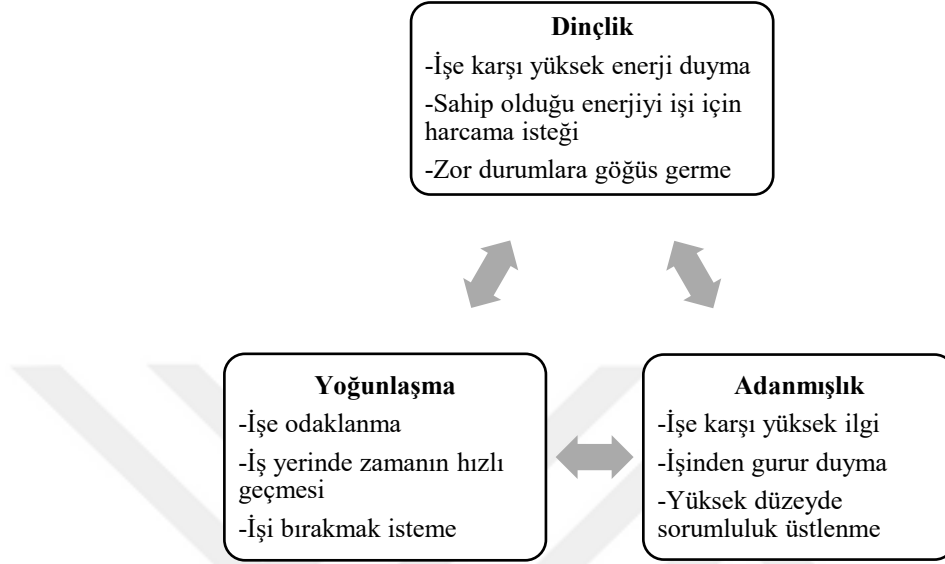
Çalışmaya tutkunluk örgütlerin ve bireylerin hedefleri için, örgütlerin rekabet avantajı kazanması için önemlidir. Çalışmaya tutkunluk kişisel ve örgütsel başarıyı etkilemektedir. Leiter ve Maslach'e göre örgütlerde tutkunluğun sağlanabilmesi için yönetimin bazı iyileştirmeleri yapması gerekmektedir. Örgütlerde çalışmaya tutkunluğu oluşturmak ve artırmak için yapılması gerekenler aşağıda sıralanmıştır (Leiter ve Maslach, 2010: 178; Schaufeli ve Salanova, 2007):

- İşbirliğine ve iletişime açık bir ortam yaratılmalı
- İyi bir örgütsel süreç kurulmalı
- İşe uygun personel seçilmeli
- Çalışanlar maddi ve manevi ödüller ile motive edilmeli
- Örgütte pozitif iklim oluşturulmalı
- Örgütün vizyonunu, hedeflerini, performans değerlendirmesini çalışanlar ile paylaşılmalı
- Bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarını uyumlu hale getirilmeli
- Örgütsel ve bireysel iyiliği sağlamak için çalışanlara eğitim programları oluşturulmalı

2.2.4.3. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları

Literatürde farklı boyutlar ile çalışmaya tutkunluk yaklaşımları bulunmaktadır. Üçe ayrılan çalışmaya tutkunluğun boyutları; dinçlik, adanma ve yoğunlaşma olarak adlandırılan, pozitif, tatmin eden, çalışının azmi ile ilgili duygular olarak ifade edilir. Schaufeli vd.'nin çalışmasında dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olarak ele

alınmıştır (Schaufeli, v.d., 2002). Araştırmada çalışmaya tutkunluğun boyutları dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olarak ele alınacaktır.



Şekil 2.7. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları

Kaynak: Antonison, 2010: 37; Kanten, 2012: 13

2.2.4.3.1. Dinçlik

Shirom (2010), işyerinde bireylerin fiziksel güç, duygusal enerji ve zihinsel canlılık duygularını içine alan, bir dizi birbirine bağlı duygusal durumu deneyimlemesini dinçlik olarak tanımlamaktadır (Shirom, 2010: 69). Çalışmaya tutkunluğun dinçlik boyutu çalışan üzerinde ruhsal olarak etkisi olan, çalışanın yüksek enerjiye sahip olması, işi için gayret göstermesi ve zorluklar karşısında pes etmemesi, işe karşı hevesli ve ruhsal olarak dayanıklı olmasını içeren bir kavramdır (Bakker ve Schaufeli, 2008: 148; Bakker, 2011: 265).

Zorluk ile karşılaştığında çaba gösterme isteği ve işine karşı isteğinin süreklilik göstermesi durumu olan dinçlik boyutunda, işini anlamlı bulma, esinlenme, gurur duyma ve meydan okuma duygusu da yer almaktadır (Kalafatoğlu, 2018). Dinçlik hisseden çalışan zihinsel olarak dayanıklı, yüksek enerjiye sahip, çaba gösterme isteğine sahiptir. Çalışmaya karşı sabrı yüksektir (Turgut, 2011: 156). Dinçlik seviyesi yüksek çalışanlara sahip olmak örgütler için gereksinimdir. Çalışanların dinçlikleri

yüksek ise başarıma isteği de artmaktadır. Başarma isteği, yaratıcılığı ve iletişimi arttırmaktadır (Laura vd., 2011).

2.2.4.3.2. Adanmışlık

Adanmışlık, bireylerin işini yaparken işine dahil olmasını, şevk, gurur ve mücadele duygusunu hissetmesi, bir anlam ve amaç için çalışıyor olmasını ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2002: 74; Bakker ve Schaufeli, 2008: 149; Schaufeli vd., 2006: 702). Adanmışlık boyutu, çalışanın motivasyonunu sağlayan ve çalışmaya yönelten bir özelliğe sahiptir (Bakker vd., 2011:265).

Çalışmaya tutkunlukları yüksek olan çalışanlar yaptıkları işi dikkate değer, anlamlı ve bir amacın gerçekleşmesi için hizmet eden bir iş olarak görürler. İşlerini ilham verdiği için büyük bir şevkle ve gururla, önem vererek yaparlar (Turgut, 2011: 63; Schaufeli ve Bakker, 2004). Adanmışlık duygusu yaşamayan çalışanların işlerine karşı şevkleri yoktur, işlerinden gurur duymaz, ilham almazlar ve işlerine karşı güçlü bir bağlılık duyguları yoktur (Schaufeli ve Bakker, 2004: 4; Turgut, 2011).

Adanmışlık duygusunu yoğun yaşayan çalışanlar işiyle bütünleşmiş olarak tanımlanırlar bunun yanında bu bireyler işleri için mücadele etmeyi kendilerini geliştirici bir fırsat olarak görmektedirler (Çankır, 2016: 15). Adanmışlık duyan çalışan, çalışmaya bağlı ve çalışmaktan şevk duyar. Çalışmaya tutkun bireyler için yaptıkları iş anlamlı ve ilgi çekici, ilham ve gurur vericidir (Turgut, 2011: 156). Çalışanların örgüte adama düzeyleri yüksek olduğunda, performansları artmakta ve daha yaratıcı fikirlerle örgüte katkı sağlamaktadırlar (Kanten ve Sadullah, 2012).

2.2.4.3.3. Yoğunlaşma

Yoğunlaşma, çalışanın için işte zamanın hızla geçmesi ve çalışırken mutlu olmasını, işten ayrılırken zorluk çekme durumunu, işine karşı konsantre şekilde işine dahil olmasını ifade eden bir kavramdır (Schaufeli vd., 2006; Bakker ve Schaufeli, 2008: 150). Yoğunlaşma diğer adı ile odaklanma ya da dikkatini yoğun şekilde işine verme olarak tanımlanmaktadır. Yoğunlaşma sayesinde kişi sahip olduğu sorunlardan çalışması sayesinde uzaklaşmakta olarak ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2002: 74). Yoğunlaşmış çalışanlar işini yaparken mutlu, mola vermekte zorlanan işine dalan,

kendini işine kaptıran, zamanın nasıl geçtiğini anlamayan çalışanlardır (Turgut, 2010: 66). Yoğunlaşma boyutu motivasyon kavramından farkı olarak çalışanın zihinsel yoğunluğunu gerektirmesidir (Bakker vd., 2011: 265). Shirom (2003) yoğunlaşmanın, işe bağlanma ve odaklanmayı içeren “işte psikolojik olarak var olma” durumu ile örtüştüğünü ifade etmektedir. Çalışmaya tutkunluğun alt boyutu olan yoğunlaşma, çalışanın işine odaklanması, kişinin işini yaparken zamanını almaması ve işten kendini alamamasıdır (Schaufeli vd., 2002: 75). Çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma boyutunda çalışan, mutlu, çalışmaya odaklanmış ve kendini işe kaptırmıştır (Turgut, 2011: 156).

2.2.4.4. Çalışmaya Tutkunluk Kavramının Gelişimi

Çalışmaya tutkunluk kavramını kavramsallaştıran çalışma Profesör William Kahn (1990) tarafından yapılmış, Psikolojik Koşullar Teorisi Goffman’ın (1959) Rol teorisine dayalı olarak geliştirilmiştir. Goffman’ın rol teorisine göre, kişilerin örgütteki rolleri ve kişiliklerinin ilişkisini ele alan çalışma ile bireyler rollerine bağlanır ya da geri çekilirler/uzaklaşırlar. Goffman’ın Rol Teorisine göre rolünü benimseyen çalışan kendisi ile işini özdeşleştirmeye başlar ve ayrılmaz parçası olarak göremeye başlar ve işine kendini kaptırmaktadır. Goffman’a (1959) göre, rolünü benimseyen çalışan kendini ve rolünü ayırtırmamakta, rolünü kendinin bir parçası olarak görmekte ve çalışan kendini işine kaptırmaktadır (Kahn, 1990).

Goffman’ın çalışmasını duygusal öğeleri dikkate almaması ve psikolojik faktörleri tam olarak açıklayamaması sebebi ile eleştiren Kahn, örgütler için yeni yapıya dikkat çekmiştir (Kahn, 1990: 700). Kahn’a göre, çalışan işi ile kuracağı bağda tutku olduğunda bireyin örgütte varlığı devam edecektir ve bireyin kendi kişiliğini işine yansıtması gerekmektedir. Çalışmaya tutkunluk için çalışanın işini güvenli ve anlamlı görüyor olması gereklidir. Kahn, çalışmaya tutkunluk kavramının ön koşulu olarak, işin psikolojik olarak bir anlam taşımasını, psikolojik olarak güvenli görmesini ve psikolojik olarak var olmayı saymaktadır (Kahn, 1990: 703).

Bir çalışanın rolünü yerine getirirken fiziksel olarak orada yer alması yeterli değildir, işi yerine getirirken sadece işi ile meşgul olması, heyecan ile işini yapması ve yaptığı işi sevmesi gereklidir. Kahn, çalışanların farklı seviyelerde bu üç faktörü iş

rollerine kattığını gözleyerek bireysel tutkunluk teorisini ortaya koymuştur (Kahn, 1990: 992).

Bireysel tutkunluk, bireyin işini yaparken fiziksel olarak kendini işe vermesi, zihinsel olarak çevresinin, sahip olduğu düşünceleri ve duyguları ifade ederek, çalışma ortamında sosyal bağlar kurması ile ifade edilmektedir (Başoda, 2017: 75). Kahn'ın tutkunluk kavramı ile ilgili görüşleri doğrultusunda role tutkunluk kavramı olarak ele alan Rothard, bireylerin rolünü yerine getirmesi için önemli bileşen olarak tutkunluk kavramına dikkat çekmiştir (Rothbard, 2001:656).

Maslach ve Leiter tarafından tükenmişlik kavramının karşısı olarak ele alınan tutkunluk kavramı enerjinin yüksek olması, başarı ve bağlılık olarak ele alınırken, tükenmişlik ise enerjinin düşük olması, duyarsız hale gelme ve başarısızlık olarak alınan bir durum olarak ele alınmıştır. Maslach ve Leiter'in modelini test eden Schaufeli vd. (2002) çalışmaya tutkunluğun tükenmişlikten bağımsız olduğunu ifade ettiler. Schaufeli vd.,'nin çalışması, çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik kavramlarının birbirine karşıt olmadığını ve iki kavram arasında karmaşık bir ilişki olabileceğini gösterdi.

Schaufeli vd. (2002) çalışmaya tutkunluğu, adanma, işe odaklanma, coşku, tatmin olma, pozitif olma ile tanımlamışlardır. Bu kavram, dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarında ele alınmıştır.

Gallup danışmanlık firması araştırmacıları tarafından uzun yıllar süren çalışmalar sonucunda kendi çalışmaya tutkunluk modelini ortaya çıkarmıştır. Gallup firmasının araştırmasında tutkun çalışanları, işine karşı hevesi olan ve örgüte bağlı olarak tanımlamışlardır. Harter vd. (2002) çalışmaya tutkunluğu işinden tatmin olma ve işine karşı heves duyma olarak ifade etmektedir. Harter vd.'ye göre çalışan potansiyeline uygun işler yaptığında, çalışma arkadaşları ile iyi iletişime sahip olduğunda, örgütün kendisinden beklentilerinin farkında olduğunda, yaptıkları işi anlamlı gördüklerinde, gelişim fırsatı olduğuna inandığında çalışanın kendini çalışmaya adanmışlığı ortaya çıkarmıştır (Harter vd., 2002: 7). Roberts ve Davenport (2002), çalışmaya tutkunluğu çalışmaya duyulan heves ve motivasyon olarak ifade etmektedir.

Çalışmaya tutkunluk alanında önemli araştırmalar yapan May, Gilson ve Harter (2004) kavramın psikoloji alanına geçişinde katkı sağlamıştır. Bu çalışma ile çalışanın işi anlamlı bulması, işin çalışana uygun olması ve işten çıkarılma korkusunun çalışmaya tutkunluk ile ilişkisi olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda May, Gilson ve Harter (2004), bu araştırmada çalışmaya tutkunluğun fiziksel, duygusal ve bilişsel bileşenlerine dikkat çekmiştir.

Saks (2006), tutkunluğun öncül ve ardıllarını inceleyerek, tutkunluğun bilişsel, duygusal ve davranışsal parçalardan oluştuğunu belirtmiştir. Tutkunluğu; dinçlik, adanma ve yoğunlaşma kavramları ile ifade ederek pozitif olma, tatmin edici ve işe ilişkin zihinsel durum olarak ele almıştır. Saks (2006) çalışmaya tutkunluk tanımı ile önerdiği modelde işin özellikleri, ödüller, terfiler, algılanan yönetici ve örgütsel destek, adalet gibi kavramların çalışmaya tutkunluğun belirleyicileri olduğuna dikkat çekmiştir. Saks, çalışmaya tutkunluğun farklı belirleyicileri ve bunların sonuçlarına dikkat çekmiştir.

Macey ve Schneider (2008) çalışmaya tutkunluğu üç alt boyutta ele almıştır. Bunlar, kişilik tutkunluğu, durum tutkunluğu ve davranışsal tutkunluktur. Kişilik tutkunluğu bireyin işe ve hayata olumlu bakmasıdır. Durum tutkunluğu, bireyin içinde bulunduğu çalışma koşulları gibi durumsal faktörlerden etkilenecek ortaya çıkar. Davranışsal tutkunluk işin ötesinde çaba göstermeyi içerir.

Birbiri ile bağlantılı olan üç tutkunluk türünün oluşum sürecinde etkileşim söz konusudur. Kişilik tutkunluğu bireyin durum tutkunluğunu etkilerken, durum tutkunluğu da bireyin davranışsal tutkunluğunu etkileyebilir.

Bakker ve Demerouti (2007)'nin geliştirdiği iş talepleri ve iş kaynakları modeline dayanarak çalışmaya tutkunluğun neden ve sonuçlarını iki varsayım çerçevesinde ele almıştır. İlk varsayım iş talepleri, çalışanların enerjilerinin tüketilmesini sağlayabilir. Çalışanlar talepler karşısında daha fazla kaynağa ihtiyaç duyabilirler. İş talepleri çalışanların potansiyellerini ortaya çıkararak, daha fazla gayret göstermeleri ve iş kaynaklarını daha verimli kullanmalarını sağlar. İkinci varsayım iş kaynakları ise çalışanın performansını yükseltecek motivasyonu sağlamaktadır.

Çalışmaya tutkunluğu motivasyon kaynağı olarak görmekte ve bu kaynağın çalışan performansını etkilediğine dikkat çekmektedir.

Bu model, iş talepleri ve iş kaynakları arasında sağlanan dengenin, çalışanların işlerine olan tutkunluklarını ve sonuç olarak performanslarını nasıl etkilediğini göstermektedir. Çalışmaya tutkunluğu yüksek olan çalışanların iş taleplerine daha hâkim olup daha iyi yönlendirebildikleri ve iş kaynaklarını daha etkili ve verimli bir şekilde kullanarak daha yüksek performans sergiledikleri savunulmaktadır.

2.2.4.5. Çalışmaya Tutkunluğu Etkileyen Faktörler

Örgütlerde çalışmaya tutkunluğu etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Çalışmaya tutkunluğu etkileyen bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır.

Çalışmaya tutkunluğu etkileyen bireysel faktörlerden biri kişilik özellikleridir. Bazı kişilik özellikleri çalışmaya tutkunluk ile ilişkilidir. Özellikle proaktif kişiliğe sahip olan, yaratıcı, enerjik çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeyleri daha yüksektir (Burke ve El Kot, 2010; Polatçı vd., 2007:18). Yapılan çalışmalarda, çalışanların demografik özellikleri de çalışmaya tutkunluk ile ilişkidir. Yaş, gelir, örgütteki tecrübe süresine göre çalışmaya tutkunluk seviyesi değişiklik göstermektedir. Yaş ve aylık gelir çalışmaya tutkunluk düzeyini etkilemektedir (Harputluoğlu ve Polat, 2019).

Yapılan çalışmalarda birey-örgüt uyumunun çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Sortheix vd., 2013). Ancak çalışanın aile içindeki rolü ile örgütteki rollerinin uyumsuzluğu bireye baskı yaratıp iş-aile çatışması yaratacaktır. Bu da çalışmaya tutkunluğu olumsuz etkileyecek faktörlerden biridir.

Bireylerin öz yeterliliğe sahip olması, örgütler karşısına çıkan problemler ile baş edebilmelerini sağlamaktadır. Öz yeterliliğe sahip çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeyleri yüksektir (Kittredge, 2010: 10). Bireyin belirli işleri yapabileceğine inanması, örgüte inanması ve iyimser davranması çalışmaya tutkunluk düzeyinde etkili olmaktadır (Xanthopoulou vd., 2009). Öz yeterliliğin çalışmaya tutkunluk düzeyini arttıran etkisi vardır (Altıntaş ve Altıntaş, 2023). Bireyin kendini değerlendirmesi

süreci olan özsaygı kavramı çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Rotich, 2016; Kanten vd., 2012).

Kişisel gelişim fırsatların çalışanların rollerini yerine getirmesi ve yeteneklerini kullanmasını sağlamaktadır. Kişisel gelişim fırsatları çalışanların tutkunluğu sürecinde önemlidir (Armstrong, 2011: 147). Çalışanların kendini geliştirmesi örgüt ve birey açısından önemlidir. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için örgütün olanak sağlaması çalışmaya tutkunluğu arttırmakta ve katkı sağlamaktadır (Saks, 2006).

Sorun çözebilme becerisi olan çalışanlara güç, bilgi türünde yetki verilmesi özerklik olarak tanımlanmaktadır. Özerklik çalışan memnuniyetini arttırmakta ve çalışmaya tutkunluğu arttırmaktadır (Koçak vd., 2020). Çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi çalışmaya tutkunluğu olumlu etkileyen bir başka faktördür (Macsinga v.d., 2015).

Çalışanların, yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından destekleyici ilişkiler kurması sosyal destek olarak ifade edilmektedir. Sosyal desteğin çalışmaya tutkunluk üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Li vd., 2014).

Çalışmaya tutkunluğu etkileyen bir diğer faktör yönetici desteğidir. Yöneticinin çalışana gösterdiği değer ve destek olarak ele alınmakta olan yönetici desteği çalışmaya tutkunluğu etkileyen önemli faktördür (Hakanen vd., 2006).

Çalışmaya tutkunluğun yükselmesi için örgütün kültürü de önemli faktörlerden biridir. Örgüt kültürü çalışanı ödüllendirmeyi, değerli kılmayı sağlıyor ise çalışmaya tutkunluğu destekleyecektir (Esen, 2011: 386). Çalışmaya tutkunluğu etkileyen bir başka faktör ise liderlik tarzıdır. Liderin astları ile iletişimindeki davranışları çalışanları etkilemekte ve çalışmaya tutkunluk düzeyini etkilemektedir (Suharti ve Suliyanto, 2012).

2.2.4.6. Çalışmaya Tutkunluğun Önemi

Rekabetin yoğun olduğu örgütler için insan kaynağı ve insan kaynağının niteliği önem kazanmıştır. Örgütlerin rekabet ile mücadele edebilmesi ve yaşamını devam ettirmesi için ihtiyaç duyulan proaktif ve yüksek performans gösteren,

sorumluluk sahibi çalışanlardır. Bu özelliklerden yola çıktığımızda örgütün çalışmaya tutkun çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır. Çalışmaya tutkunluk gösteren çalışanlar işlerine karşı sorumluluk alan, enerjik, etkin ve verimli çalışanlardır (Macey ve Schneider, 2008: 15).

Örgütsel davranış çalışmalarında çalışanların pozitif taraflarına dikkat çekilmeye başlanmıştır. Çalışmaya tutkunluk örgütlerin çalışma ilişkilerinde örgütsel başarı için önemli olarak görülen pozitif örgütsel davranış konularından biridir. Çalışmaya tutkun olan çalışanlar pozitif olarak görevlerini yaparlar ve örgüt başarısı için etkili olurlar (Schaufeli ve Bakker, 2010; Armstrong, 2011: 141). Çalışmaya tutkunluğun temelinde enerji, yoğunlaşma ve çalışanların potansiyelini gerçekleştirme yer almaktadır (Leiter ve Bakker, 2010: 3).

Çalışmaya tutkunluğun örgütsel ve bireysel olarak etkileri olan önemli sonuçları vardır. Çalışmaya tutkunluğun örgüt açısından yarattığı en önemli sonuçlardan biri tutkunluk düzeyi yüksek çalışanların yüksek performans göstermeleridir. Her örgütün amaçları arasında olan yüksek performansın ortaya çıkmasında tutkun çalışanların rolü bulunmaktadır (Aktaş ve Akdemir, 2019). Çalışmaya tutkunluğun performans dışında örgüt için fırsat arama, örgütü daha iyi noktaya getirmek için çok çalışma ve pozitif bakma gibi olumlu özellikleri vardır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Tutkun çalışanlar işlerine daha fazla yoğunlaşır ve başarıya ulaşmak için gayret gösterirler, gösterilen bu gayret örgütsel açıdan olumlu sonuçlar ortaya koymaktadır (Haudan, 2008). Örgütler için oldukça önemli olan çalışmaya tutkunluk ortaya çıkardığı performans, sürdürülebilirlik gibi önemli çıktılar ile örgüte katkı sağlamaktadır. Çalışmaya tutkun çalışanların örgüt ilişkileri daha olumludur (Sezen ve Özler, 2023). Çalışmaya tutkunluk örgütsel bağlılık, pozitif duyular, psikolojik iyilik, iş tatmini gibi birçok olumlu etkiler nedeniyle daha da önemli bir konu haline gelmektedir.

2.2.4.7. Çalışmaya Tutkunluğun Sonuçları

Çalışmaya tutkunluğun bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda çalışmaya tutkunluğu yüksek bireyler çalıştığı örgütlerde mutlu olmakta

ve işlerine yönelik pozitif duygular hissetmekte ve pozitif duyguların bireylerin performansı üzerinde olumlu etkisi olmaktadır (Salanova vd., 2005).

Çalışmaya tutkunluğu yüksek olan bireyler zihinsel olarak daha sağlıklı hissetmekte ve çalışanların iş tatmini daha yüksek olmaktadır (Keçeci vd., 2022). Schaufeli ve Bakker (2004) ve Caesens vd. (2014)'ün çalışmasında, çalışmaya tutkunluk çalışanların iş tatminlerini olumlu etkilemekte ve ekstra rol davranışı sergilemeleri üzerinde de olumlu etkisi bulunmaktadır. Çalışmaya tutkunluk çalışanların kendini iyi hissetmelerini sağlamakta ve çevresindekilere de bu enerjilerini aktarmaktadır (Simbula, 2013; Schaufeli ve Bakker, 2004; Caesens vd., 2014). Çalışmaya tutkunluk ile psikolojik iyilik arasında olumlu bir ilişki söz konusudur (Greenier, Derakhshan ve Fathi, 2021: 9).

Araştırmalar çalışmaya tutkunluğu yüksek çalışanların daha yüksek enerjiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışmaya tutkunluk düzeyi yüksek çalışanlar daha yüksek performans gösterirler. Çalışanların yüksek performans göstermesi örgütsel performans açısından da önemlidir (Gede ve Huluka, 2024).

Bakker, Albrecht ve Leiter (2011) çalışmaya tutkunluğun örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik ettiğini ve bu tür davranışların, çalışanlar arasında iş birliğini ve dayanışmayı güçlendirdiğini vurgular. Yapılan çalışmada çalışmaya tutkunluk düzeyi düştükçe işten ayrılma niyeti artmaktadır (Ribeiro vd., 2023). Lu vd. (2016)'nin çalışmasında çalışmaya tutkunluk düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Macey ve Schneider (2008) çalışmasında, çalışmaya tutkun çalışanların örgüt için fayda yarattığını ve sadakat düzeyinin yüksek olduğunu bu sebeple de örgütten gönüllü olarak ayrılma isteğinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Çalışmaya tutkun çalışanların işten ayrılma istekleri dışında devamsızlık yapma oranları da düşüktür. Hakanen vd. (2006)'nin çalışmasında, çalışmaya tutkunluğun yüksek olduğu durumlarda devamsızlık oranlarının azaldığı ortaya çıkmıştır. İşten ayrılma ve devamsızlığın azalması ile yetenekli çalışanları elde tutmak örgütün başarı sağlaması açısından önemlidir. Çalışmaya tutkun çalışanlar yeni beceriler öğrenmeye daha istekli olurlar. Schaufeli ve Salanova (2007)'nin çalışması, çalışmaya tutkunluğun bireylerin kendi gelişimlerine katkıda bulunduğunu ve bu

sayede öz yeterliliklerinin arttığını belirtir. Çalışmaya tutkunluğun bir başka sonucu ise çalışanların yenilikçi iş davranışı göstermesidir (Agarwal, 2014: 58).

Çalışmaya tutkunluğun örgütsel açıdan sonuçları değerlendirildiğinde ise çalışmaya tutkun çalışanların örgütte bulunması örgütün verimliliğinin ve kârının yükselmesine, müşteri memnuniyetinin ve sadakatının artmasına katkı sağlamaktadır (Attridge, 2009).

Çalışmaya tutkun bireyler, örgütü benimsedikleri için, örgütün geleceğini düşünerek, satış ve karlılığı arttırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha fazla yoğunlaşmakta, örgütün başarısı için daha fazla çalışmaktadırlar (Cook, 2008).

Çalışmaya tutkunluk bireylerin gelişimine ve örgütün daha iyi performans göstermesine katkı sağlamaktadır. Örgütlerde çalışmaya tutkun çalışanların bulunması örgütün rekabette avantaj kazanmasını sağlamaktadır. Bu sebeple örgütler ve yöneticiler çalışan tutkunluğunu arttırmak için çözümler aramalı ve uygulamalıdır. Çalışan tutkunluğu uzun vadede hem çalışan hem de örgütler için başarı sağlayacaktır.

2.2.4.8. Literatürde Çalışmaya Tutkunluk Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Çalışmaya tutkunluk ile ilgili literatür taramasında yerli ve yabancı yazında çeşitli değişkenlerle birlikte incelenen çalışma örneklerine rastlanmıştır.

Tablo 2.10. Çalışmaya Tutkunluk Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Yazarlar Yıl	Araştırmanın Konusu
Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma ve Bakker (2002)	İspanya'dan katılımcılar ile gerçekleşen çalışma sonucunda çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Luthans ve Peterson (2002)	Gallup Şirketinde 170 yöneticinin katılımı ile yapılan çalışmada, çalışmaya tutkunluk ve yönetici öz-yeterliliği arasında pozitif ilişki ortaya çıkmıştır.

May, Gilson ve Harter (2004)	203 çalışanın katılım ile gerçekleşen çalışmanın sonucunda tutkunluğun anlamlılık, erişebilirlik ve güvenlik ile olumlu ilişkisi saptanmıştır.
Schaufeli ve Bakker (2004)	Farklı sektörlerden 1698 katılımcının yer aldığı çalışmada çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik arasında negatif ilişki ortaya çıkmıştır.
Arakawa ve Greenberg (2007)	Yapılan çalışmaya sigorta şirketi teknoloji bölümüne çalışan 117 kişi katılmıştır. Çalışma ile yönetim tarzının çalışanların iyimserliğine, performansına olan etkisi ve çalışmaya tutkunluk düzeyine ilişkin sonuçlar ortaya çıkmıştır.
Xanthopoulou vd. (2009)	45 çalışanın katılım göstermiştir. Hazır yemek sektöründe çalışanların yer aldığı çalışma sonucunda çalışmaya tutkunluğun örgütün finansal performansını olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır.
Chaudhary, Rangnekar ve Barua (2012)	Özel ve kamu sektöründen 214 katılımcı ile gerçekleştirdiği çalışmada iklim ve tutkunluk ilişkisinde öz yeterlilik aracı rol oynamıştır.
Rees vd. (2013)	Çalışan sesi ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmada, çalışma grubunun işleyişini iyileştirmeyi amaçlayan çalışanların söz hakkı davranışı algılarının, çalışmaya tutkunluk düzeyleri üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. İki kuruluştan elde edilen verilerin analizi, söz hakkı davranışı algıları ile tutkunluk arasındaki doğrudan bağlantıya hem çalışanların üst yönetime duyduğu güvenin hem de çalışan-hat yöneticisi ilişkisinin aracılık ettiğini ortaya koymaktadır.
Caesens vd. (2014)	Öz yeterlilik, algılanan örgütsel destek ve çalışmaya tutkunluk ilişkisi sonucunda algılanan örgütsel destek ve çalışmaya tutkunluk ilişkisinde öz yeterliliğin kısmi aracılık etkisi ortaya çıkmıştır. İş tatmini üzerinde olumlu

	etkisi olan çalışmaya tutkunluk psikolojik olarak çalışanlara olumlu etki yaratmakta ve performansa katkı sağlamaktadır.
Jose ve Mampilly (2015)	Çalışma sonucunda algılanan yönetici desteği ve psikolojik güçlendirmenin çalışmaya tutkunluğu olumlu yönde etkilediğini ve algılanan yönetici desteğinin psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, psikolojik güçlendirmenin algılanan yönetici desteği ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiği bulunmuştur.
Çankır (2016)	Devlet üniversitelerinden 308 akademisyenin katılımı gerçekleşen çalışma sonucunda çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Holland vd. (2017)	Çalışmasında hemşireler tarafından deneyimlenen tutkunluk üzerinde yönetici desteği ve çalışan sesliliğinin ve bu ilişkilerde güvenin oynadığı aracılık rolü incelenmiştir. 1.039 Avustralyalı hemşirenin katıldığı çalışmada hem yönetici desteğinin hem de doğrudan çalışan sesliliğinin çalışmaya tutkunluk ile pozitif ilişkili olduğunu ve bu ilişkilere sırasıyla yönetici ve üst yönetim güveninin aracılık ettiğini göstermiştir.
Şahin ve Çankır (2018)	Satış ve pazarlama sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmanın sonucunda iş tatminin iş performansı üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık etkisi olduğu ortaya çıkmıştır
Jha vd. (2019)	Bilişim sektöründeki 232 çalışanın katılımı ile gerçekleşen çalışmanın bulguları çalışan sesi ile örgütsel etkinlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmaya tutkunluğun, çalışan sesi ve

	örgütsel etkililik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur.
Özdemir, Özcan ve Yalçinkaya (2019)	228 öğretim elemanı katılım gösterdiği çalışmada, algılanan örgütsel desteğin çalışmaya tutkunluğun dinçlik boyutu üzerindeki etkisinde örgüte güven ve yöneticiye güvenin kısmi aracı rolü bulunmaktadır.
Bektaş ve Karagöz (2020)	Çalışmada örgütsel desteğin çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışmaya tutkunluk boyutlarından dinçlik ve adanmışlık örgütsel desteği etkilerken, yoğunlaşmanın örgütsel destek üzerinde etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.
Pattnaik ve Panda (2020)	367 Hindistan çağrı merkezi çalışanı katılım göstermiştir. Çalışanın sonucunda, çalışmaya tutkunluğun yönetici desteği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye kısmi aracılık rolü ortaya çıkmıştır.
Baqir vd. (2020)	Pakistan'da bankacılık sektöründe yapılan çalışmada ödül ve takdirin çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu bir etkisi olduğu, diğer bağımsız değişken olan yönetici desteğinin de çalışan bağlılığı üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur.
Tan, Lew ve Sim (2021)	Yeni Zellanda' dan 303 katılımcı ile yapılan çalışmada çalışmaya tutkunluğun iş ve psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin pozitif olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Guo ve Hou (2022)	İş becerikliliğinin işe tutkunluğu artırarak kişi-iş uyumu ve işin anlamlılığını pozitif etkilediğini ortaya koyulan çalışmada, kişi-iş uyumu ve işin anlamlılığının, iş becerikliliği ile işe tutkunluk arasında aracılık rolü belirlenmiştir.
Keçeci vd. (2022)	233 akademisyenin katılımı ile yaptığı çalışmada çalışmaya tutkunluk, iş tatmini ve çalışan sesliliği arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur. Çalışmaya

	tutkunluğun çalışan sesliliğini ve iş tatminini etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır.
Kissi vd. (2023)	144 inşaat sektörü çalışanın yer almıştır. Araştırma sonucunda çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş performansının iyileştirmede aracı rolü söz konusudur.
Imam ve Farasat (2023)	Hindistan otomobil sektöründen 249 tam zamanlı (orta düzey) çalışan ve yöneticilerin katılımı ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yöneticinin destekleyici rolü çalışanın iş performansına doğrudan katkıda bulunurken, fiziksel, duygusal ve bilişsel tutkunluk yönetici desteği ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Yöneticiler, astlarıyla kaliteli ilişkiler ve iletişim geliştirerek örgüte daha tutkun hale getirirler. Bu çalışmanın bulguları, bağlılık yaratan bir işyerinin belirli sektörlere özgü olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin desteği ve yöneticiler ile astlar arasındaki etkili iletişim, çalışan bağlılığını ve performansını teşvik etmede çok önemli bir rol oynamaktadır.
Abualigah vd. (2023)	Mısır'da 367 telekomünikasyon sektörü çalışanın katılımı ile yapılan çalışması sonucunda yönetici desteği çalışmaya tutkunluk ile olumlu yönde ilişkili olduğu ve çalışmaya tutkunluk, yönetici desteği ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ortaya çıkmıştır.
Sheorani Goyal ve Sharma (2023)	20 Hintli hizmet sektörü çalışanından toplanan verilerin incelenmesi sonucunda, proaktif kişilik ile çalışan bağlılığının önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve çalışan sesinin bu ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Bu bulgular, proaktif çalışanların seslerini yükseltmeyi ve değerli öneri ve fikirler sunmayı daha çok

	sevdiklerini ve bu tür proaktif yapılarının nihayetinde işlerine olan bağlılıklarını artırmaya yardımcı olduğunu ima etmektedir.
Wall (2024)	Algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu, Sosyal desteğin çalışmaya tutkunluğun üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ve kariyer fırsatlarının çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.
Saragih, Michael, ve Lindawati (2024)	Yönetici desteğinin, çalışma ortamı ve çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma ortamı, yönetici desteği ve çalışmaya tutkunluğun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Yönetici desteğinin ve çalışma ortamının çalışmaya tutkunluk aracılığıyla iş performansı üzerinde bir etkisi olduğunu göstermektedir.

2.3. Değişkenler Arası İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri

Bu bölümde, algılanan yönetici desteği, çalışan sesliliği, psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk değişkenleri arasındaki ilişkiler anlatılacaktır.

2.3.1. Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışan Sesliliği İlişkisi

Örgütlerin rekabet koşullarına uyum sağlaması için, tüm kararları tek başına vermesi değil çalışanları dinleyen, konuşmalarına izin veren yöneticilere ihtiyacı bulunmaktadır (Morrison vd., 2003). Örgütlerin değişen şartlara uyum sağlaması için, yönetim süreci için çalışanların fikirlerini paylaşmaları önemlidir, yöneticilerin karar verme sürecinde astlarına danışması, çalışanların kendilerini ifade konusunda ve değişimi gerçekleştirebilecekleri konusunda yüreklendirilmesi ile çalışan sesliliğini arttırabilmektedir. Örgütü ve yöneticisi tarafından teşvik edilen, önerileri dikkate alınan ve bu doğrultuda düzenleme yapıldığını gören çalışanlar örgütü ve yöneticisi tarafından desteklendiğini algılar ve daha çok seslilik davranışı gösterirler (Yürür, 2016: 7). Yönetici desteği sağlanan ortamlarda çalışan sesliliği davranışının arttığı sonucu ortaya çıkmıştır (Milliken vd., 2003: 1456). Çalışanların olumlu ya da olumsuz

önerileri örgüte katkı sağlamaktadır. Çalışan sesi konusunda çalışanları motive eden koşulları anlamak örgütlerde farklı görüşlerin arttırılması için katkı sağlamaktadır.

Yöneticilerin çalışan sesine yönelik geliştirdiği tutumlar üzerinde durulması gereken bir değişkendir. Çalışanların kendini güvende hissetmeleri yöneticilerin tutumu ile ilgilidir. Sessliliğin ortaya çıkması için yöneticinin davranışlarının önemi büyüktür. Yönetici çalışanın değerlendiren, görevlendiren ve bunun gibi güçleri elinde tutan kişidir. Çalışanı konuşma yönünde teşvik eden ya da sessizliğe yöneltir. Yöneticiler çalışanların sessliliğe yönelmesini istiyorlar ise bu konuda çalışanları desteklemelidir (Milliken vd., 2003: 1473). Örgütün temsilcisi, sorumluluğu üstlenen, çalışanları değerlendiren ve yönlendiren kişi olan yönetici tarafından desteklendiğini algılayan çalışan kendini daha iyi hissetmektedir (Shanock ve Rhoades, 2006).

Yönetici ile çalışan arasında kurulan diyalog ile daha kolay hale gelen çalışan sessliliği aynı zamanda yönetimin kararlarını ve politikalarını etkileyebilme etkisi sağlayan fikir ve görüşleri açık bir şekilde ifade etmeleri için ortam sağlamaktadır (Holland, 2013: 3147). Yöneticisi tarafından destek gören çalışan kendini rahat bir şekilde ifade etmektedir. Yöneticinin çalışana ilgi göstermesi çalışan ile yöneticinin ilişkisine olumlu yansımakta, çalışan fikrini açıkça ifade edebilmektedir (Pekdemir vd., 2013: 90). Çalışanların ses davranışının ortaya çıkmasında yöneticinin büyük etkisi bulunmaktadır. Yönetici çalışanların düşüncelerinin eyleme geçmesi için güç kaynağı, takdir eden davranışları ile çalışanların sessliliği üzerinde etkisi bulunmaktadır (Detert ve Burris, 2007).

Örgüt ile uyum içinde olduğunu hisseden, örgütü benimseyen çalışanlar örgüte fayda sağlamak için daha fazla düşünecekler ve bu yönde daha fazla düşünce geliştirip, açıkça ifade edebileceklerdir. Bu durum çalışanın verimliliğini arttırmak ile birlikte örgüte de yansıyacaktır. Yöneticileri tarafından destek hisseden çalışanlar sorun yaşadıklarında daha toleranslı davranabilecekler ve yöneticileri ile görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebileceklerdir. Çalışanların örgütün faydası için düşünce geliştirmeleri ve bunun yönetici ile paylaşılması bekleniyorsa, çalışanlar desteklenmelidir (Pekdemir vd., 2013). Bireyler örgüt tarafından kabul edilmeyen düşünceleri dışlanma korkusu sebebi ile açıkça ifade etmekten korkarlar. Bireyler dışlanmamak için kendi

düşünceleri yerine örgütte kabul gören düşünceleri kabul edip sessiz kalırlar, düşünceleri kabul edildiği zaman ise düşüncelerini rahat bir biçimde ifade ederler (Çiçek, 2016: 124). Tangirala ve Ramanujam (2012)' ın 640 hemşire ve yöneticilerinden elde ettikleri verilerle yaptığı çalışmada, yöneticilerin çalışanlarla olumlu yönde ilişki kurması ile çalışanlardan gelen önerilerin arttırdığı ve aşağıdan yukarıya doğru çalışan sesliliğini arttırdığı yönünde sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Çalışanlar ile olumlu ilişki kuran yöneticiler çalışanların gönüllü olarak örgüt ile ilgili olumlu ya da olumsuz fikirlerini ifade etmesini destekleyeceklerdir. Algılanan yönetici desteği kavramı çalışan sesliliği kavramının öncülleri arasında yer almaktadır (Pekdemir, Koçoğlu ve Çetin Gürkan, 2013; Oral Ataç, 2020). Çeşitli sektörlerde algılanan yönetici desteği ve çalışan sesliliği ile ilgili yapılan çalışmalarda yönetici tarafından destek algılayan çalışanların seslilik gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Ünler vd., 2015; Holland, 2017; Jawahar, 2023; Andiyasari vd., 2017). Çalışanların sesliliğinin ortaya çıkması için gereksinim duydukları duygusal ihtiyaçların yöneticiler tarafında desteklenmesi gereklidir. Milliken vd. (2003), yöneticisi ile olumlu ilişkisi olan çalışanların seslilik davranışına yöneleceğini, olumsuz ilişkisi olan çalışanların ise sessizlik davranışını tercih edeceğini belirtmiştir.

Literatürde yer alan çalışmalar sonucunda algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Yapılan araştırma kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki şekildedir:

1H₁: Algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerinde pozitif etkisi vardır.

2.3.2. Algılanan Yönetici Desteği ve Psikolojik Sahiplenme

Algılanan yönetici desteği yönetici tarafından çalışana gösterilen değer in çalışan tarafından nasıl algılandığıdır (Babin ve Boles, 1996: 60). Yöneticisi tarafından çeşitli konularda desteklendiğini düşünen çalışanlar hem yöneticisine hem de örgüte karşı sahiplik geliştirmektedirler. Psikolojik sahiplenme kavramı birey ile sahip olduğu arasındaki bağıdır. Çalışanlar örgütüne karşı sahiplik geliştirdiğinde, duygusal bir bağlılık ortaya çıkmaktadır (Liu vd., 2012). Bağlılık duygusunun ortaya çıkabilmesi

için çalışanın örgüt tarafından değer görmesi, destek görmesi, kararlara katılmalarına fırsat verilmesi ve çalışanın bunu hissetmesi önemlidir. Çalışanlar desteği hissettikçe örgütün beklediği olumlu tutum ve davranışları göstermeye başlayacaklardır. Yöneticisinden ve örgütten destek gören çalışanlar örgüt için daha fazla çalışma konusunda isteği olacak ve psikolojik sahiplikleri artacaktır (McIntyre vd., 2009). Usman vd. (2023) tarafından yapılan çalışmada yöneticinin destekleyici davranışı psikolojik sahiplenmeyi olumlu yönde etkilemiş, bu da örgütün gelişmesine yardımcı olmuştur. Çalışanın yöneticisi tarafından desteklendiğinin algılaması ile çalışanın örgüte karşı geliştirdiği psikolojik sahiplenme arasında bir ilişki söz konusudur. Çalışanlar yöneticileri tarafından destek hissettiklerinde örgütlerine yönelik daha fazla psikolojik sahiplenme duygusuna sahip olurlar (Polat, 2024:48).

Algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme ile çalışan sessizliği ilişkisinde moderatör etkisi vardır. Yani, psikolojik sahiplenme ve çalışan sessizliği arasında negatif ilişki, algılanan yönetici desteğinin düşük değil yüksek olduğu durumlarda daha güçlüdür (Jung ve Yoo, 2018).

Seyahat acentelerinde çalışan 245 katılımcının yer aldığı çalışmada algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur (Kara ve Kaya, 2020: 2369). Sağlık çalışanları üzerine gerçekleştirilen çalışmada algılanan yönetici desteği ile psikolojik sahiplenme arasındaki olumlu ilişki söz konusudur (Polat ve Köse, 2024: 230).

Literatürde yer alan çalışmalar sonucunda algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Yapılan araştırma kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki şekildedir:

2H₁: Algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif etkisi vardır.

2.3.3. Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışmaya Tutkunluk İlişkisi

Çalışanlar yöneticileri örgütün temsilcisi olarak görmektedirler ve nedenle yöneticilerinden gördükleri desteği örgütlerinden sağlanan destek olarak

görmektedirler (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). Yönetici desteği çalışanları ve örgütü destekleyen önemli faktörlerdendir. Yönetici desteği, çalışanların ihtiyaçlarının neler olduğunu ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda yöneticilerinden destek görmeleri ve çalışan- yönetici arasında olumlu bir ilişkisinin var olması olarak ifade edilmektedir (Bhanthumnavin, 2003). Yöneticilerin olumlu çalışma ortamı sağlaması, çalışanlarına değerli hissettirmesi, çalışan ile ilgilenmesi ve takdir etmesi, sorunları ile ilgilenmesi beklenmektedir (Zincirkıran, Yalçınsoy ve Işık, 2016: 976-977). Çalışanların kararlara katılımı ile yöneticinin sağladığı destek sayesinde çalışanın güçlendirilmesi sağlanmaktadır. Bu durumda çalışan tutkunluğunu, sadakati ve bağlılığı arttırmakta, değişime karşı daha az direnç gösterilmesini sağlamaktadır. Çalışmaya tutkunluk, çalışma ile ilgili olumlu ruh hali olarak ifade edilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 74). Çalışanın yönetici ile olan ilişkisi çalışanın tutkunluk düzeyi açısından önemlidir. Yapılan çalışmalar yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluğu etkilediği yönündedir (Özdemir, Özcan ve Yalçınkaya, 2019). Yöneticisinden destek gören çalışanlar, tutkun çalışanlara dönüşmektedir (Aydın Göktepe, 2016: 3).

Yönetici tarafından destek gören çalışanlar çalışma ile ilgili olumlu ruh halindedir, çalışmaya tutkunluk düzeyleri yüksektir. Yönetici desteği yüksek olduğunda çalışanların örgüte olan tutkunlukları yüksek, örgütün problemlerine karşı daha hassas çalıştıkları görülmektedir (Meskelis ve Whittington, 2020: 1459). Çalışmaya tutkunluğu yüksek bireyler daha enerjiktirler, daha çok gayret ederler, zorluklar ile mücadele ederler, işlerine karşı heveslidirler ve kendilerini iyi hissederler (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Algılanan yönetici desteği kavramı çalışmaya tutkunluk kavramının öncülleri arasında yer almaktadır (Aydın Göktepe, 2016; Heyns vd., 2021). Imam vd. (2022)'nin sosyal değişim teorisi çerçevesinde ele aldıkları çalışmada örgütte özellikle yöneticileri ile yüksek iletişime sahip olduklarında yönetici desteği nedeniyle çalışmaya tutkunluğun arttığı sonucu ortaya çıkmıştır (Imam, 2022: 489). Holland vd. (2017)'nin çalışmasında yönetici desteği, doğrudan söz hakkı ve güvenin olumlu çalışan tutkunluğu ile ilişkili olduğunu göstererek tutkunluk tartışmalarına katkıda bulunmaktadır. Finlandiya ve Hollanda'da yapılan çalışmada yönetici desteğinin

çalışmaya tutkunluğu olumlu etkilediği ortaya koyulmuştur (Karatepe ve Olugbade, 2009).

Algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır (Baqir vd., 2020: 20; Vera, 2015: 1154; Aydın Göktepe, 2016: 200). Yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluğu arttırdığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir (Hakanen vd., 2006). Çalışmaya tutkunluğun artmasında yönetici destek algılarının önemli bir rolü vardır (İnce, 2016). Tutkunluğu oluşturmak için yöneticiler, tutkunluğun gelişebileceği, iş görenlerin kendilerinden ne beklediği konusunda iletişim kurabilecekleri ve yetkinliklerine uygun bir pozisyonda olabilecekleri bir örgüt ortamı oluşturmaya odaklanmalıdır (Buriro vd., 2018).

Literatürde yer alan çalışmalar sonucunda algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Yapılan araştırma kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki şekildedir:

3H₁: Algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif etkisi vardır.

2.3.4. Psikolojik Sahiplenme ve Çalışan Sosliliğı İlişkisi

Örgütlerin varlığını devam ettirmesi için insan kaynağı önemli bir faktördür. Örgütlerde bulunan farklı özelliklere sahip insan kaynağının aynı noktada buluşması, örgütü kendilerinin gibi sahiplenmesi önemlidir. Pierce vd. (2001) maddi ve maddi olmayan sahipliğin bireysel fedakârlık, sorumluluk alma ve idare etmeye olumlu etkileri olduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar örgüte yönelik sahiplik hissi oluşturdıklarında örgüt ile ilgili olumlu tutumları oluşmaktadır (Yeşil vd., 2015: 76). Psikolojik sahiplenme örgütte olumlu tutumlara sebep olurken aynı zamanda hem çalışan hem de örgütün performansını arttırmaktadır (Duran, 2019: 33). Psikolojik sahiplenme herhangi bir zorunluluk hissetmeden, maddi çıkarları dikkate almadan örgüte hizmet etmektir (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 10). Psikolojik sahiplenme hissi yaşayan çalışanlar örgütü kendilerininmiş gibi rahat hissederler. Çalışanların örgütte düşünce ve isteklerini dile getirmeleri daha da önemli hale gelmektedir.

Çalışan sosliliğinin devam etmesi, yöneticilerin işe yönelik sorunlar ve çözümler bulabilmesi için önemlidir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 1189). Çalışanların işle ilgili düşüncelerini, isteklerini örgütsel performansı arttırmak için ifade etmesi çalışan sosliliği olarak ifade edilmektedir (Morrison, 2011). Kendini örgüte ait hisseden çalışanlar örgütte gördükleri sorunları ya da iyileştirilmesi gereken konuları gönüllü olarak ifade ederler. Psikolojik sahipliği olan çalışanlar örgütün daha iyi olması için örgütü savunmaktan kendilerini sorumlu görürler ve çalışan soslilik davranışının daha fazla görülmesini sağlar (Pierce vd., 2003). Çalışan sosliliğinin daha fazla ortaya çıkması için psikolojik sahiplenme güçlü bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir (Xiong, vd., 2019: 274). Psikolojik sahiplenme kavramı çalışan sosliliğinin öncülleri arasında yer almaktadır (Kalmaz, 2019; Oral Ataç, 2020).

Psikolojik sahiplenmenin artması ve çalışanlara destek verilmesi onların örgüt faydası için konuşmayı teşvik etmenin bir yoludur (Andiyasari vd., 2017: 17). Psikolojik sahipliğin çalışan sosliliği ile ilgili olduğu Andiyasari (2017)'nin çalışmasında ortaya koyulmuştur. Psikolojik sahiplenme ve çalışan sosliliği arasında pozitif ilişki saptanmıştır (Avey vd., 2012: 28). Yavuz (2021) tarafından yapılan çalışmada psikolojik sahiplenmenin artması ile çalışan sosliliğinin de artacağı sonucu ortaya konmuştur. Örgütü kendinin gibi hisseden çalışanlar örgüt için daha fazla çaba göstererek yeni fikir ve öneriler sunmaktadır (Yavuz, 2021: 142). Bankacılık sektöründe çalışanların katıldığı çalışmada psikolojik sahiplenmenin çalışan sosliliği üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Yavuz ve Akgemci, 2022: 99). Çinli çalışanlar üzerinde yapılan çalışma sonucunda psikolojik sahiplenmenin ses ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir (Li-Xue, 2020).

Literatürde yer alan çalışmalar sonucunda psikolojik sahiplenmenin çalışan sosliliği üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Yapılan araştırma kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki şekildedir:

4H₁: Psikolojik sahiplenmenin çalışan sosliliği üzerinde anlamlı etkisi vardır.

2.3.5. Çalışmaya Tutkunluk ve Çalışan Sessliliği İlişkisi

Çalışmaya tutkunluk kavramı “pozitif, tatmin edici, çalışma ile ilgili ruh hali” olarak ifade edilmektedir (Turgut, 2011). Çalışmaya tutkunluk belirli bir hedef için kişinin enerji ve yeteneklerini kendi isteği ile yöneltmesidir (Koçel, 2018: 471). İşine karşı hevesli, kendini işe adayan ve işine olumlu duygular besleyen çalışanların oluşması çalışmaya tutkunluk sayesinde (Şahin ve Çankır, 2018). Bunun yanında çalışmaya tutkunluk ile bireylerin problemlere çözüm bulma yeteneği, iyimser, öz saygı gibi özellikler geliştirdiklerini göstermektedir. Çalışmaya tutkunluk çalışanlara yol gösterir ve çevresini etkilemeyi sağlamaktadır (Bakker vd., 2008: 193). Örgütün huzuru ve amaçlara ulaşması için çalışmaya tutkun çalışanlar her zaman pozitif yaklaşır, işleri ile gurur duyarlar ve işlerine odaklanırlar. İşlerine karşı iyimser, istekli ve örgütte yönetici ve arkadaşları ile koordine içinde çalışırlar (Victor ve Patil, 2016: 7). Çalışmaya tutkun çalışanlar örgütün hedeflerine ulaşması konusundaki rolünü anlayan, kalitenin artmasına katkı sağlayan çalışanlardır. Aynı zamanda tutkun çalışanlar görevlere daha fazla odaklanan ve yüksek motivasyona sahiptirler (Vanderbilt, 2019; Leiter ve Bakker, 2010: 3). Daha yüksek performans gösterdikleri için görevlerine daha yüksek duygusal bağlılık göstermektedirler (Rich vd., 2010: 620). Kendini geliştirmeye çalışmak ve örgütün başarılı olması için istekli bir şekilde gayret göstermek çalışmaya tutkunluğu yüksek çalışanların özellikleri arasındadır (Macey ve Schneider, 2008: 7). Çalışanların örgüte yönelik duyguları ve verdikleri değer hem örgüte yarar sağlama hem de çalışan sessliliğini etkileyecektir. Çalışmaya tutkunluğu olan çalışanlar iş süreçlerini daha iyi hale getirmek amacıyla düşüncelerini açıklama gereği duyarlar (Latif ve Arif, 2018: 511). Örgütün daha iyi duruma gelmesi amacıyla örgüt ile ilgili problemler hakkında görüşlerini, düşüncelerini dile getirmesi çalışan sessliliğidir (Morrison, 2011).

Çalışmalar sonucunda çalışan sessliliği ve çalışmaya tutkunluk arasında bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur (Jha vd., 2019; Ilkhanizadeh ve Karatepe, 2017). Çalışmaya tutkunluk kavramı çalışan sessliliğinin öncülleri arasında yer almaktadır (Çankır ve Semiz Çelik, 2018; Oral Ataç, 2020). İspanya’da ve Hollanda’da gerçekleştirilen çalışmada, çalışmaya tutkunluk ve çalışan sessliliği arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Salanova ve Schaufeli, 2008). İngiltere merkezli

beş kuruluştaki 2066 katılımcının yer aldığı çalışmada çalışan sesliliği ve tutkunluk arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Ruck vd., 2017). Çalışmaya tutkunluk ve çalışan sesliliğinin incelendiği çalışmalarda çalışan tutkunluğunun artması çalışanı sesliliğe yöneltmekte ve çalışan sesliliğini bir rol olarak algılamayı sağlamakta olduğu görülmektedir (Rees, Alfes ve Gatenby, 2013).

Literatürde yer alan çalışmalar sonucunda çalışmaya tutkunluğun çalışan sesliliği üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Yapılan araştırma kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki şekildedir:

5H₁: Çalışmaya tutkunluğun çalışan sesliliği üzerinde pozitif etkisi vardır.

2.3.6. Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü

Rekabetin yoğun olduğu günümüzde psikolojik sahiplenme çalışanların işi ve örgütü daha iyi anlamasına katkı sağlamaktadır (Ekinci, 2018). Çalışanın örgüte karşı samimiyeti ve ruhsal yakınlığı psikolojik sahiplenme ile ilgidir (Pierce vd., 2003). Yasal bir durum olmamasına rağmen çalışanın hedefe karşı geliştirdiği sahiplenme duygusu psikolojik sahiplenmeyi ifade etmektedir. Sahiplenme duygusu ile çalışan işini ya da örgütünü “işim ya da “örgütüm” olarak söylemektedir (Van Dyne ve Kostova, 1995). Örgütte çalışan bireylerin hedef nesneyi kendilerinin gibi hissetmesi ile gösterdikleri davranışlardır (Ötken, 2015). Çalışanın sahipleneceği nesneye karşı oluşturduğu farkındalık, inançları içeren duygusal yapı psikolojik sahiplenmedir (Pierce vd., 2003: 86). Sahiplenmenin oluşması için örgütün, yöneticinin çalışanlara değer vermesi ve bunu çalışanlara göstermesi gerekmektedir. Yöneticinin sağladığı destek sonucunda çalışanlar olumlu tutum ve davranışlar sergilenecek ve psikolojik sahipliklerinin de artacağı beklenmektedir. Çalışanların işe karşı psikolojik sahiplenme hissetmelerinin sonucunda örgüte yönelik olarak seslilik davranışı göstermeleri beklenmektedir. Örgütte iletişim kanallarının açık olması ile çalışanların örgütte kendilerini güvende hissetmeleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ele alınmaktadır (Botero ve Van Dyne, 2009:88). Andiyasari vd., (2017) tarafından çalışan sesi, algılanan destek ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan çalışmada psikolojik sahiplenmenin çalışan sesliliği ile ilgili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışan sesliliğinin algılanan yönetici desteği ve psikolojik

sahiplenmeden etkilendiği sonucu literatürü doğrular niteliktedir. Yapılan çalışmada yönetici desteğinin işe adanma üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin kısmi olarak aracılık etkisi olduğu, bir başka çalışmada kişilik özelliği ile çalışan sesliliği ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Çam ve Kuş, 2024:894; Kara ve Kaya, 2020:2371). Chaudhary vd. (2023)'nin çalışmasında psikolojik sahiplenmenin aracılık rolünün işyeri maneviyatının etik ses üzerinde etkisinin aktarılmasında önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır. 373 çalışan ve onların ilk amirlerinden oluşan ikili grubun katıldığı çalışmada, Psikolojik sahiplenmenin dönüştürücü liderlik ve ses davranışı arasındaki ilişkiye aracılık rolü ortaya çıkmıştır (Zhou ve Long, 2012).

Farklı iş sektörlerinden 820 Portekizli çalışandan elde edilen veriler ile algılanan işlevsel vazgeçilmezliğin çalışanların ses çıkarma davranışı ile olumlu ilişkisi olduğunu ve psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisi olduğunu göstermektedir (Alves vd., 2024). Çalışan 845 katılımcı ile yapılan çalışmada etik liderlik ile psikolojik iyi oluş ilişkisine, psikolojik sahiplenme aracılık etmektedir (Avey, 2012). Birleşik Krallık genelindeki kargo şirketlerinde çalışan 252 çalışan ve ilgili amirlerinden toplanan veriler kullanılmıştır, psikolojik sahiplenme duygusu, etik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Younas vd., 2023). Üretim sektöründe çalışan 442 çalışanın katıldığı çalışma, hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı etkisi olduğunu göstermektedir (Aslan, 2020). Kore'deki 310 çalışanın katılımı sağlanan çalışmada psikolojik sahiplenme ise rol çatışması/rol belirsizliği ile sessizlik davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisi sonucu ortaya çıkmıştır (Jung ve Yoo, 2018).

Literatürde yer alan çalışmalar sonucunda psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisi ortaya konulmuştur. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki şekildedir:

6H₁: Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sesliliği üzerindeki anlamlı etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin aracılık etkisi vardır.

2.3.7. Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Rolü

Bir kişiye, nesneye ve davranışa odaklı olmayan ancak kalıcı zihinsel ve duygusal durum olan tutkunluk; fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak bireyin kendini işe bağlamasıdır (Schaufeli vd., 2001). Çalışanların sorumluluklarını yerine getirirken kendilerini işe fazlası ile vermeleri çalışmaya tutkunluk olarak tanımlanmaktadır (Christian vd., 2011). Çalışmaya tutkunluk, çalışanların işe karşı istek ve hırs duyması ve işine faydalı olmaktan hoşlanması halidir (Macey ve Schneider, 2008: 3). Çalışmaya tutkun çalışanlar örgütün daha iyiye ulaşması için çaba sarf ederler. İşe karşı istekli, olumlu düşünen çalışmaya tutkun bireyler yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile uyumlu şekilde çalışırlar, yüksek performans göstermek için uğraşırlar (Victor ve Patil, 2016: 7). Çalışmaya tutkun çalışanlar işlerini sahiplenme ve başarılı olmak için uğraşırlar, bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlarlar (Pollak vd., 2017; Bakker vd. 2007: 274). Yöneticilerin çalışanları desteklemesi çalışmaya tutkunluğu olumlu olarak etkilemektedir. Çalışanın örgütte kendini güvende hissetmesi, yönetici tarafından destek görmesini, işine karşı yoğunlaşmasını, olumlu duygular hissetmesini ve çalışmaya tutkunluğun ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2007). Çalışmaya tutkunluğun artması çalışan sesliliğinin de artmasına neden olmaktadır (Rees, Alfes ve Gatenby, 2013; Mowbray ve Herman, 2014). Çalışmalar çalışmaya tutkunluğun ses davranışı gibi çalışan davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu ileri sürmüştür (Blader ve Tyler, 2009).

Akademisyenlerin katılımı ile yapılan çalışmada işini tutku ile yapan akademisyenlerin, çalışırken gördükleri örgütü geliştirebilecek önerileri sunarak daha çok çalışan sesliliği ortaya koymaktadırlar (Keçeci vd., 2022: 90). Öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada, çalışmaya tutkunluk ve seslilik arasındaki farkın incelenmesi sonucunda çalışan sesliliği düşük olduğunda çalışmaya tutkunluk puanının da düşük olduğunu ortaya çıkmıştır (Nazari vd., 2021). Tayvan’da ekonomik araştırma kurumunda çalışan 239 çalışan-yöneticiden oluşan katılımcılara uygulanan çalışmada çalışmaya tutkunluğun, etik liderlik ve çalışanların seslilik davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Cheng vd., 2014).

Aydın Göktepe (2016)'nin çalışmasında işe tutkunluğun, algılanan yönetici desteğinin sınırsız kariyer tutumu üzerindeki etkisinde tam aracılık rolünün olduğu ortaya çıkmıştır. Yine aynı çalışmada işe tutkunluğun, algılanan yönetici desteğinin değişken kariyer tutumu üzerindeki etkisinde tam aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

Sağlık çalışanları üzerinde gerçekleşen çalışmada iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun kısmi aracılık etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Çankır vd., 2024). Schaufeli ve Salanova (2007) tarafından İspanya ve Hollanda'dan katılımcıların yer aldığı çalışmada, çalışmaya tutkunluğun iş kaynaklarının proaktif davranışı etkilemesinde aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bilişim sektöründeki şirketlerden 232 çalışanın katıldığı çalışmada, çalışmaya tutkunluğun çalışan sesi ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur (Jha vd., 2019). Tayvan'da çeşitli sektörlerde 262 çalışanın katılım gösterdiği çalışmada, iş özerkliğinin ses davranışı üzerinde etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü ortaya çıkmıştır (Kao vd., 2021). Mısır'da 500 çalışanın katılım gösterdiği çalışmada dönüşümcü liderlik tarzı ile işten ayrılma niyetinin ilişkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü ortaya koyulmuştur (El Badawy ve Bassiouny, 2014:159).

Voogt vd. (2019) tıp asistanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada seslilik, destek, kontrol ve çalışmaya tutkunluk değişkenlerini ele almıştır. Çalışma sonucunda çalışmaya tutkunluğun, destek ve seslilik ilişkisinde aracılık etkisi tespit edilmemiştir. Basra'da Elektrik Üretim ile kamu sektörü işletmesinde gerçekleşen çalışmada algılanan yönetici desteği ve çalışan sesliliği ilişkisinde çalışmaya tutkunluğun tam aracılık etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir (Abdullah vd., 2021:60).

Scheepers vd. (2023) doktorların katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmada yönetici ve arkadaş desteğinin çalışan sesliliği üzerinde çalışmaya tutkunluğun etkilerini araştırmışlardır. Çalışmaya tutkunluğun, yönetici desteği ve arkadaş desteğinin çalışan sesliliği üzerinde aracılık etkisine sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Literatürde yer alan çalışmalar sonucunda psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisi ortaya konulmuştur. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotez aşağıdaki şekildedir:

7H₁: Algılanan Yönetici Desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki anlamlı etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık etkisi vardır.

Bu bölümde algılanan yönetici desteği, çalışan sesliliği, psikolojik sahiplenme, çalışmaya tutkunluk kavramları ve arasındaki ilişkiler ve araştırmanın hipotezleri anlatılmıştır. Bir sonraki bölümde araştırmanın tasarımı, modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın sınırlılıkları ve varsayımları, araştırma ölçekleri, araştırmanın analiz yöntemi ve istatistiksel analizler, bulgular, sonuç, tartışma ve öneriler anlatılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNTEMİ

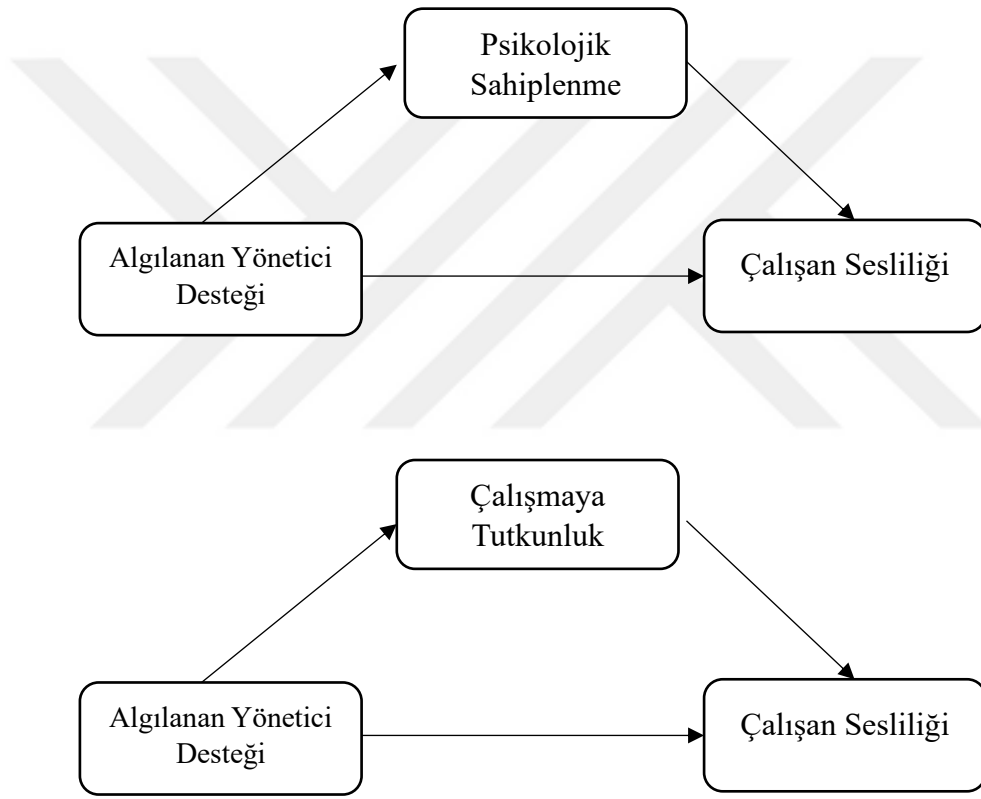
Tezin üçüncü bölümünde, araştırmanın model ve hipotezleri, evren ve örnekleme, sınırlılıkları, veri toplama yöntemi ve veri toplamada kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilmiş ve veriler analiz edilip bulgular doğrultusunda hipotezler değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Tasarımı, Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada algılanan yönetici desteğinin, çalışan sesliliğine etkisinde psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluğun aracılık etkileri araştırılmaktadır. Bu kapsamda çalışmada amaç bakımından açıklayıcı, zaman bakımından kesitsel, yöntem bakımından nicel araştırma desendir. Araştırmacı tarafından değişkenlerin nedensellik ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini inceleyen açıklayıcı araştırmalar, genellikle nicel yöntemlerle yürütülür ve geniş çaplı örneklemelerden elde edilen verilerle olgular arasındaki neden-sonuç ilişkileri incelenir. Nicel araştırmalar genellenebilen ve kesin sonuçlara sayısal veriler ile ulaşmayı amaçlayan araştırmalardır. Nicel araştırmalar oluşturulmuş hipotezleri test etmek için örneklemde nicel veri toplayan, bu veriler ile konu hakkında neden-sonuç ilişkisi ortaya koymayı amaçlayan, verileri istatistiksel olarak analiz etmeye çalışan ve bulgularını genelleme amacı taşıyan araştırmalardır. Ayrıca, bu araştırmalar belirli bir zaman dilimindeki durumu gözleyerek veri topladıkları için kesitsel araştırma olarak da nitelendirilir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 102). Bu sayede, belirli bir anda mevcut olan koşullar ve ilişkiler analiz edilerek genel bir sonuca ulaşılmaya çalışılır. Araştırmada analiz birimi olarak birey ele alınmaktadır.

Tez çalışması için oluşturulan modellerde bağımlı, bağımsız ve aracı değişken türleri yer almaktadır. Algılanan yönetici desteği bu çalışmanın bağımsız değişkenidir. Bağımsız değişken, bağımlı değişkeni etkileyen ve aralarındaki neden-sonuç ilişkisini belirleyen değişkendir. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde bir etki yaratması beklenir ve diğer değişkenlerin belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir. Bu çalışmada çalışan sesliliği, bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. Bağımlı

değişken, neden sonuç ilişkisinde sonuç olan değişkendir. Bağımlı değişkenin, bağımsız değişkenin etkilendiği gözlenir. Psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk ise çalışmanın aracı değişkenleri olarak yer almaktadır. Aracı değişkenler, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisinin bir parçası ve ilişkiyi açıklayan, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ileten değişkendir. Aracı değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasında bağlantı mekanizması olarak yer alır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 77-79).



Şekil 3.1. Araştırma Modelleri

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezler Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Değişkenler Arası Hipotezler

1H ₁	Algılanan yönetici desteği, çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.

2H ₁	Algılanan yönetici desteği, psikolojik sahiplenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.
3H ₁	Algılanan yönetici desteği, çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilemektedir.
4H ₁	Psikolojik Sahiplenme, çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.
5H ₁	Çalışmaya tutkunluk, çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.
6H ₁	Algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisi vardır.
7H ₁	Algılanan yönetici desteği çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evreni TR21 Bölgesi'ndeki (Tekirdağ, Edirne, Kırklareli) hizmet sektörü çalışanlarından oluşmaktadır. Hizmetin üretim sürecinde yoğun bir etkileşim söz konusudur ve bu etkileşim, çalışanların işin her aşamasına katılımını ve yöneticilerinden aldıkları desteği hissetmelerini gerektirir. Hizmet sektöründeki yöneticilerin, çalışanların iş süreçlerine aktif katılımını teşvik etmesi, sorunların çözümünde ve işle ilgili fikirlerini ifade etmelerinde destekleyici bir rol oynaması açısından büyük önem taşır. Bu desteğin, çalışanların iş dolayısıyla yaşadıkları sorunları dile getirmelerini kolaylaştırması ve iş süreçlerini geliştirmesi amacıyla çalışan sesliliği olarak çalışan davranışına yansımaları beklenmektedir.

Emek yoğun bir sektör olan hizmet sektöründe insan faktörü en önemli unsurdur, bu nedenle hizmet sektöründe çalışanların, yöneticileri tarafından destek görmesi hizmet sektörünün doğası gereği diğer sektörlerle göre daha önemli olarak görülmektedir. Hizmet sektörü, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde diğer sektörlerin önüne geçerek ekonomi içinde giderek daha önemli bir yer edinmeye başlamıştır. Bu durum, hizmet sektöründeki çalışanların iş süreçlerine katılımının ve yöneticilerden aldıkları desteğin önemini daha da artırmaktadır.

TÜİK 2022 raporuna göre ülkemizdeki istihdamın %56,5'i hizmet sektöründe gerçekleşmiştir. Ülkemizdeki en yüksek istihdam oranı %54,1 ile TR21 (Tekirdağ, Edirne, Kırklareli) Bölgesi'nde gerçekleşmiştir. TR21 Bölgesi'nde de istihdamın

%45,9'u hizmet sektöründen oluşmaktadır. Bu sebeple hizmet sektöründe uygulanacak araştırmanın istihdam içindeki payı ve bölgedeki hizmet sektörünün yoğun olması sebebi TR21 seçilmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan TR21 Bölgesi'ndeki (Tekirdağ, Edirne, Kırklareli) hizmet sektörü çalışanları 2022 yılı verileri doğrultusunda 381.000 hizmet çalışanından oluşmaktadır (TÜİK, 2022). Bölgede bulunan hizmet sektörü çalışanları kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi araştırmacının evrende ihtiyaç duyduğu katılımcılara ulaşımının kolaylığı ve uygunluğu sebebi ile seçilen yöntemlerdendir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 132). TR21 (Tekirdağ, Edirne, Kırklareli) Bölgesi'nde hizmet işletmelerinde her düzeyden çalışan ankete katılım göstermiştir.

Tablo 3.2. Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri

Evren(N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü			
	95%	99%	Evren(N)	95% 99%
50	44	47	7.000	364 608
100	79	87	7.500	365 611
250	151	182	8.000	367 615
350	183	229	8.500	368 617
500	217	286	9.000	369 620
750	254	353	9.500	370 622
1.000	278	400	10.000	375 624
1.500	306	461	15.000	377 637
2.000	322	500	20.000	379 644
2.500	332	526	30.000	381 651
3.000	341	545	40.000	381 655
3.500	346	559	50.000	382 657
4.000	350	571	75.000	384 661
4.500	354	580	100.000	384 661
5.000	357	587	250.000	384 661
5.500	359	594	500.000	384 664
6.000	361	599	1.000.000	384 665
6.500	363	604	10.000.000	384 665

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2018: 130

Araştırmanın örneklem büyüklüğü, Gürbüz ve Şahin (2018)'in Tablo 3.2'de yer alan farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklükleri tablosuna göre %99(0.01) güven düzeyinde en az 664 katılımcıya ulaşılması yeterli olarak görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

TR21 Bölgesi hizmet sektörü çalışanı evrenini oluşturan 381.000 hizmet sektörü çalışanından 710 çalışan örneklemini oluşturmaktadır. Veriler hizmet çalışanlarına e-posta, sosyal medya hesapları üzerinden ve çevrede bulunan sektör çalışanlarına paylaşılan çevrimiçi anket linkleriyle toplanmıştır.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımlar

Araştırmanın sınırlılıkları arasında ilk olarak araştırmanın belirli bir bölgeye odaklanmış olmasıdır. Bu durum sonuçların genellenebilirliği açısından sınırlılık olarak görülmektedir. Bu sınırlılığı aşmak için, gelecekte yapılacak çalışmalar farklı bölgelerde, illerde ve ülke genelinde yapılabilir. Bu durumda, bulguların genellenebilirliği artırılabilir. İkinci sınırlılık, verilerin bir dönemde toplanmış olması ve algıya dayalı ölçümler yapılmasıdır. Algı temelli verilerin objektiflikten uzak olabileceği ve zamanla değişebileceği göz önünde bulundurularak, bu durum bir sınırlılık olarak belirtilmiştir.

Çalışmanın varsayımları arasında çalışma evreninden seçilen örneklemin evreni temsil edebileceği varsayılmıştır. Örneklem seçim sürecinin dikkatli bir şekilde yapıldığı ve örneklemin, evrenin özelliklerini yansıttığı düşüncesine dayanmaktadır. Aynı zamanda, örneklemden elde edilen bulguların çalışma evreni için genellenebileceği varsayılmıştır. Son olarak, ankete katılanların, anket formundaki sorulara verdikleri cevapların gerçeği yansıttığı varsayılmıştır. Bu varsayım, katılımcıların dürüst ve doğru cevaplar verdiği üzerine kuruludur.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Tez çalışmasında anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Anketler çevrimiçi olarak katılımcılara ulaştırılmıştır. Anket çalışmasında gönüllülük esasına dayalı olarak veri toplanmıştır. Çalışmada kullanılan anketin beş bölümü bulunmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcının demografik bilgileri içeren 7 soru yer almaktadır. Anketin diğer bölümlerinde ise çalışma kapsamında ele alınan değişkenler için 50 ölçek ifadesi yer almaktadır. Çalışmada kullanılan ölçekler literatürde kabul görmüş daha önceden Türkçe çevirisi yapıp, geçerliliği güvenilirliği kabul edilmiş ölçeklerdir. Araştırmada kullanılan anket formu Ekler bölümünde verilmiştir. Anket ifadeleri “Kesinlikle

katılmıyorum” ile “Tamamen katılıyorum” arasında 5’li Likert-tipi ölçek kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan algılanan yönetici desteği ölçeği, çalışan sesliliği ölçeği, psikolojik sahiplenme ölçeği ve çalışmaya tutkunluk ölçeklerine ait bilgiler yer almaktadır.

3.4.1. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği

Giray ve Şahin (2012)’nin geliştirdiği ve yaygın olarak kullanılan Algılanan Yönetici Desteği ölçeği 11 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Algılanan yönetici desteği ölçeğinin Cronbach Alfa (α) değeri 0.94’tür. Giray ve Şahin (2012) ölçek geliştirirken farklı araştırmacıların ölçek maddelerinden yararlanmışlardır.

3.4.2. Çalışan Sesliliği Ölçeği

Çalışan sesliliğini ölçmek için Van Dyne ve LePine (1998)’nin geliştirdiği ölçeğin Türkçe uyarlaması Çetin ve Çakmak (2012) tarafından yapılmıştır. Çalışan sesliliği ölçeği 6 madde ve tek boyuttan oluşan ölçeğin Cronbach Alfa (α) değeri 0.874’tür. Literatürde yaygın olarak kullanılan bir ölçektir.

3.4.3. Psikolojik Sahiplenme Ölçeği

Avey, Avolio, Crossley ve Luthans (2009)’nin geliştirdiği ölçek 16 madde ve beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar ve Cronbach Alfa değerleri; bölgecilik (0,84), öz-yeterlilik (0,90), hesap verebilirlik (0,81), ait olma duygusu (0,92), öz kimlik (0,73)’tir (Avey ve diğerleri, 2009).

Avey ve çalışma arkadaşları, bu ölçeğin iki ana alt boyutta ele alınabileceğini belirtmişlerdir: Geliştirici (Promotive) Psikolojik Sahiplenme ve Önleyici (Preventive) Psikolojik Sahiplenme. Geliştirici psikolojik sahiplenme, öz-yeterlilik, hesap verebilirlik, ait olma duygusu ve öz kimlik boyutlarıyla ilişkilendirilirken; önleyici psikolojik sahiplenme ise sadece bölgecilik boyutuyla tanımlanmaktadır. Türkçeye uyarlaması Ekinci (2018) tarafından yapılan ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,814 olarak bulunmuştur. Türkçeleştirilen bu versiyon, 16 maddelik orijinal yapısını

koruyarak, Bölgecilik, öz-yeterlilik, hesap verebilirlik, ait olma duygusu ve öz kimlik 4 boyutta değerlendirilmektedir.

3.4.4. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği

Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilmiş, 17 maddelik ve 3 boyutlu bir ölçektir. Çalışmaya tutkunluk ölçeği, Turgut (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve geçerlilik ile güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Turgut'un çalışmasında ölçeğin genel Cronbach Alfa değeri 0,89 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutları ve Cronbach Alpha değerleri şöyledir; dinçlik (0,81), adanmışlık (0,87) ve yoğunlaşma (0,86)'dır. Araştırmada çalışmaya tutkunluk ölçeğinin genel Cronbach Alfa değeri ise 0,922'tur (Turgut, 2011). Çalışmaya tutkunluk konusunda yapılan araştırmaların önemli bir kısmı, Schaufeli ve diğerlerinin (2003) geliştirdiği ölçekle gerçekleştirilmiştir ve bu ölçek, çalışmaya tutkunluk üzerine yapılan çalışmalar için temel bir araç olarak kabul edilmektedir.

Bu ölçeklerden oluşturulan anket formu, konularında uzman akademisyenlere danışılarak hazırlanmıştır. Elde edilen geribildirimler doğrultusunda gerekli değişiklikler ve düzeltmeler yapılmış ve anket formuna son hali verilmiştir. Etik kurul onayı ve danışman onayı alındıktan sonra, anket formu katılımcılara, e-posta ve sosyal medya hesapları aracılığıyla çevrimiçi anket formu linki paylaşılmıştır.

3.5. Araştırmanın Analiz Yöntemi ve İstatistiksel Analizleri

Bu çalışmanın verileri IBM SPSS 24 ve IBM AMOS 24 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. SPSS programına girilen veriler kontrol edilmiştir ve ölçeklerdeki ifadelerde ters ifade yer almamaktadır. Çalışmada yer alan bağımsız değişken algılanan yönetici desteği, bağımlı değişken çalışan sesliliği ve aracı değişkenler psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluğun betimsel analizleri, çalışma ölçeklerinin güvenirlik analizi (Cronbach Alfa) ve tanımlayıcı istatistikler (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri) SPSS programı ile hesaplanmıştır.

AMOS paket programında, çalışmanın amacı doğrultusunda Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)'nin genel başlığı altında yer alan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Yol (path) Analizi kullanılmıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Sosyal bilimlerde ölçüm geçerliliği ve kalitesi için faktör analizi önemli analizlerdendir (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Çok değişkenli istatistik tekniği olan faktör analizi, aynı yapıyı ölçmek için değişkenlerden az sayıda, anlamlı ve nitelikli değişken elde etmeye yönelik olan faktör analizinin amacı orijinal yapıda bulunan bilgileri en az kayıp ile faktörler kümesine toplamaktır (Hair vd., 2013: 16; Büyüköztürk, 2002:123). Faktörler kümesine toplarken değişkenlerin birbiri ile ilişkisi olan değişkenlerin bir araya gelmelidir. Boyut ya da kümelere faktör adı verilmektedir (Balcı, 2022: 283).

Faktör analizi yapmanın amaçları şöyle sıralanabilir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 317):

- Değişkenleri birbiri ile tutarlı faktörler altında toplamak
- Ölçek çalışmalarında değişkenlerin toplandığı faktörlere ya da yapılara isim verme ve yorumlamada ipucu elde etmek
- Değişkenlerin örtüsünü anlamak
- Ölçekleri meydana getiren faktörlerin yapı geçerliliğini anlamak
- Örtük değişkenleri ortaya çıkarmak
- Ölçeğin teorik yapı geçerliliği ile ilgili ipucu elde etmek
- Geliştirilmiş ölçeklerin veriler ile doğruluğunu tespit etmek

Faktör analizinde, keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki yaklaşım söz konusudur. Keşfedici faktör analizi, ölçek geliştirme çalışmalarında, gözlenen değişkenin hangi faktörleri oluşturduğunu belirlemek amacıyla kullanılır. Bu analiz, gözlenen değişkenleri tanımlamak, özetlemek ve faktör yapıları oluşturmak için yapılır (Aytaç ve Öngen, 2012: 16). Değişken sayısını azaltarak elde edilen faktörler ile verilerin yorumunu ve analizini daha kolay hale getirmektedir (Fabrigar vd., 1999). Bu analiz, ölçme aracının hangi yapıyı ölçtüğünün bilinmediği ve hipotezle

test etmenin mümkün olmadığı durumlarda, ölçülen faktörler hakkında bilgi sağlar (Balcı, 2022: 283).

Keşfedici faktör analizi uygulanması için ön koşullar şöyledir; verilerin parametrik olması, ölçeklerin eşit aralıklı olması, normal dağılım göstermesi, değişken ilişkilerinin doğrusal olması, faktörler altında en az üç değişkenin toplanması, örneklem hacminin büyüklüğü kabul edilebilir sınırlarda olmasıdır (Gündüz ve Şahin, 2018: 319). Bir diğer faktör analizi türü olan doğrulayıcı faktör analizi; araştırmacının kurama uygun olarak geliştirdiği hipotezleri test etmek amacıyla kullanılır (Balcı, 2022: 283). Bu analiz, kurama dayalı olarak geliştirilen modelin ya da kullanılmış ölçeğin orijinal yapısının toplanan veri ile faktör yapısına uygunluğunu denetlemektedir (Yaşlıoğlu, 2017).

Faktör analizinin ön koşulu olan veri setinin uygunluğunu anlamak için örneklem sayısı en az 50 olmalı, örneklemin değişken sayısından büyük olması ve ifade başına düşen gözlem sayısının yüksek olması gibi koşulları sağlaması gereklidir (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Araştırmanın örneklem sayısı 710'dur. Faktör analizini uygulamak için veri yapısının ön koşullarına göre örneklem sayısı değişken sayısından büyük ve 50'den fazla ve ifade başına gözlem sayısı 1'e 5 oranını karşılamaktadır. Tez çalışması kapsamında faktör analizi uygulamak için veri setinin uygunluğu koşullarına baktığımızda koşulları sağlanmaktadır.

Tez çalışması kapsamında literatüre dayalı olarak oluşturulmuş model ve modeli test etmek için daha önce geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçeklerin daha önce kullanılmış olmaları sebebiyle, güncel araştırmada kullanılan ölçeklerin özgün faktör yapılarına uygun olup olmadığının test edilmesi gerekmektedir. Bu sebeple çalışmada kullanılan ölçeklerin uygunluğunu değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi, faktör yapısının teorik bilgiler ile uygunluğunun incelenmesi için kullanılan analiz yöntemidir. Daha önce keşfedilmiş ve faktörler altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırma örnekleminde benzerliğini test etme amacı ile yapılmaktadır. Çalışma kapsamında algılanan yönetici desteği ölçeği ve çalışan sesliliği ölçekleri için tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi ve psikolojik sahiplenme

ve çalışmaya tutkunluk ölçekleri için birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Tek faktörlü model, gözlenebilen tüm değişkenlerin tek bir faktör altında toplandığı modeldir. Birinci düzey çok faktörlü model, gözlenebilen değişkenlerin, birden fazla bağımsız boyut altında toplandığı modeldir (Meydan ve Şeşen, 2015: 21-23).

Doğrulayıcı faktör analizinde model için toplanan verilerin uygunluğu değerlendirme ölçütü olarak uyum indeksleri değerlendirilmektedir. Uyum indeksleri, modelin kabul edilmesi ya da reddedilmesine karar verilir. Yaygın olarak kullanılan uyum indeksleri arasında Ki Kare (X^2), mutlak uyum indeksleri ve karşılaştırmalı uyum indeksi değerleri değerlendirilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 344).

Yapısal Eşitlik Modeli

Çoklu değişken ilişkilerini açıklamaya yardımcı olan yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılan ölçeklerinin geçerliliklerini analiz etme ve araştırma değişkenleri arasındaki nedensel ilişkileri tahmin etme, test etme veya teorilerin doğrulanmasında kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Regresyon ve faktör analizinin bileşiminden oluşan yapısal eşitlik modellemesi yöntemi, bir veya daha çok bağımsız değişken ile bir veya daha fazla bağımlı değişken ilişkilerini test etmeyi amaçlamaktadır (Balcı, 2018:283; Hair, 2013: 546). Regresyon analizinde her bağımsız değişken ile bağımsız değişkenin ilişkisi için ayrı ayrı regresyon analizi yapılırken, yapısal eşitlik modeli değişkenler arasında belirlenen ilişkileri tek bir analizle ortaya koyabilmektedir. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi ortaya koymak için kullanılan istatistiki bir yöntemdir (Meydan ve Şeşen, 2015: 9). Yapısal eşitlik modelinin doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi olarak iki bileşeni vardır. Doğrulayıcı faktör analizi gözlenen ve örtük değişkenlerin ilişkilerini test eder. Yol analizi ise sadece gözlenen değişkenler arası ilişkileri test eder. Yapısal Eşitlik Modelleme (YEM) çalışmaları, teorik olarak öngörülen bir modelin test edilmesini amaçlar. Bu tür çalışmalar, sağlam bir yapıya dayanan modellerin geçerliliğini test etmek için kullanılır. YEM'in bileşenlerinden olan ölçek çalışmalarında kullanılan Doğrulayıcı faktör analizi, gözlenen ve örtük değişkenlerin ilişkilerini test eder. YEM' in bir diğer

bileşeni olan Yol Analizi ise bir dizi neden-sonuç ilişkisini test eder (Balcı, 2018: 284). Çok değişkenli istatistik analizlerinde geçerli olan örneklem büyüklüğü varsayımı yapısal eşitlik modellemesi için de geçerlidir. Yapısal eşitlik modellemesinde örnekleme büyüklüğü, doğrusallık, normallik, kayıp ve uç değerler varsayımlarına dikkat etmek gereklidir (Balcı, 2018: 291). Yapısal eşitlik modellemesinde yapı geçerliliğini doğrulamak için uyum indeksleri kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda ortaya çıkan uyum indeksleri, model ve verinin uyumlu olduğunu gösteriyorsa model kabul edilir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 344).

Çalışma kapsamında yapısal eşitlik modellemesinde kullanılan uyum indeksleri:

Ki-Kare Uyum İyiiliği (CMIN) ve Serbestlik Derecesi (Df):

En eski uyum istatistiği değerinden olan Ki-Kare Uyum İyiiliği değeri modelin veri ile uyumunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 345). Örneklem hacmine duyarlı bir test olan ki-kare testi, model ile verilerin uyumunu test amacı ile kullanılır (Karagöz, 2016: 969).

Ki-kare değerinin (CMIN) serbestlik derecesine (Df) bölümü sonucunda elde edilen değer ile modelin genel uyum iyiiliği için daha doğru sonuçlar verdiği kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 345). Ki-kare değerinin serbestlik derecesinden arındırılarak değerlendirilmesini ifade eden istatistikçiler, CMIN/Df değeri için 3 ve altında ise modelin uyumunu, 5 ve altında ise kabul edilebilir uyum olarak kabul etmektedirler (Karagöz, 2016: 969).

Uyum iyilik indeksi (GFI):

Modelin varyans ve kovaryansı ile ilgili bir ölçüdür (Meydan ve Şeşen, 2015: 34). Modelin örneklemdeki varyansın kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü gösteren GFI değeri, 0,85 ve üzeri kabul edilebilir uyum, 0,90 ve üzeri iyi uyumu olarak ele alınır (Karagöz, 2016).

Normlaştırılmış uyum İndeksi (NFI)

NFI, modelin serbestlik derecesinin eklenmesi ile Test edilen model ve temel modelin ki-kare değerlerinin karşılaştırılması ile hesaplanan NFI değeri, 0.90 ve üzeri

ise kabul edilebilir uyum, 0.95 ve üzeri değerler iyi uyum olarak kabul edilir (Meydan ve Şeşen, 2015: 33).

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI):

Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri, modelin ilgili diğer modeller ile uyumunu test etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 346). CFI, diğer indeksler gibi örneklem sayısına duyarlılık göstermektedir. CFI değeri 0,97 ve üzeri ise mükemmel uyum, 0,95 ve üzeri iyi uyumu gösterir. İndeksin 1' e yakın olması uyum iyiliğini göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 34).

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA):

Modelin örneklem uyumunu test eden RMSEA değeri, aynı zamanda modelin karmaşıklığına duyarlılık gösterir. RMSEA değeri 0,08 ve daha küçük ise kabul edilebilir uyumu, 0,05'e eşit veya küçük ise iyi uyumu gösterir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 346).

Tablo 3.3. Uyum İyiliği Değerleri

İndeks Adı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X^2	$p > 0,05$	$p > 0,05$
X^2/df	< 3	$3 < (x^2/df) < 5$
RMSEA	$< 0,05$	$< 0,08$
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$
GFI	$> 0,95$	$> 0,90$

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2018: 345

Tez çalışması kapsamında değişkenlerin ilişkileri ve iki değişken arasında diğer değişkenlerin aracılık rolleri incelenmektedir. Çalışmada çok sayıda değişken kullanılması sebebiyle değişken ilişkilerini açıklamak için YEM tekniği kullanılmıştır.

Aracılık etkisini incelemek kullanılan Baron ve Kenny yöntemi ve bootstrap tekniği olarak iki yöntem bulunmaktadır. Son dönemde yapılan çalışmalarda bootstrap tekniğinin geçerli ve güvenilir olduğunu, Baron ve Kenny yönteminin aracılık testi için yeterince güçlü olmadığı ileri sürülmektedir (Gürbüz ve Bayık, 2021: 2). Baron ve Kenny aracılık analizi yönteminde bağımsız değişkenin aracı değişken ile bağımlı

değişken üzerindeki etkisini araştıran regresyon modeli içerir (Şahin ve Gürbüz, 2018:79).

Bootstrap, orijinal verilerden yedekli olarak tekrar tekrar örnekleme yapılmasını ve her örnek için dolaylı etkinin hesaplanmasını içerir. Bu şekilde, güven aralıkları oluşturmak için kullanılabilecek dolaylı etki tahminlerinin bir dağılımı oluşturulur. Çağdaş yöntemin üstünlükleri ele alındığında aracılık ya da dolaylı etkinin istatistiksel olarak kanıtlanabilmesi için aşağıdaki adımların takip edilmesi gereklidir. Bu adımlar (Gürbüz ve Bayık, 2021:121);

1. Bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken(Y) üzerindeki etkisi test edilir (*c* yolu).
2. Bağımsız değişkenin(X) aracı değişken(M) üzerindeki etkisi test edilir (*a* yolu)
3. Aracı değişkenin(M) bağımlı değişken(Y) üzerindeki etkisi test edilir (*b* yolu)
4. Bağımsız değişkenin(X) aracı değişken(M) vasıtasıyla bağımlı değişken(Y) üzerindeki etkisi (*a.b*), bootstrap yöntemi kullanılarak test edilmektedir.

Bu test sonucunda aracılık etkisinden söz edebilmek için sonuçların anlamlı olması gerekir.

3.6. Bulgular

Bu bölümde, örneklem grubu üzerinde uygulanan anketin aracılığıyla elde edilmiş olan verilerin analizinin yapılması doğrultusunda ortaya çıkan bulgular sunulmuştur.

3.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılım göstermiş olan 710 hizmet sektörü çalışanının demografik bilgilerini (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, şu anki iş yerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi, çalışılan işletmenin sektörü, çalışılan işletmenin türü) tespit etmeye ilişkin olarak gerçekleştirilen frekans bilgileri Tablo 3.4'te yer almaktadır.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Bulguları

		Frekans	Yüzde (%)
Katılım Gösterilen İl	Edirne	237	33,4
	Kırklareli	243	34,2
	Tekirdağ	230	32,4
Cinsiyet	Kadın	351	49,4
	Erkek	359	50,6
Yaş	20 yaş altı	22	3,1
	21-30	167	23,5
	31-40	272	38,3
	41-50	186	26,2
	51-60	60	8,5
	61 ve yaş üzeri	3	0,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	20	2,8
	Lise	95	13,4
	Ön lisans	140	19,7
	Lisans	319	44,9
	Lisansüstü	136	19,2
Şu Anki İş Yerinde Çalışma Süresi	1 yıldan az	93	13,1
	1-5 yıl	245	34,5
	6-10 yıl	182	25,6
	11-15 yıl	117	16,5
	16-20 yıl	47	6,6
	21 yıl ve üzeri	26	3,7
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	27	3,8
	1-5 yıl	131	18,5
	6-10 yıl	166	23,4
	11-15 yıl	172	24,2
	16-20 yıl	120	16,9

	21 yıl ve üzeri	94	13,2
Çalışılan İşletmenin Sektörü	Turizm	46	6,5
	Sağlık	77	10,8
	Eğitim	129	18,2
	Yiyecek-İçecek	46	6,5
	Ulaşım	43	6,1
	Bankacılık-Sigortacılık	85	12,0
	Perakendeci-Toptancılık	41	5,8
	Bilişim	37	5,2
	Muhasebe Hizmetleri	41	5,8
	Otomotiv	39	5,5
	Diğer	126	17,7
Çalışılan	Kamu	334	47,0
İşletmenin Türü	Özel	376	53,0
Toplam		710	100,0

Araştırmaya katılan hizmet sektörü katılımcılarına ilişkin demografik bilgiler Tablo 3.4'te verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların katılım gösterdikleri illere göre dağılım incelendiğinde, %33,4'ü Edirne, %34,2'sinin Kırklareli ve %32,4'nün Tekirdağ'da ilinden katılım gösterdikleri görülmektedir. Çalışmaya katılanların cinsiyet dağılımına göre % 49,4'ünün kadın, %50,6'sının erkek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılım incelendiğinde, %3,1'inin 20 yaş altı, %23,5'inin 21-30, %38,3'ünün 31-40, %26,2'sinin 41-50, %8,5'inin 51-60 ve %0,4'ünün ise 61 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna göre dağılımları incelendiğinde, %2,8'inin ilköğretim, %13,4'ünün lise, %19,7'sinin ön lisans, %44,9'unun lisans ve %19,2'sinin ise lisansüstü olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan hizmet sektörü çalışanlarının araştırma yapılırken çalıştıkları iş yerinde çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde, %13,1'inin 1 yıldan az, %34,5'inin 1-5 yıl, %25,6'sının 6-10 yıl, %16,5'inin 11-15 yıl, %6,6'sının

16-20 yıl ve %3.7'sinin ise 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların toplam çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde, %3.8'inin 1 yıldan az, %18.5'inin 1-5 yıl, %23.4'ünün 6-10 yıl, %24.2'sinin 11-15 yıl, %16.9'unun 16-20 yıl ve %13.2'sinin ise 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları işletmenin sektörüne göre dağılım incelendiğinde, %6.5'inin turizm, %10.8'inin sağlık, %18.2'sinin eğitim, %6.5'inin yiyecek-içecek, %6.1'inin ulaşım, %12'sinin bankacılık-sigortacılık, %5.8'inin perakendeci-toptancılık, %5.2'sinin bilişim, %5.8'inin muhasebe hizmetleri, %5.5'inin otomotiv ve %17.7'sinin diğer olduğu görülmektedir. Çalışılan işletmenin türü olarak dağıma bakıldığında %47'sinin kamu, %53'ünün özel olduğu görülmektedir.

3.6.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırma kapsamında ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri öncesinde veri setinin normal dağılımı incelenmiştir.

Çok değişkenli istatistik teknikleri için geçerli olan istatistiksel varsayımlar yapısal eşitlik modeli için de geçerlidir. Bu varsayımlardan biri normallik dağılımıdır (Balcı, 2018: 290). Araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine geçmeden önce normallik dağılımı ve çoklu doğrusal bağlantı analizleri yapılmıştır. Normallik dağılımının yorumlanmasında çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmaktadır. Hair (2013), çarpıklık ve basıklık değerini -1,0-+1,0 aralığı olarak, Tabachnick vd. (2013) çarpıklık ve basıklık değerini -1,5-+1,5 aralığı olarak, çarpıklık ve basıklık değerini kabul etmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan normallik analizi sonuçları Tablo 3.5'te gösterilmektedir.

Tablo 3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçekler	Ortalama	Standart Hata	Çarpıklık	Basıklık
Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği	3,40	0,92	-0,613	-0,415
Çalışan Sessliliği Ölçeği	3,67	0,87	-0,845	0,211
Psikolojik Sahiplenme Ölçeği	3,30	0,72	-0,730	0,272
Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği	3,41	0,89	-0,602	-0,192

Tablo 3.5’te görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde değişkenlerin normallik koşullarını -1,0-+1,0 değer aralığını karşıladığı (Hair vd., 2013: 69) görülmektedir. Araştırmada algılanan yönetici desteği ölçeğinin çarpıklık değeri -0,613, basıklık değeri -0,415’tir. Çalışan sessliliği ölçeğinin çarpıklık değeri -0,845, basıklık değeri -0,90211’ dir. Psikolojik sahiplenme ölçeği çarpıklık değeri -0,730, basıklık değeri 0.272’dir.Çalışmaya tutkunluk ölçeği çarpıklık değeri -0,602, basıklık değeri -0,192’dir. Araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği ortaya çıkmıştır.

3.6.3. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

Bilimsel araştırmalarda ölçüm araçlarının güvenilir ve geçerli olması gerekmektedir. Araştırmada 710 kişiye uygulanan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği analiz edilmiştir. Güvenirlilik, ölçüm araçlarının farklı yer ve zamanlarda, aynı evrenden seçilen farklı örnekleme uygulandığında da benzer sonuçlar vermesidir (Gürbüz ve Şahin, 2018:155).

Güvenirlilik analizi için üç yöntem vardır. Bu yöntemlerden biri ifadelerin toplam ile ilişkisine bakılmalıdır. Bu ilişkide ifadenin toplam ile korelasyon 0,5 ten

büyük, ifadeler arası korelasyonların 0,3'ten yüksek olması beklenen bir durumdur, önerilen ise 0,4'ten büyük olmasıdır. Bir diğer yöntem ise Cronbach Alfa değeridir ve 0,70'ten büyük olması beklenir. Üçüncü yöntem ise Doğrulamalı Faktör analizinde elde edilen birleşik güvenirlik (CR) değerine bakılır. (Yaşlıoğlu,2017:78). Güvenirlik analizinde farklı yöntemler kullanılsa da en çok iç tutarlılık analizi kullanılmaktadır. İç tutarlılık, ölçeklerdeki maddelerin kendi arasındaki tutarlılığı test etme amacı ile kullanılır (Gürbüz ve Şahin,2018:335).

Cronbach α katsayısı 1'e yaklaştıkça, ölçekteki sorular arasındaki içsel uyumun yüksek olduğu söylenebilir. Genel olarak sosyal bilimlerdeki araştırmalarda Cronbach α katsayısı ile ilgili şu değerlendirmeler yapılır (İslamoğlu ve Alınacak, 2016):

0,00 < α < 0,40 ise ölçek güvenilir değildir.

0,41 < α < 0,60 ise ölçek güvenilirliği düşüktür,

0,61 < α < 0,80 ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir.

0,81 < α < 1,00 ölçek güvenilirliği yüksektir.

İç tutarlılığı için Cronbach Alfa değeri 0,70'te düşükse yetersiz bir iç tutarlılığa işaret etmektedir. Cronbach alfa sonucu 0,70'ten yüksekse, yapı yeterli iç tutarlılığa sahiptir. Çalışma kapsamında ölçeklerin geçerlilik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik, ölçüm aracının ölçmek istediği özelliğe uygun olarak geliştirilmesi ve ölçüm aracının istenen özelliği ölçme yeterliliğidir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 160). Algılanan yönetici desteği ölçeği, çalışan sesliliği ölçeği, psikolojik sahiplenme ölçeği, çalışmaya tutkunluk ölçeklerinin yapı geçerlilikleri Doğrulamalı Faktör Analizi yapılmıştır. Daha önce kullanılan ölçeklerin araştırmacının örnekleme uygunluğunu belirlemek için doğrulamalı faktör analizi kullanılır. Doğrulamalı faktör analizinde modellerin yapısal geçerlilikleri için uyum iyiliği değerleri dikkate alınır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 342).

Doğrulamalı faktör analizinde uyum iyiliği değerlerinin yanında maddelerin faktör yükleri de incelenmelidir. Maddelerin faktör yükü değeri 0,5 ve üzerinde olmalıdır ancak ideal olan değer 0,7'nin üzerinde olmasıdır (Hair vd., 2013).

Araştırma kapsamında kullanılan algılanan destek ölçeğinin, çalışan sesliliği ölçeği, psikolojik sahiplenme ölçeği ve çalışmaya tutkunluk ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri aşağıda açıklanmıştır

3.6.3.1. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Algılanan yönetici desteği ölçeğinin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa (α) değerleri hesaplanmış ve Tablo 3.6’da sunulmuştur.

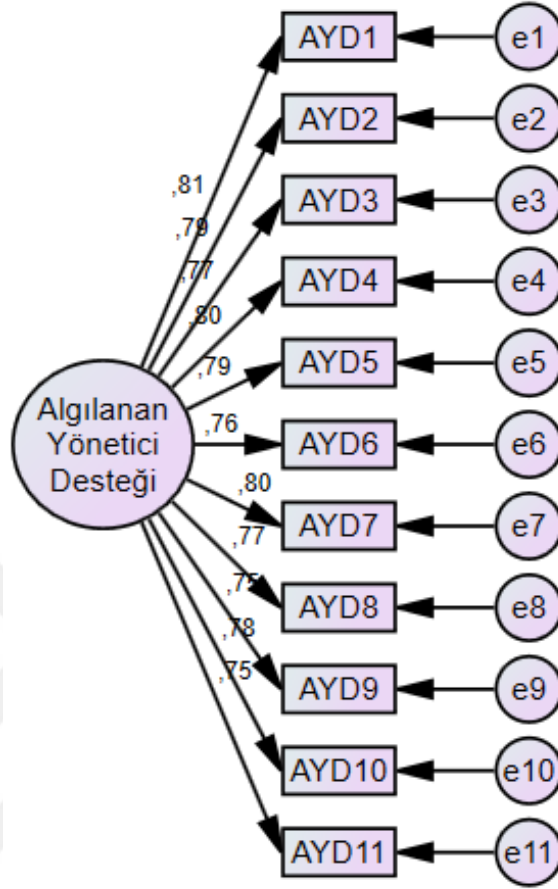
Tablo 3.6. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğinin Cronbach Alfa Değeri

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Algılanan Yönetici Desteği	11	0,944

Çalışanların algılanan yönetici desteği ölçeğinin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa (α) değerleri incelenmiştir. Tek boyuttan oluşan ölçek değerlendirildiğinde, ölçeğin geneli için Cronbach Alfa değeri 0,89’ dur ve ortaya çıkan sonuç 0,70’in üzerindedir. Dolayısıyla ölçeğin iç tutarlılığının olduğunu ve ölçeğin iyi derece güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Algılanan yönetici desteği ölçeğinin daha önceki çalışmalarda tek boyutlu ve 11 ifadeden oluştuğu görülmektedir. Algılanan yönetici desteği ölçeğinin geçerliliğini doğrulamak için, AMOS 24 programında, tek düzeyli Doğrulamalı Faktör Analizi yapılmıştır. 710 çalışanın katılım gösterdiği araştırma verilerinin normal dağılım göstermesi sebebi ile Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak analiz yapılmıştır

Algılanan yönetici desteği değişkenine yönelik oluşturulan birinci düzey tek faktörlü yol diyagramı Şekil 3.2’de gösterilmektedir.



Şekil 3.2. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Model

Şekil 3.2’deki algılanan yönetici ölçeğinin DFA Yol Diyagramı bulgularına göre, tek faktörlü yapının standardize edilmiş faktör yüklerinin 0,749-0,805 arasında değer almaktadır ve tamamı 0,70’nin üzerinde olduğu için ölçme modelinin ilgili veriye uyum sergilediğini göstermektedir.

Tablo 3.7’de algılanan yönetici desteği ölçeğinin standardize edilmiş faktör yükleri gösterilmektedir. Bu değerler kabul edilebilir faktör yükleri olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 3.7. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yükleri

Faktörler	İfade Numarası	Faktör Değeri
Algılanan Yönetici Desteği	AYD1	0,805
	AYD2	0,793
	AYD3	0,767
	AYD4	0,800
	AYD5	0,786
	AYD6	0,764
	AYD7	0,795
	AYD8	0,766
	AYD9	0,755
	AYD10	0,782
	AYD11	0,749

DFA sonuçları ve model uyum iyiliği değerleri Tablo 3.8’de verilmektedir. Bu değerler, algılanan yönetici desteği ölçeği için önerilen birinci düzey tek faktörlü modelin veri ile iyi uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin algılanan yönetici desteği ölçeğinin öngörülen teorik yapısı ile uyuştuğunu göstermektedir.

Tablo 3.8. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğinin Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri

Model	CMIN	DF	CMIN/DF	RMSEA	GFI	CFI
Birinci Düzey Tek Faktörlü	170,472	44	3,874	0,064	0,958	0,976

Tabloda 3.9’da yapısal geçerlilik için ölçeğe ilişkin CR ve AVE değerleri sunulmuştur. CR değerlerinin 0,70’in üzerinde, AVE değerlerinin ise 0,40 veya üzeri olması gerekmektedir. Tablo 3.9. incelendiğinde, CR değerlerinin 0,94 olduğu

görülmektedir. Bu durum ölçeklerin yeterli güvenirlik düzeyinde olduğuna işaret etmektedir. Faktörlere ilişkin AVE değerinin 0,61 olduğu görülmektedir. Bu durum, ölçeklere ilişkin geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 3.9. Algılanan Yönetici Ölçeğinin Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenirlik (CR) Değerleri

Ölçek	AVE	CR
Algılanan Yönetici Desteği	0,61	0,94

Bu sonuçlar, algılanan yönetici desteği ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, algılanan yönetici desteği değişkeninin yapısal eşitlik modeli için uygun olduğunu göstermektedir.

3.6.3.2. Çalışan Sessliliği Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Çalışan sessliliği ölçeğinin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa (α) değerleri hesaplanmış ve Tablo 3.10' da sunulmuştur.

Tablo 3.10. Çalışan Sessliliği Ölçeğinin Cronbach Alfa Değeri

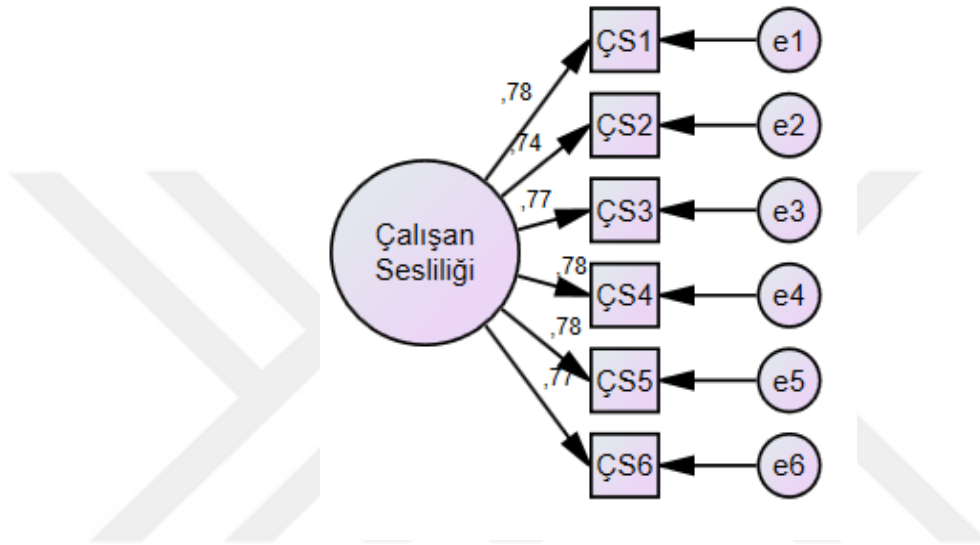
Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Çalışan Sessliliği	6	0,897

Çalışanların algılanan yönetici desteği ölçeğinin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa (α) değerleri incelenmiştir. Tek boyuttan oluşan ölçek değerlendirildiğinde, ölçeğin geneli için Cronbach Alfa değeri 0,89' dur ve ortaya çıkan sonuç 0,70'in üzerindedir. Dolayısıyla ölçeğin iç tutarlılığının olduğunu ve ölçeğin iyi derece güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışan sessliliği ölçeğinin daha önceki çalışmalarda tek boyutlu ve 6 ifadeden oluştuğu görülmektedir. Çalışan sessliliği ölçeğinin geçerliliğini doğrulamak için, AMOS 24 programında, tek düzeyli Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. 710

çalışanın katılım gösterdiği araştırma verilerinin normal dağılım göstermesi sebebi ile Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak analiz yapılmıştır

Çalışan sesliliği değişkenine yönelik oluşturulan birinci düzey tek faktörlü yol diyagramı Şekil 3.3'te gösterilmektedir.



Şekil 3.3. Çalışan Sesliliği Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizine Ait Model

Şekil 3.3'teki çalışan sesliliği ölçeğinin DFA Yol Diyagramı bulgularına göre, tek faktörlü yapının faktör yüklerinin 0,742-0,783 arasında değer almaktadır ve tamamı 0,70'nin üzerinde olduğu için ölçme modelinin ilgili veriye uyum sergilediğini göstermektedir.

Tablo 3.11'de çalışan sesliliği ölçeğinin standardize edilmiş faktör yükleri gösterilmektedir. Bu değerler kabul edilebilir faktör yükleri olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 3.11. Çalışan Sesliliği Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yükleri

Faktörler	İfadeler	Tahmin
Çalışan Sesliliği	ÇS1	0,778
	ÇS2	0,742

ÇS3	0,772
ÇS4	0,780
ÇS5	0,783
ÇS6	0,769

DFA sonuçları ve model uyum iyiliği değerleri Tablo 3.12’de verilmektedir. Bu değerler, algılanan yönetici desteği ölçeği için önerilen birinci düzey tek faktörlü modelin veri ile iyi uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin algılanan yönetici desteği ölçeğinin öngörülen teorik yapısı ile uyumunu göstermektedir.

Tablo 3.12. Çalışan Sosliliği Ölçeğinin Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri

Model	CMIN	DF	CMIN/DF	RMSEA	GFI	CFI
Birinci Düzey Tek Faktörlü	34,970	9	3.886	0,064	0,983	0,988

Tabloda 3.13’te ölçeğe ilişkin CR ve AVE değerleri sunulmuştur. CR değerlerinin 0,70’in üzerinde, AVE değerlerinin ise 0,40 veya üzeri olması gerekmektedir. Tablo incelendiğinde, CR değerlerinin 0,90 olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeklerin yeterli güvenilirlik düzeyinde olduğuna işaret etmektedir. Faktörlere ilişkin AVE değerinin 0,59 olduğu görülmektedir. Bu durum, ölçeklere ilişkin geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 3.13. Çalışan Sosliliği Ölçeğinin Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) Değerleri

Ölçek	AVE	CR
Çalışan Sosliliği Ölçeği	0,59	0,90

Bu sonuçlar, çalışan sosliliği ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, çalışan sosliliği değişkeninin Yapısal eşitlik modeli için uygun olduğunu göstermektedir.

3.6.3.3. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Psikolojik Sahiplenme ölçeğinin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa (α) değerleri hesaplanmış ve Tablo 3.14'te sunulmuştur.

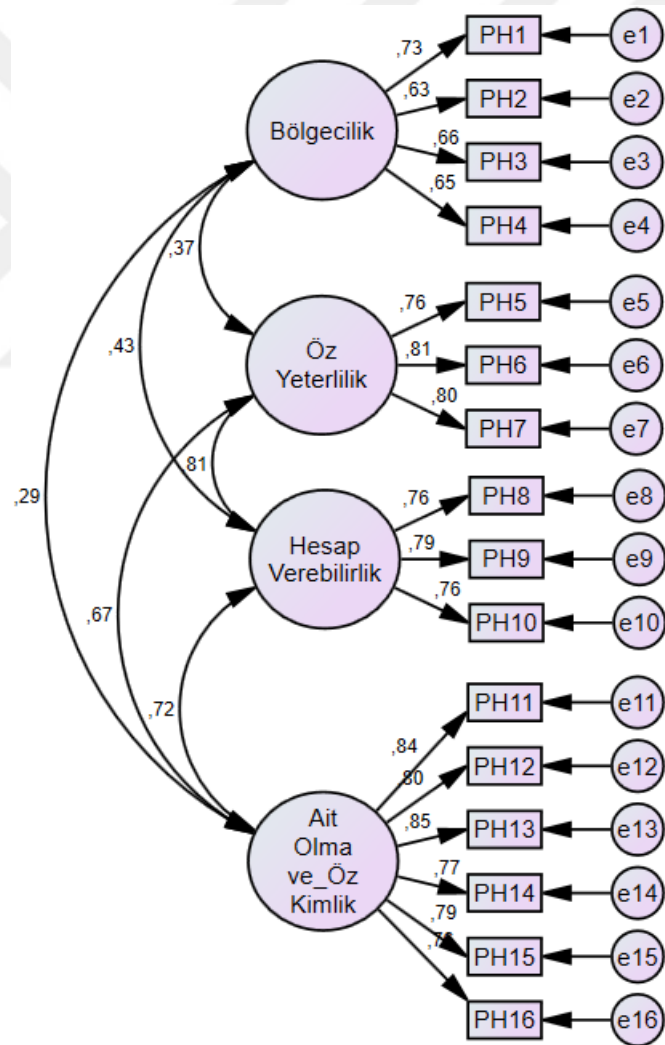
Tablo 3.14. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Cronbach Alfa Değeri

		İfade Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Boyutlar	Psikolojik Sahiplenme	12	0,903
	Bölgecilik	4	0,761
	Öz Yeterlilik	3	0,831
	Hesap Verebilirlik	3	0,811
	Ait Olma ve Öz Kimlik	6	0,915

Tablo 3.14 incelendiğinde psikolojik sahiplenme ölçeğinin iç tutarlılığının gösteren Cronbach Alfa (α) değerleri incelenmiştir. Psikolojik sahiplenmenin dört boyuttan oluşturuğu görölmektedir. Dört alt boyut ve 16 ifadeden oluşan psikolojik sahiplenme ölçeğinin (dört ifade bölgecilik, üç ifade öz yeterlilik, üç ifade hesap verebilirlik, altı ifade ait olma ve öz kimlik) hem boyut bazında hem de ölçeğin bütünü için Cronbach Alfa değerleri, kabul edilebilir sınır değer olan 0,7'nin üzerinde bulunmuştur. Psikolojik sahiplenme ölçeğinin tamamı için 0,903, bölgecilik boyutu 0,761, öz yeterlilik 0,831, hesap verebilirlik 0,811, ait olma ve öz kimlik 0,915 alt boyutları değer almıştır. Bu değerler, ölçeğin hem boyut bazında hem de bütün olarak iç tutarlılığının olduğunu göstermektedir.

Psikolojik sahiplenmenin ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısının geçerlilik analizi AMOS 24 paket programında yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi ile test edilmiştir. 710 çalışanın katılım gösterdiği araştırma verilerinin normal dağılım göstermesi sebebi ile Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak analiz yapılmıştır.

Psikolojik sahiplenme değişkenine yönelik oluşturulan birinci düzey çok faktörlü yol diyagramı Şekil 3.4'te gösterilmektedir.



Şekil 3.4. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğine Ait Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Model

Şekil 3.4.'teki psikolojik sahiplenme ölçeğinin DFA bulgularına göre, bölgecilik boyutu faktör yüklerinin (0,626-0,733), öz yeterlilik boyutu faktör yüklerinin (0,759-0,806), hesap verebilirlik boyutu faktör yüklerinin (0,756-0,785), ait olma ve öz kimlik boyutu faktör yüklerinin (0,756-0,853) arasında değer aldığı görülmektedir. Faktör yüklerinin tamamı 0,70'nin üzerinde olduğu için ölçme modelinin ilgili veriye uyum sergilediğini göstermektedir.

Tablo 3.15'te psikolojik sahiplenme ölçeğinin standardize edilmiş faktör yükleri gösterilmektedir. Bu değerler kabul edilebilir faktör yükleri olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 3.15. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yükleri

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü
Bölgecilik	PS1	0,733
	PS2	0,626
	PS3	0,664
	PS4	0,646
Öz Yeterlilik	PS5	0,759
	PS6	0,806
	PS7	0,802
Hesap Verebilirlik	PS8	0,762
	PS9	0,785
	PS10	0,756
Ait Olma ve Öz Kimlik	PS11	0,843
	PS12	0,801
	PS13	0,853
	PS14	0,768
	PS15	0,788
	PS16	0,759

Psikolojik sahiplenme ölçeğine ait DFA sonuçları ve uyum iyiliğı değerleri Tablo 3.16'da verilmektedir. Bu değerler, psikolojik sahiplenme ölçeğı için önerilen

birinci düzey çok faktörlü modelin veri ile iyi uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin psikolojik sermaye ölçeğinin öngörülen teorik yapısı (dört faktörlü model) ile uyuştuğunu göstermektedir.

Tablo 3.16. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri

Model	CMIN	DF	CMIN/DF	RMSEA	GFI	CFI
Birinci Düzey Çok Faktörlü	301,485	98	3,076	0,054	0,946	0,966

Tablo 3.17’de, psikolojik sahiplenme ölçeğinin boyutlarına ilişkin CR ve AVE değerleri sunulmuştur. CR değerlerinin 0,70’in üzerinde, AVE değerlerinin ise 0,40 veya üzeri olması gerekmektedir. Tablo 3.17 incelendiğinde, bölgecilik boyutunda CR değerlerinin 0,76, AVE değerinin 0,45 olduğu görülmektedir. Fornell ve Larcker (1981)’e göre CR (Bileşik Güvenirlilik)’nin 0.60’ dan yüksek olması durumunda AVE (Ortalama Açıklanan Varyans) değeri 0,50’den düşük olarak kabul edilebilir. Öz yeterlilik boyutunda CR değerlerinin 0,83, AVE değerinin 0,62 olduğu görülmektedir. Hesap verebilirlik boyutunda CR değerlerinin 0,81, AVE değerinin 0,59 olduğu görülmektedir. Ait olma ve öz kimlik boyutunda CR değerlerinin 0,92, AVE değerinin 0,64 olduğu görülmektedir. Bu durum, ölçeklere ilişkin geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 3.17. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenirlilik (CR) Değerleri

Ölçek	AVE	CR
Bölgecilik	0,45	0,76
Öz Yeterlilik	0,62	0,83
Hesap Verebilirlik	0,59	0,81

Bu sonuçlar, psikolojik sahiplenme ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, psikolojik sahiplenme değişkeninin yapısal eşitlik modeli için uygun olduğunu göstermektedir.

3.6.3.4. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Çalışmaya tutkunluk ölçeğinin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa (α) değerleri hesaplanmış ve Tablo 3.18’de sunulmuştur.

Tablo 3.18. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Cronbach Alfa Değeri

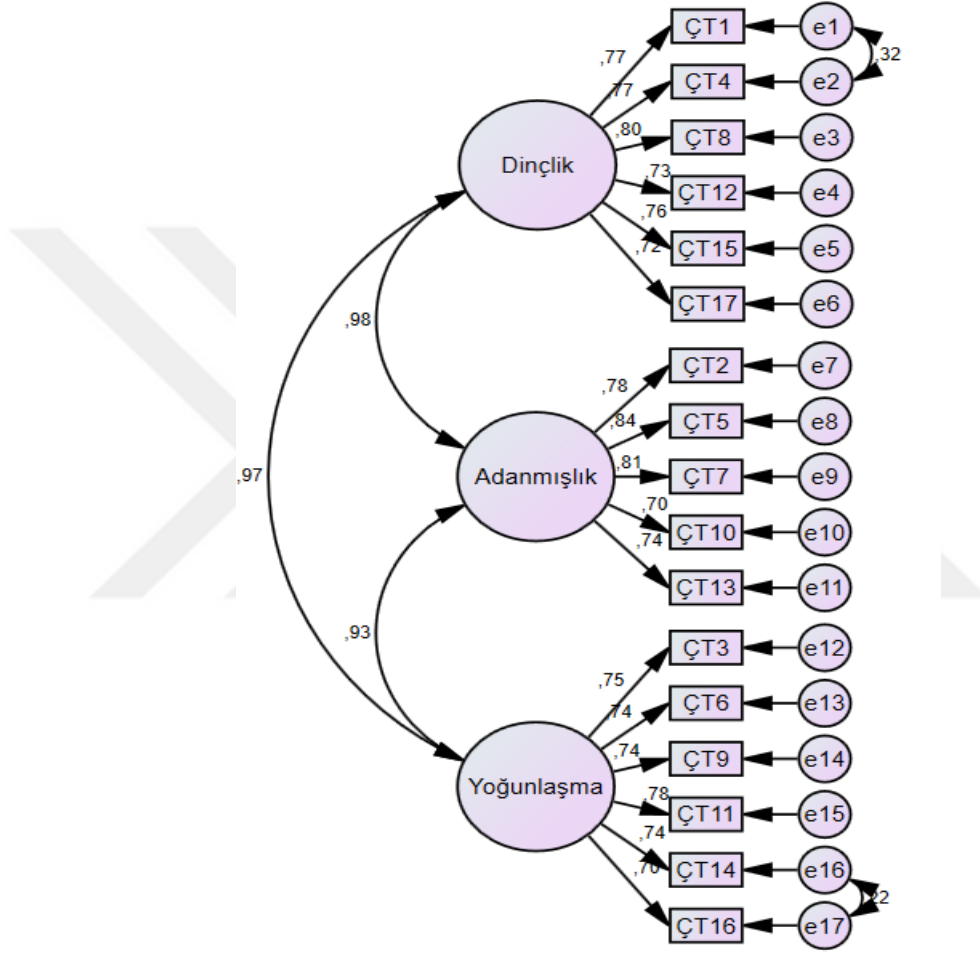
		İfade Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Boyutlar	Çalışmaya Tutkunluk	17	0,956
	Dinçlik	6	0,892
	Adanmışlık	5	0,882
	Yoğunlaşma	6	0,884

Tablo 3.18 incelendiğinde çalışmaya tutkunluk ölçeğinin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa değerleri incelenmiştir. Çalışmaya tutkunluğun üç boyuttan oluştuğu görülmektedir. Üç boyut ve 17 ifadeden oluşan çalışmaya tutkunluk ölçeğinin (Dinçlik, Adanmışlık, Yoğunlaşma) hem boyut bazında hem de ölçeğin bütünü için Cronbach Alfa değerleri, kabul edilebilir sınır değer olan 0,70’nin üzerinde bulunmuştur. Çalışmaya tutkunluk ölçeğinin tamamı 0,956, dinçlik boyutu 0,892, adanmışlık 0,882, yoğunlaşma 0,884 alt boyutları değer almıştır. Bu değerler, ölçeğin hem boyut bazında hem de bütün olarak iç tutarlılığının olduğunu göstermektedir.

Çalışmaya tutkunluk ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısının geçerlilik analizi AMOS 24 paket programında yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi ile test edilmiştir. 710 çalışanın katılım gösterdiği araştırma verilerinin normal dağılım

göstermesi sebebi ile Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak analiz yapılmıştır.

Çalışmaya tutkunluk değişkenine yönelik oluşturulan birinci düzey çok faktörlü yol diyagramı Şekil 3.5'te gösterilmektedir.



Şekil 3.5. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine Ait Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Model

Şekil 3.5'te yer alan çalışmaya tutkunluk ölçeğinin DFA bulgularına göre, dinçlik boyutu faktör yüklerinin (0,715-0,797), adanmışlık boyutu faktör yüklerinin (0,701-0,841), yoğunlaşma boyutu faktör yüklerinin (0,702-0,779) arasında değer aldığı görülmektedir. Tablo 3.19'da çalışmaya tutkunluk ölçeğinin standardize edilmiş regresyon ağırlık değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3.19. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yükleri

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü
Dinçlik	ÇT1	0,768
	ÇT4	0,769
	ÇT8	0,797
	ÇT12	0,730
	ÇT15	0,761
Adanmışlık	ÇT17	0,715
	ÇT2	0,778
	ÇT5	0,841
	ÇT7	0,810
	ÇT10	0,701
	ÇT13	0,737
	ÇT3	0,753
Yoğunlaşma	ÇT6	0,745
	ÇT9	0,744
	ÇT11	0,779
	ÇT14	0,742
	ÇT16	0,702

Çalışmaya tutkunluk ölçeğine ait DFA sonuçları ve model uyum indeks değerleri Tablo 3.20’de verilmektedir. Bu değerler, çalışmaya tutkunluk ölçeği için önerilen birinci düzey çok faktörlü modelin veri ile iyi uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin çalışmaya tutkunluk ölçeğinin öngörülen teorik yapısı (üç faktörlü model) ile uyuştuğunu göstermektedir.

Tablo 3.20. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri

Model	CMIN	DF	CMIN/DF	RMSEA	GFI	CFI
Birinci Düzey Çok Faktörlü	508,243	114	4,458	0,070	0,917	0,953

Tablo 3.21’de ölçeğin boyutlarına ilişkin CR ve AVE değerleri sunulmuştur. CR değerlerinin 0,70’in üzerinde, AVE değerlerinin ise 0,40 veya üzeri olması gerekmektedir. Tablo incelendiğinde, dinçlik boyutunda CR değerlerinin 0.89, AVE değerinin 0.57 olduğu görülmektedir. Adanmışlık boyutunda CR değerlerinin 0.88, AVE değerinin 0.60 olduğu görülmektedir. Yoğunlaşma boyutunda CR değerlerinin 0.88, AVE değerinin 0.55 olduğu görülmektedir. Bu durum, ölçeklere ilişkin geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 3.21. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) Değerleri

Ölçek	AVE	CR
Dinçlik	0,57	0,89
Adanmışlık	0,60	0,88
Yoğunlaşma	0,55	0,88

Bu sonuçlar, çalışmaya tutkunluk ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, çalışmaya tutkunluk değişkeninin Yapısal eşitlik modeli için uygun olduğunu göstermektedir.

3.7. Hipotezlere İlişkin Analizler

Araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin analizlerine yer verilecektir.

3.7.1. Araştırma Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar

Yapısal eşitlik modellemesi altında ilk olarak değişkenlerin oluşturduğu modelin ölçüm modeli doğrulanması gerekir. İkinci aşama ise yapısal modelde, doğrulanan değişkenlerin nedensel ilişkileri test edilir. (Gülbüz ve Şahin, 2018:339).

Model uyum iyilik değerleri incelendiği ise CMIN/df:2,938 CFI:0,909 GFI:0,816 RMSEA:0,052 olarak tespit edilmiş olup, bu değerler kabul edilebilir aralıklarda oldukları için yapısal modelin doğrulandığı ifade edilebilir. Ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, değerlerinin kabul edilebilir düzeyde oldukları tespit edilmiştir. Bu bağlamda test edilecek ölçüm modeli doğrulanmış ve ikinci aşama olan yapısal eşitlik model analizlerine geçilmiştir.

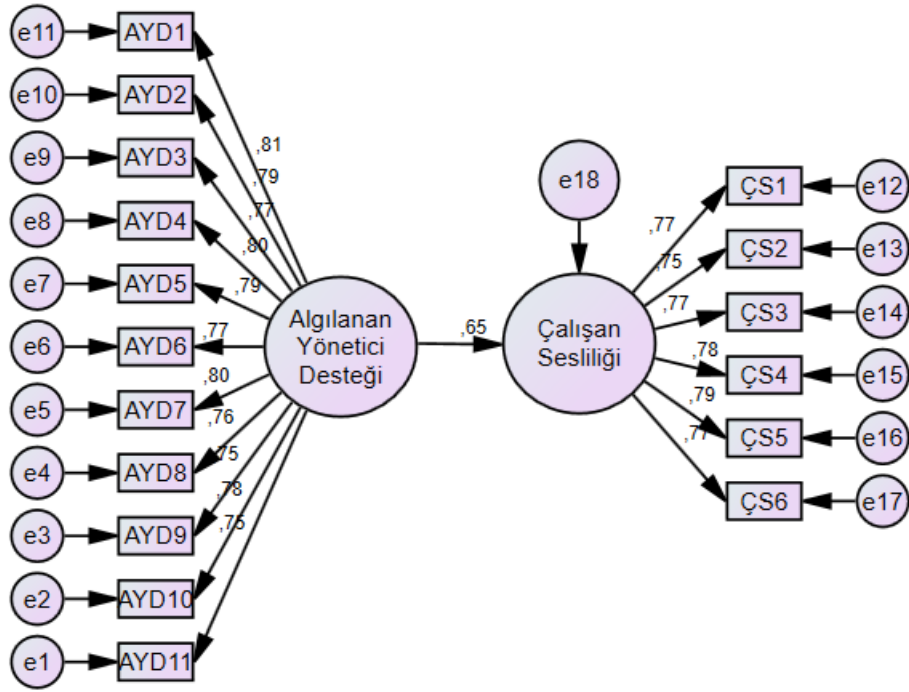
Tez çalışması kapsamında hipotezleri test etmek amacıyla YEM yapılmıştır.

3.7.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi Bulguları

Tezin bu bölümünde araştırma kapsamında geliştirilen araştırma hipotezlerini test etmek için YEM temelli yapısal model analizi kullanılmıştır. Yapısal model analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki doğrudan veya dolaylı nedensel ilişkileri test etmek amacıyla kullanılmaktadır.

3.7.2.1. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisi

Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışan Sessliliği araştırma modeli, AMOS 24 programı kullanılarak YEM uygulaması ile test edilmiştir. Katılımcıdan toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Algılanan yönetici desteğinin çalışan sessliliği üzerindeki etkisi kapsamında oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli-1 Şekil 3.6'da gösterilmiştir.



Şekil 3.6. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisi ile İlgili Standardize Yol Diyagramı

Şekil 3.6’da algılanan yönetici desteğinin çalışan sessliliği üzerindeki etkisine dair standardize yol diyagramı gösterilmektedir (Yapısal Model-1). Şekil 3.6’da regresyon katsayısı ve faktör yükleri görülebilir. Modelde standardize edilmiş regresyon değerinin 0,65 olduğu gözlemlenmektedir. Modelde yer alan değişkenlere ilişkin standardize ve standardize olmayan regresyon ağırlıkları Tablo 3.22’de gösterilmektedir.

Tablo 3.22. YEM-1 (Yapısal Model-1) Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

Parametre Tahminleri				Standardize	Standardize Olmayan	SH
Ölçüm Modeli						
AYD11		<---	AYD	0,75	1	
AYD10		<---	AYD	0,779	1,019	0,047
AYD9		<---	AYD	0,755	0,971	0,047
AYD8		<---	AYD	0,762	0,982	0,047

AYD7		<---	AYD	0,797	1,052	0,048
AYD6		<---	AYD	0,765	0,991	0,047
AYD5		<---	AYD	0,789	1,016	0,046
AYD4		<---	AYD	0,798	1,061	0,048
AYD3		<---	AYD	0,769	1,019	0,048
AYD2		<---	AYD	0,791	1,155	0,053
AYD1		<---	AYD	0,808	1,056	0,047
ÇS1		<---	CS	0,775	1	
ÇS2		<---	CS	0,746	0,948	0,046
ÇS3		<---	CS	0,771	0,966	0,045
ÇS4		<---	CS	0,779	0,947	0,044
ÇS5		<---	CS	0,786	0,945	0,043
ÇS6		<---	CS	0,768	0,944	0,044
Yapısal Model						
ÇS		<---	AYD	0,645	0,635	0,043
CMIN/df: 2.684 GFI: 0.950 CFI:0.975 RMSEA:0.049						

Yol analizinin sonucunda elde edilen uyum indekslerinin, eşik değerlere uygun olması, modelin verilere iyi bir şekilde uyduğunu ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Regresyon ağırlıkları listesi incelendiğinde YEM sonuçlarına göre algılanan yönetici desteğinden çalışan sesliliğine giden yolun anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,65$).

Bu bulgular doğrultusunda “Algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen 1H₁ hipotezi desteklenmiştir. Algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliğine etkisine yönelik hipotez testi sonuçları Tablo 3.23 'te sunulmuştur.

Tablo 3.23. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sesliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

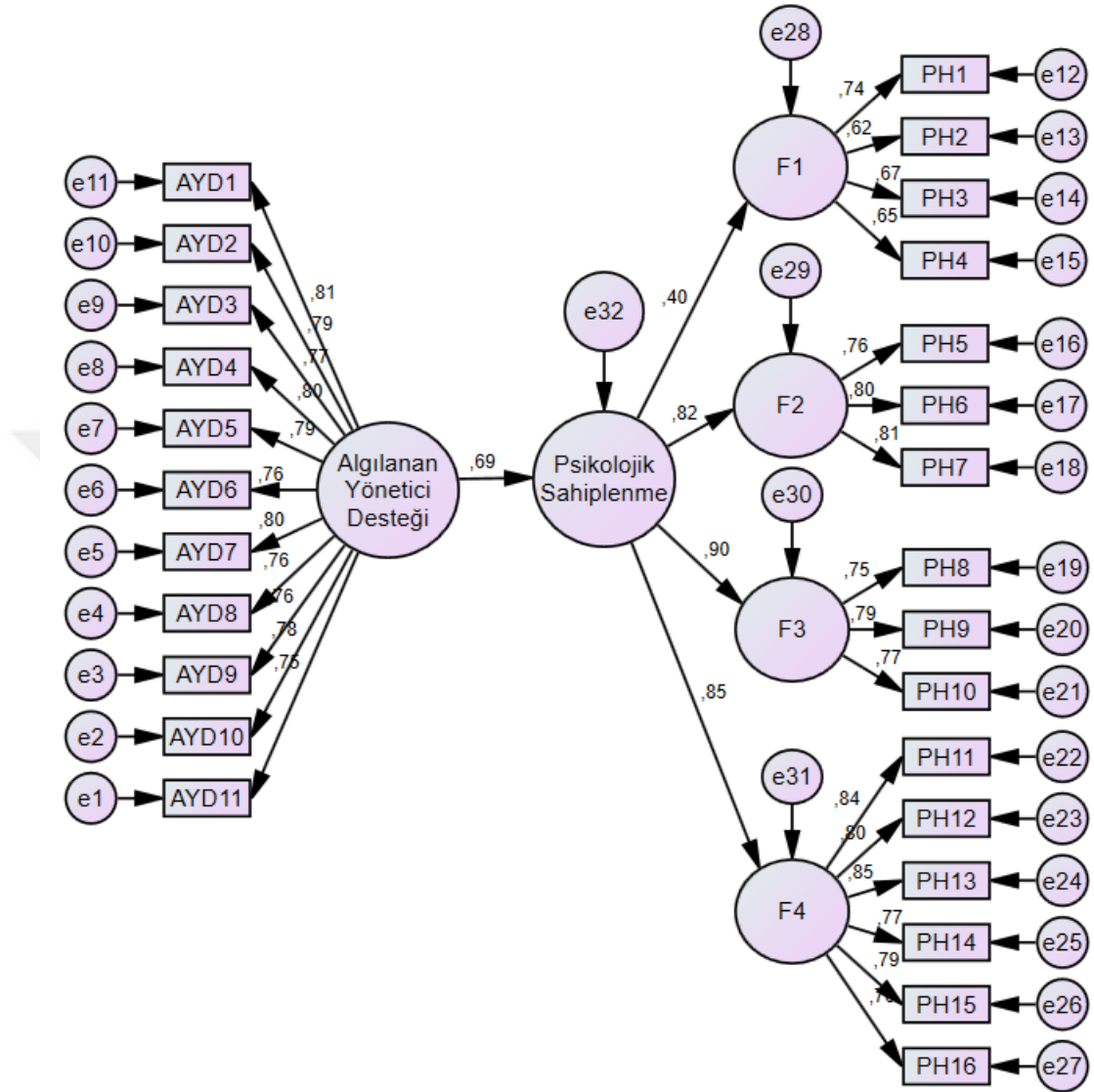
Etki	Standardize β	Standart Hata	t	p	Hipotez Sonucu
Algılanan Yönetici Desteği → Çalışan Sesliliği	0,645	0,043	14,781	***	Kabul

***p<0.01

YEM yapısal modeli-1 analizine göre, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.7.2.2. Algılanan Yönetici Desteğinin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisi

Algılanan Yönetici Desteği ve Psikolojik Sahiplenme araştırma modeli, AMOS 24 programı kullanılarak YEM uygulaması ile test edilmiştir. Katılımcıdan toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme üzerine etkisi kapsamında oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli-2 Şekil 3.7’de gösterilmiştir.



Şekil 3.7. Algılanan Yönetici Desteğinin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisi İle İlgili Standardize Yol Diyagramı

Şekil 3.7'de algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisine dair standardize yol diyagramı gösterilmektedir (Yapısal Model-2). Şekil 3.7'de regresyon katsayısı ve faktör yükleri de görülebilir. Modelde standardize edilmiş regresyon değerinin 0,69 olduğu gözlemlenmektedir. Modelde yer alan değişkenlere ilişkin standardize ve standardize olmayan regresyon ağırlıkları tablo 3.24'te gösterilmektedir.

Tablo 3.24. YEM (Yapısal Model-2) Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

Parametre Tahminleri					
Ölçüm Modeli			Standardize	Standardize Olmayan	SH
Özyeterlilik	<---	PS	0,824	1,81	0,223
Hesap Verebilirlik	<---	PS	0,897	1,996	0,243
Ait Olma-Öz Kimlik	<---	PS	0,846	2,266	0,271
Bölgecilik	<---	PS	0,405	1	
AYD11	<---	AYD	0,751	1	
AYD10	<---	AYD	0,781	1,019	0,047
AYD9	<---	AYD	0,755	0,969	0,046
AYD8	<---	AYD	0,764	0,983	0,046
AYD7	<---	AYD	0,797	1,05	0,047
AYD6	<---	AYD	0,762	0,986	0,047
AYD5	<---	AYD	0,788	1,013	0,046
AYD4	<---	AYD	0,799	1,06	0,048
AYD3	<---	AYD	0,767	1,016	0,048
AYD2	<---	AYD	0,792	1,155	0,052
AYD1	<---	AYD	0,806	1,052	0,047
PH1	<---	Bölgecilik	0,735	1	
PH2	<---	Bölgecilik	0,616	0,822	0,061
PH3	<---	Bölgecilik	0,666	0,914	0,064
PH4	<---	Bölgecilik	0,652	0,876	0,062
PH5	<---	Özyeterlilik	0,756	1	
PH6	<---	Özyeterlilik	0,805	0,998	0,049
PH7	<---	Özyeterlilik	0,805	1,067	0,052
PH8	<---	Hesap Verebilirlik	0,747	1	
PH9	<---	Hesap Verebilirlik	0,787	1,052	0,054
PH10	<---	Hesap Verebilirlik	0,768	0,968	0,05
PH11	<---	Ait Olma-Öz Kimlik	0,842	1	
PH12	<---	Ait Olma-Öz Kimlik	0,8	0,996	0,039

PH13	<---	Ait Olma- Öz Kimlik	0,854	1,042	0,037
PH14	<---	Ait Olma- Öz Kimlik	0,769	0,913	0,038
PH15	<---	Ait Olma- Öz Kimlik	0,788	0,953	0,038
PH16	<---	Ait Olma- Öz Kimlik	0,759	0,895	0,038
Yapısal Model					
PS	<---	AYD	0,693	0,287	0,036
CMIN/df: 2.819 GFI:0.908 CFI:0.951 RMSEA:0.051					

Yol analizinin sonucunda elde edilen uyum indekslerinin, eşik değerlere uygun olması, modelin verilere iyi bir şekilde uyduğunu ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Regresyon ağırlıkları listesi incelendiğinde YEM sonuçlarına göre algılanan yönetici desteğinden psikolojik sahiplenmeye giden yolun anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.69$).

Bu bulgular doğrultusunda “Algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen 2H₁ hipotezi desteklenmiştir. Algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisine yönelik hipotez testi sonuçları Tablo 3.25’te sunulmuştur.

Tablo 3.25 Algılanan Yönetici Desteğinin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

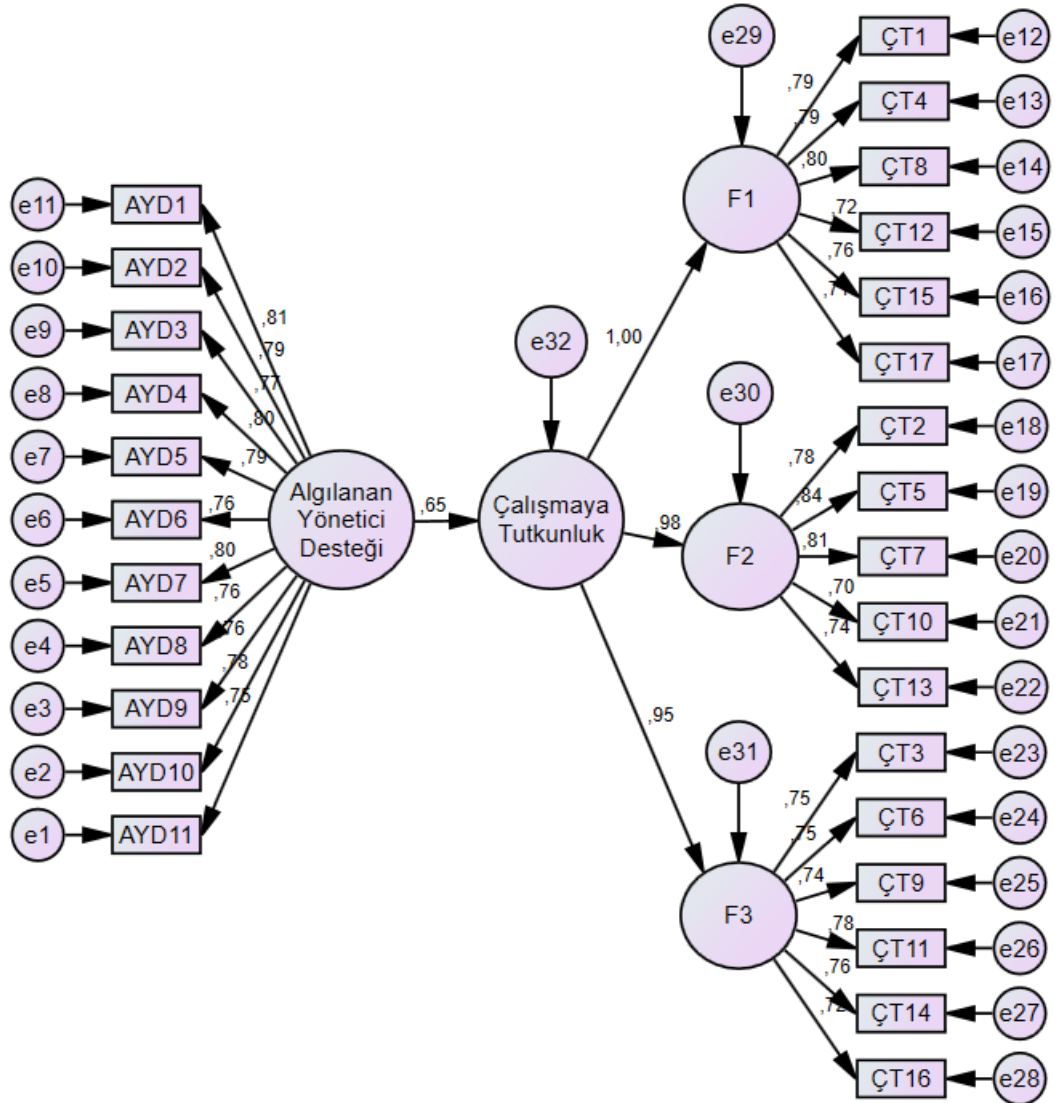
Etki	Standardize β	Standart Hata	t	p	Durum
Algılanan Yönetici Desteği → Psikolojik Sahiplenme	0,693	0,036	7,935	***	Kabul

***p<0.01

YEM yapısal modeli-3 analizine göre, algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.7.2.3. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi

Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışmaya Tutkunluk araştırma modeli, AMOS 24 programı kullanılarak YEM uygulaması ile test edilmiştir. Katılımcılardan toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerine etkisi kapsamında oluşturulan Yapısal Eşitlik Model-3 Şekil 3.8’de gösterilmiştir.



Şekil 3.8. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi İle İlgili Standardize Yol Diyagramı

Şekil 3.8’de algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisine dair standardize yol diyagramı gösterilmektedir (Yapısal Model-3). Şekil 3.9’da regresyon katsayısı ve faktör yükleri de görülebilir. Modelde standardize edilmiş regresyon değerinin 0,65 olduğu gözlemlenmektedir. Modelde yer alan değişkenlere ilişkin standardize ve standardize olmayan regresyon ağırlıkları tablo 3.26’da gösterilmektedir.

Tablo 3.26: YEM (Yapısal Model-3) Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

Parametre Tahminleri					
Ölçüm Modeli			Standardize	Standardize Olmayan	SH
AYD11	<---	AYD	0,752	1	
AYD10	<---	AYD	0,782	1,02	0,047
AYD9	<---	AYD	0,756	0,97	0,046
AYD8	<---	AYD	0,763	0,981	0,046
AYD7	<---	AYD	0,796	1,049	0,047
AYD6	<---	AYD	0,763	0,986	0,047
AYD5	<---	AYD	0,787	1,012	0,046
AYD4	<---	AYD	0,8	1,06	0,048
AYD3	<---	AYD	0,766	1,013	0,048
AYD2	<---	AYD	0,792	1,154	0,052
AYD1	<---	AYD	0,805	1,05	0,047
ÇT1	<---	Dinçlik	0,788	1	
ÇT4	<---	Dinçlik	0,787	0,963	0,041
ÇT8	<---	Dinçlik	<u>0,801</u>	1,036	0,043
ÇT12	<---	Dinçlik	0,721	0,924	0,044
ÇT15	<---	Dinçlik	0,762	0,932	0,042
ÇT17	<---	Dinçlik	0,713	0,869	0,042
ÇT2	<---	Adanmışlık	0,778	1	
ÇT5	<---	Adanmışlık	0,841	1,059	0,043
ÇT7	<---	Adanmışlık	0,811	1,024	0,043
ÇT10	<---	Adanmışlık	0,7	0,861	0,044
ÇT13	<---	Adanmışlık	0,735	0,924	0,044
ÇT3	<---	Yoğunlaşma	0,751	1	

ÇT6	<---	Yoğunlaşma	0,75	1,054	0,052
ÇT9	<---	Yoğunlaşma	0,742	1,071	0,053
ÇT11	<---	Yoğunlaşma	0,776	1,079	0,051
ÇT14	<---	Yoğunlaşma	0,758	1,067	0,052
ÇT16	<---	Yoğunlaşma	0,718	0,992	0,051
Yapısal Model					
ÇT	<---	AYD	0,649	0,68	0,044
CMIN/df: 3.130 GFI:0.896 CFI:0.948 RMSEA:0.055					

Yol analizinin sonucunda elde edilen uyum indekslerinin, eşik değerlere uygun olması, modelin verilere iyi bir şekilde uyduğunu ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Regresyon ağırlıkları listesi incelendiğinde YEM sonuçlarına göre algılanan yönetici desteğinden psikolojik sahiplenmeye giden yolun anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,65$).

Bu bulgular doğrultusunda “Algılanan yönetici desteği çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen 3H₁ hipotezi desteklenmiştir. Algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisine ilişkin hipotez testi sonuçları Tablo 3.27’de sunulmuştur.

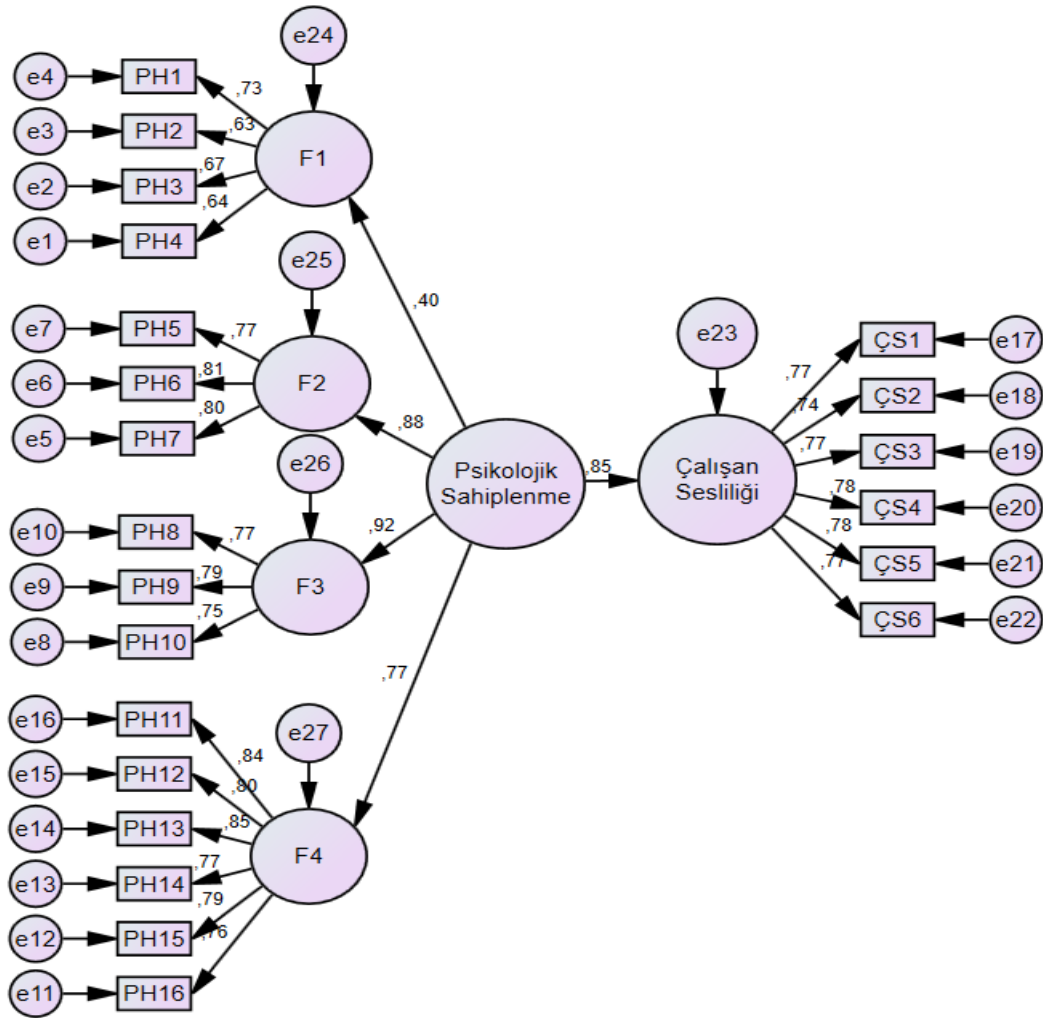
Tablo 3.27. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Etki	Standardize β	Standart Hata	t	p	Durum
Algılanan Yönetici Desteği → Çalışmaya Tutkunluk	0,649	0,044	15,335	***	Kabul

YEM yapısal modeli-3 analizine göre, algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.7.2.4. Psikolojik Sahiplenmenin Çalışan Sessliliği Üzerine Etkisi

Psikolojik Sahiplenme ve Çalışan Sessliliğinin araştırma modeli, AMOS 24 programı kullanılarak YEM uygulaması ile test edilmiştir. Katılımcıdan toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Psikolojik sahiplenmenin çalışan sessliliği üzerindeki etkisi kapsamında oluşturulan Yapısal Eşitlik Model- 4 Şekil 3-9’da gösterilmektedir.



Şekil 3.9. Psikolojik Sahiplenmenin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisi İle İlgili Standardize Yol Diyagramı

Şekil 3.9’da psikolojik sahiplenmenin çalışan sesliliği üzerindeki etkisine dair standardize yol diyagramı gösterilmektedir (Yapısal Model-4). Modelde standardize edilmiş regresyon değerinin 0,85 olduğu gözlemlenmektedir. Modelde yer alan değişkenlere ilişkin standardize ve standardize olmayan regresyon ağırlıkları Tablo 3.28’de gösterilmektedir.

Tablo 3.28. YEM (Yapısal Model-4) Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

Parametre Tahminleri					
Ölçüm Modeli			Standardize	Standardize Olmayan	SH
PH4	<---	Bölgecilik	0,644	1	
PH3	<---	Bölgecilik	0,669	1,061	0,08
PH2	<---	Bölgecilik	0,626	0,966	0,076
PH1	<---	Bölgecilik	0,731	1,149	0,083
PH7	<---	Öz Yeterlilik	0,795	1	
PH6	<---	Öz Yeterlilik	0,806	0,948	0,043
PH5	<---	Öz Yeterlilik	0,766	0,962	0,046
PH10	<---	Hesap Verebilirlik	0,747	1	
PH9	<---	Hesap Verebilirlik	0,786	1,117	0,056
PH8	<---	Hesap Verebilirlik	0,771	1,097	0,056
PH16	<---	Ait Olma- Öz Kimlik	0,76	1	
PH15	<---	Ait Olma- Öz Kimlik	0,789	1,064	0,049
PH14	<---	Ait Olma- Öz Kimlik	0,77	1,021	0,048
PH13	<---	Ait Olma- Öz Kimlik	0,853	1,162	0,048

PH12	<---	Ait Olma- Öz Kimlik	0,799	1,111	0,05
PH11	<---	Ait Olma- Öz Kimlik	0,842	1,116	0,047
ÇS1	<---	ÇS	0,772	1	
ÇS2	<---	ÇS	0,743	0,948	0,046
ÇS3	<---	ÇS	0,771	0,97	0,045
ÇS4	<---	ÇS	0,783	0,955	0,044
ÇS5	<---	ÇS	0,783	0,946	0,043
ÇS6	<---	ÇS	0,773	0,953	0,044
Yapısal Model					
ÇS	<---	PS	0,851	2,377	0,3
CMIN/df: 2.548 GFI:0.933 CFI:0.964 RMSEA:0.047					

Yol analizinin sonucunda elde edilen uyum indekslerinin, eşik değerlere uygun olması, modelin verilere iyi bir şekilde uyduğunu ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Regresyon ağırlıkları listesi incelendiğinde YEM sonuçlarına göre psikolojik sahiplenmeden çalışan sesliliğine giden yolun anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,85$).

Bu bulgular doğrultusunda “Psikolojik sahiplenme çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen 4H₁ hipotezi desteklenmiştir. Psikolojik Sahiplenmenin çalışan sesliliği üzerindeki etkisine ilişkin hipotez testi sonuçları Tablo 3.29’da sunulmuştur.

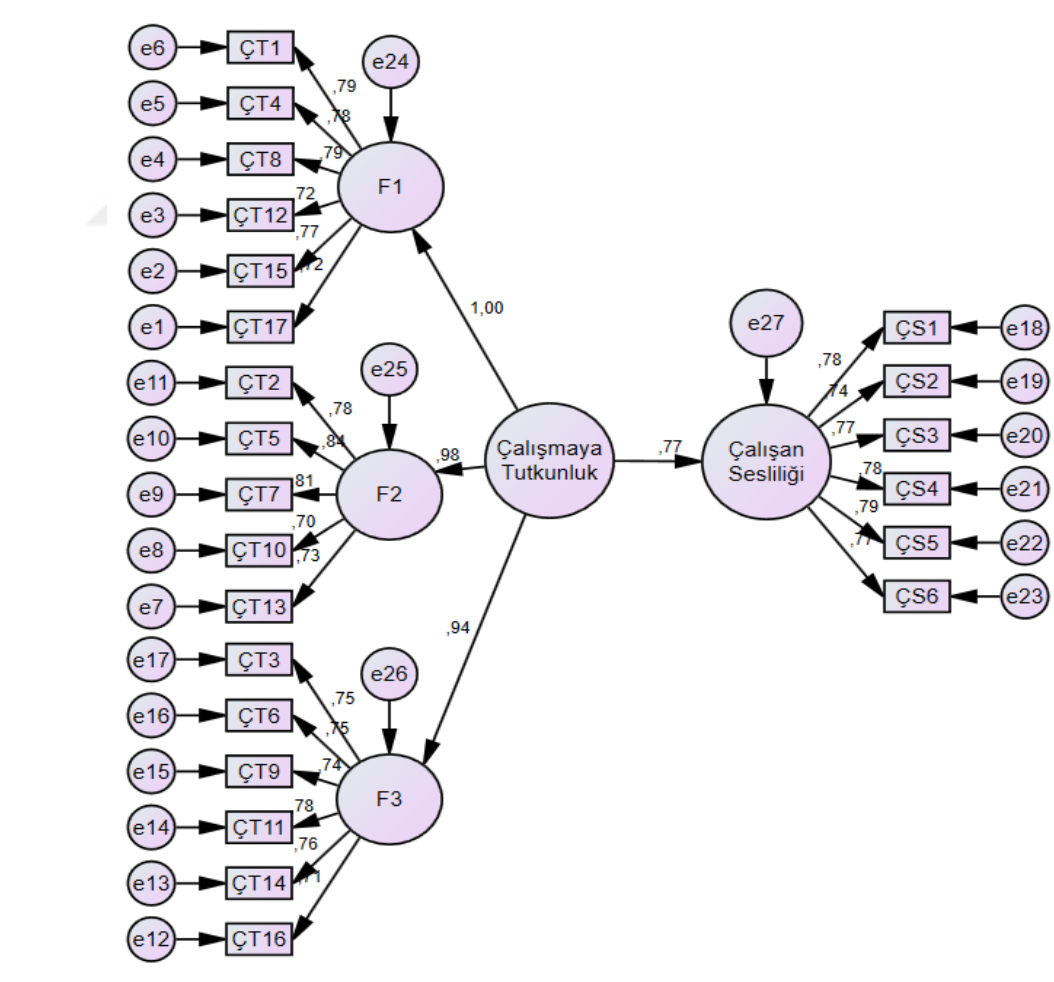
Tablo 3.29. Psikolojik Sahiplenmenin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Etki	Standardize β	Standart Hata	t	p	Durum
Psikolojik Sahiplenme→ Çalışan Sesliliği	0,851	0,300	7,917	***	Kabul

kapsamında oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli-5 Şekil 3-10'da gös

Çalışmaya Tutkunluk ve Çalışan Sessliliği araştırma m programı kullanılarak YEM uygulaması ile test edilmiştir. Katı verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Like yöntemi kullanılmıştır. Çalışmaya tutkunluğun çalışan sessliliği kapsamında oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli-5 Şekil 3-10'da gös

kapsamında oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli-5 Şekil 3-10'da gös



Şekil 3.10. Çalışmaya Tutkunluğun Çalışan Sesiiliği Üzerindeki Etkisi ile İlgili Standardize Yol Diyagramı

Şekil 3.10’da çalışmaya tutkunluğun çalışan sesliliği üzerindeki etkisine dair standardize yol diyagramı gösterilmektedir (Yapısal Model-5). Şekil 3.11’de regresyon katsayısı ve faktör yükleri de görülebilir. Modelde standardize edilmiş regresyon değerinin 0,77 olduğu gözlemlenmektedir. Modelde yer alan değişkenlere ilişkin standardize ve standardize olmayan regresyon ağırlıkları Tablo 3.30’da gösterilmektedir.

Tablo 3.30. YEM (Yapısal Model-5) Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

Parametre Tahminleri					
Ölçüm Modeli			Standardize	Standardize Olmayan	SH
ÇT17	<---	Dinçlik	0,718	1	
ÇT15	<---	Dinçlik	0,766	1,07	0,053
ÇT12	<---	Dinçlik	0,723	1,058	0,056
ÇT8	<---	Dinçlik	0,795	1,173	0,056
ÇT4	<---	Dinçlik	0,785	1,096	0,053
ÇT1	<---	Dinçlik	0,787	1,141	0,055
ÇT13	<---	Adanmışlık	0,734	1	
ÇT10	<---	Adanmışlık	0,701	0,934	0,05
ÇT7	<---	Adanmışlık	0,808	1,106	0,051
ÇT5	<---	Adanmışlık	0,842	1,148	0,05
ÇT2	<---	Adanmışlık	0,781	1,087	0,052
ÇT16	<---	Yoğunlaşma	0,714	1	
ÇT14	<---	Yoğunlaşma	0,759	1,083	<u>0,055</u>
ÇT11	<---	Yoğunlaşma	0,78	1,099	0,055
ÇT9	<---	Yoğunlaşma	0,739	1,081	0,057
ÇT6	<---	Yoğunlaşma	0,751	1,068	0,055
ÇT3	<---	Yoğunlaşma	0,752	1,013	0,052
ÇS1	<---	ÇS	0,776	1	
ÇS2	<---	ÇS	0,736	0,934	0,046
ÇS3	<---	ÇS	0,769	0,961	0,045
ÇS4	<---	ÇS	0,784	0,95	0,043
ÇS5	<---	ÇS	0,786	0,944	0,043
ÇS6	<---	ÇS	0,772	0,947	0,044

Yapısal Model					
ÇS	<---	ÇT	0,766	0,823	0,05
CMIN/df:3.648 AGFI: 0.879: GFI: 0.901 CFI:0.946 RMSEA:0.061					

Yol analizinin sonucunda elde edilen uyum indekslerinin, eşik değerlere uygun olması, modelin verilere iyi bir şekilde uyduğunu ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Regresyon ağırlıkları incelendiğinde YEM sonuçlarına göre çalışmaya tutkunluğun çalışan sesliliğine giden yolun anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,77$).

Bu bulgular doğrultusunda “Çalışmaya tutkunluk çalışan sesliliğini olumlu yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen 5H₁ hipotezi desteklenmiştir. Çalışmaya tutkunluğun çalışan sesliliği üzerindeki etkisine yönelik hipotez testi sonuçları Tablo 3.31’de sunulmuştur.

Tablo 3.31. Çalışmaya Tutkunluğun Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	T	p	Durum
Çalışmaya Tutkunluk → Çalışan Sesliliği	0,766	0,050	16,548	***	Kabul

***p<0.01

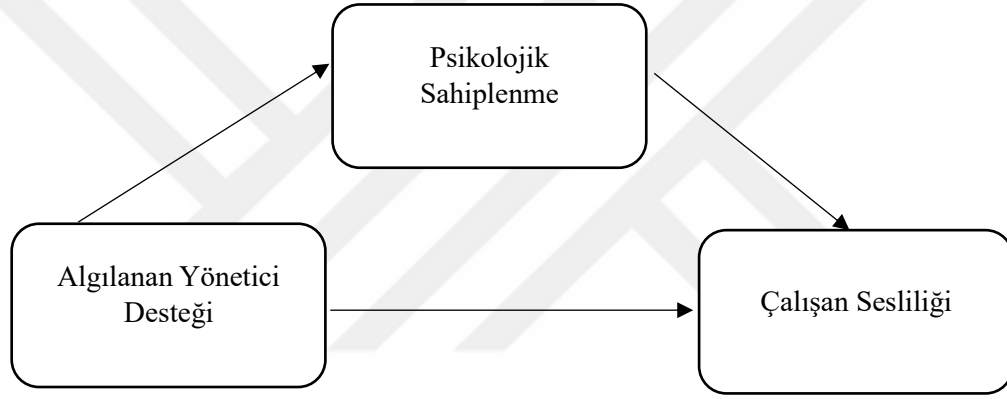
YEM yapısal modeli-5 analizine göre, çalışmaya tutkunluğun çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.7.2.6. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sesliliği Üzerine Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü

Algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerine etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolü ile ilgili oluşturulan hipotez kapsamında yapılan aracılık analizinde yöntemi seçilmiş, bootstrap yöntemi seçilmiştir. Bootstrap yöntemi geleneksel aracılık yönteminden daha güçlüdür. Bu şekilde bootstrap yöntemi 5000

yeniden örneklem kullanarak, %95 güven düzeyi ile, dolaylı etkinin test edilmesini sağlamaktadır (Gürbüz ve Bayık, 2021: 116).

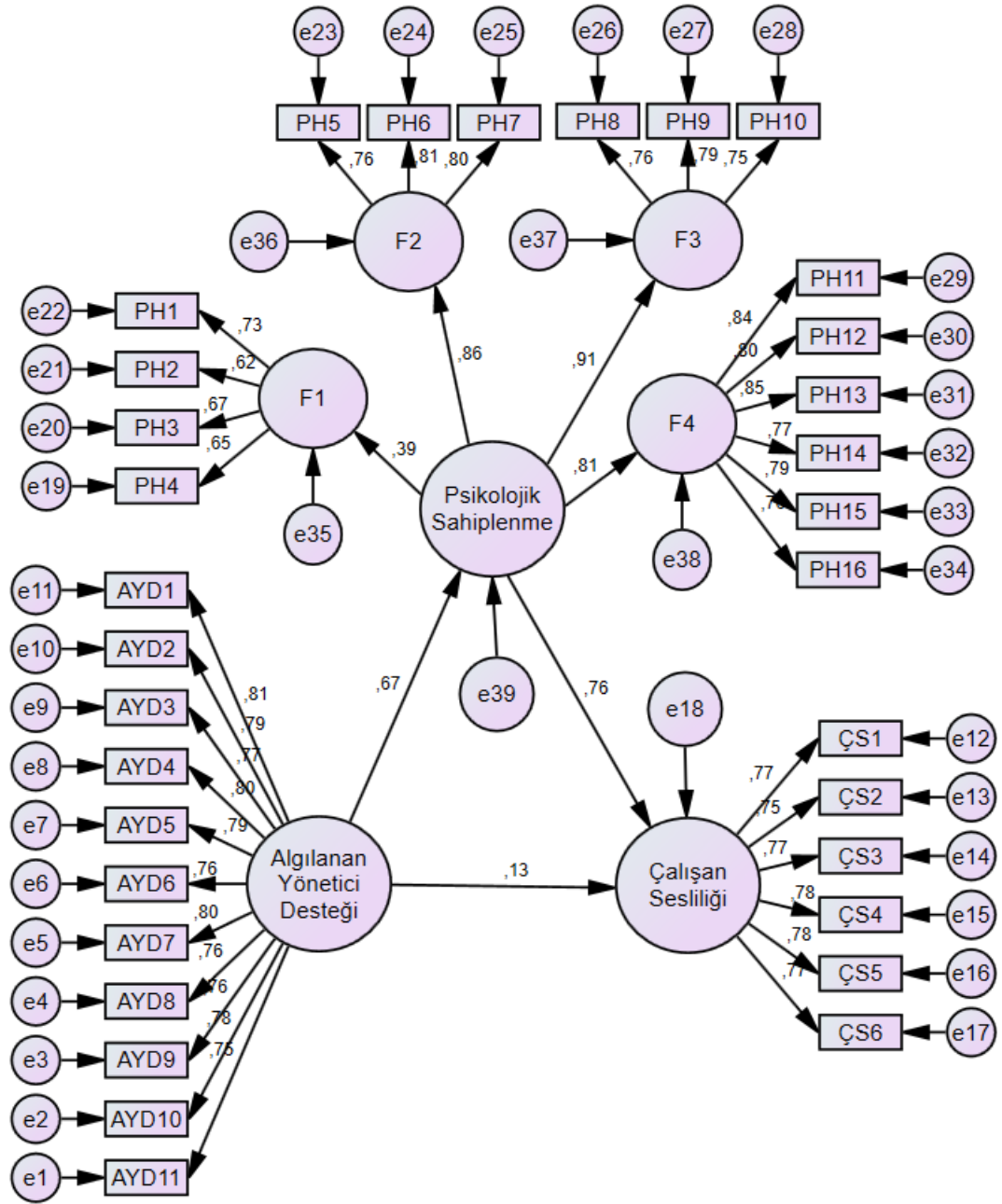
Hipotez kapsamında oluşturulan aracılık modelinde ilk adım algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinin analizidir. İkinci adım algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenmenin üzerindeki etkisi ve üçüncü adımda psikolojik sahiplenmenin çalışan sesliliği üzerindeki etkisidir. Dördüncü adım ise algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme aracılığıyla çalışan sesliliği üzerindeki etkisinin bootstrap tekniği ile analiz edilmesidir.



Şekil 3.11. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sesliliği Üzerine Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Modeli

IBM AMOS 24 programı ile öncelikle algılanan yönetici desteği (11 ifade), çalışan sesliliği (6 ifade) ve psikolojik sahiplenme (16 ifade) değişkenlerinden oluşan ölçüm modeli test edilmiştir. Ölçüm modeli analizinde uyum indeksleri değerlerinde kabul edilebilir değerlerdedir. Bu uyum indeksleri ölçüm modelinin doğrulandığına işaret etmektedir. Model uyum iyilik değerleri incelendiği ise CMIN/df:2,521 AGFI:0,882 GFI:0,898 NFI:0,920 CFI:0,950 TLI:0,946 RMSEA:0,046 olarak tespit edilmiş olup, bu değerler kabul edilebilir aralıklarda oldukları için yapısal modelin doğrulandığı ifade edilebilir.

Oluşturulan hipoteze ilişkin aracılık yapısal modeli şekil 3.12’de gösterilmektedir.



Şekil 3.12. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolüne İlişkin Yapısal Modeli Standardize Yol Diyagramı

Analiz kapsamında oluşturulan yol diyagramı incelediğinde algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi anlamlı olarak tespit edilmiştir ($\beta=0.13$, $p=0.000$). Bağımlı değişken olan algılanan yönetici desteğinin aracı değişken olan

psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi de anlamlı görünmektedir ($\beta=0,67$, $p=0.000$). Aracı değişken psikolojik sahiplenmenin bağımlı değişken olan çalışan sesliliği üzerindeki etkisi de yine anlamlı olarak saptanmıştır ($\beta=0,76$, $p=0.000$). Analiz sonuçları Tablo 3.32’de gösterilmektedir.

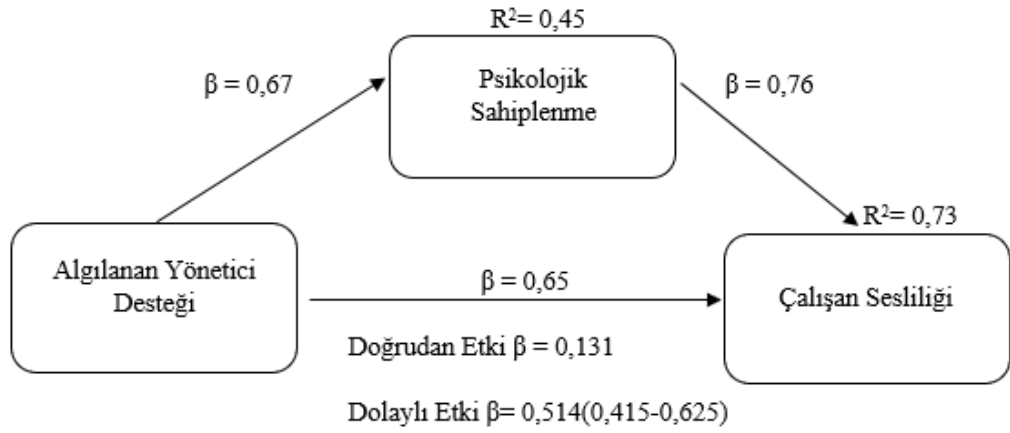
Tablo 3.32. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Etki	Standardize β	p	Durum
Algılanan Yönetici Desteği → Çalışan Sesliliği	0,514	0.000	Anlamlı
Algılanan Yönetici Desteği → Psikolojik Sahiplenme	0,673	0.000	Anlamlı
Psikolojik Sahiplenme → Çalışan Sesliliği	0,763	0.000	Anlamlı

Analizde bootstrap tekniği seçilmiştir. Bu yüzden dolayı etkinin anlamlı olup olmadığı güven aralıkları değerlerine bakılıp değerlendirilmelidir. Bu kapsamda dolaylı etki değerlerinin alt ve üst güven aralığı sınırları kontrol edilmiştir. Aracılık etki analizlerinde bootstrap tekniği kullanıldıysa, %95 güven aralığı içindeki değerlerin “0” değerini içermemesi gerekmektedir (Gürbüz, 2021: 124). Elde edilen modelin sonuçlara göre güven aralığındaki değerlerin 0’ı içermemesi aracı rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (0,415, 0,625). Bu sonuçlar, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin kısmi aracılık etkisi bulunduğunu göstermektedir ($\beta=0,131$, $p<0.05$). Psikolojik sahiplenme, algılanan yönetici desteği ile birlikte çalışan sesliliğindeki değişimin (varyansın) %73’ünü açıklamaktadır. Model sonuçları Tablo 3.33 ve Şekil 3.13’te yer almaktadır.

Tablo 3.33. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılığına İlişkin Yapısal Model Analiz Sonucu

	Psikolojik Sahiplenme		Çalışan Sessliliği	
	β	SH	β	SH
Algılanan Yönetici Desteği (c yolu)	-	-	0,645*	0,043
R ²	-	-	0,416	
Algılanan Yönetici Desteği (a yolu)	0,673*	0,031		
R ²	0,453			
Algılanan Yönetici Desteği (c' yolu)			0,128*	0,040
Psikolojik Sahiplenme (b yolu)			0,763*	0,
R ²			0,735	
Dolaylı Etki			0,131*	(0,415, 0,625)



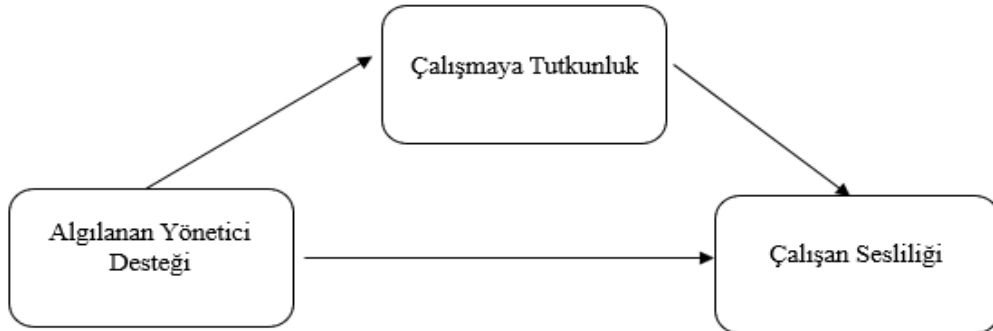
Şekil 3.13. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılığına İlişkin Yapısal Model Analiz Sonucu

Bu bulgular doğrultusunda “Algılanan yönetici desteğinin çalışan sessliliği üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisi vardır.” olarak ifade edilen 6H₁ hipotezi desteklenmiştir.

3.6.2.7. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sessliliği Üzerine Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Rolü

Algılanan yönetici desteğinin çalışan sessliliği üzerine etkisinde çalışmaya tutkunluk aracılık rolü ile ilgili oluşturulan hipotez kapsamında yapılan aracılık analizinde yöntemi seçilmiş, bootstrap yöntemi seçilmiştir. Bootstrap yöntemi geleneksel aracılık yönteminden daha güçlüdür. Bu şekilde bootstrap yöntemi 5000 yeniden örneklem kullanarak, %95 güven düzeyi ile, dolaylı etkinin test edilmesini sağlamaktadır (Gürbüz, 2021: 116).

Hipotez kapsamında oluşturulan aracılık modelinde ilk adım algılanan yönetici desteğinin çalışan sessliliği üzerindeki etkisinin analizidir. İkinci adım algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi ve üçüncü adımda çalışmaya tutkunluğun çalışan sessliliği üzerindeki etkisidir. Dördüncü adım ise algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk aracılığıyla çalışan sessliliği üzerindeki etkisinin bootstrap tekniği ile analiz edilmesidir.

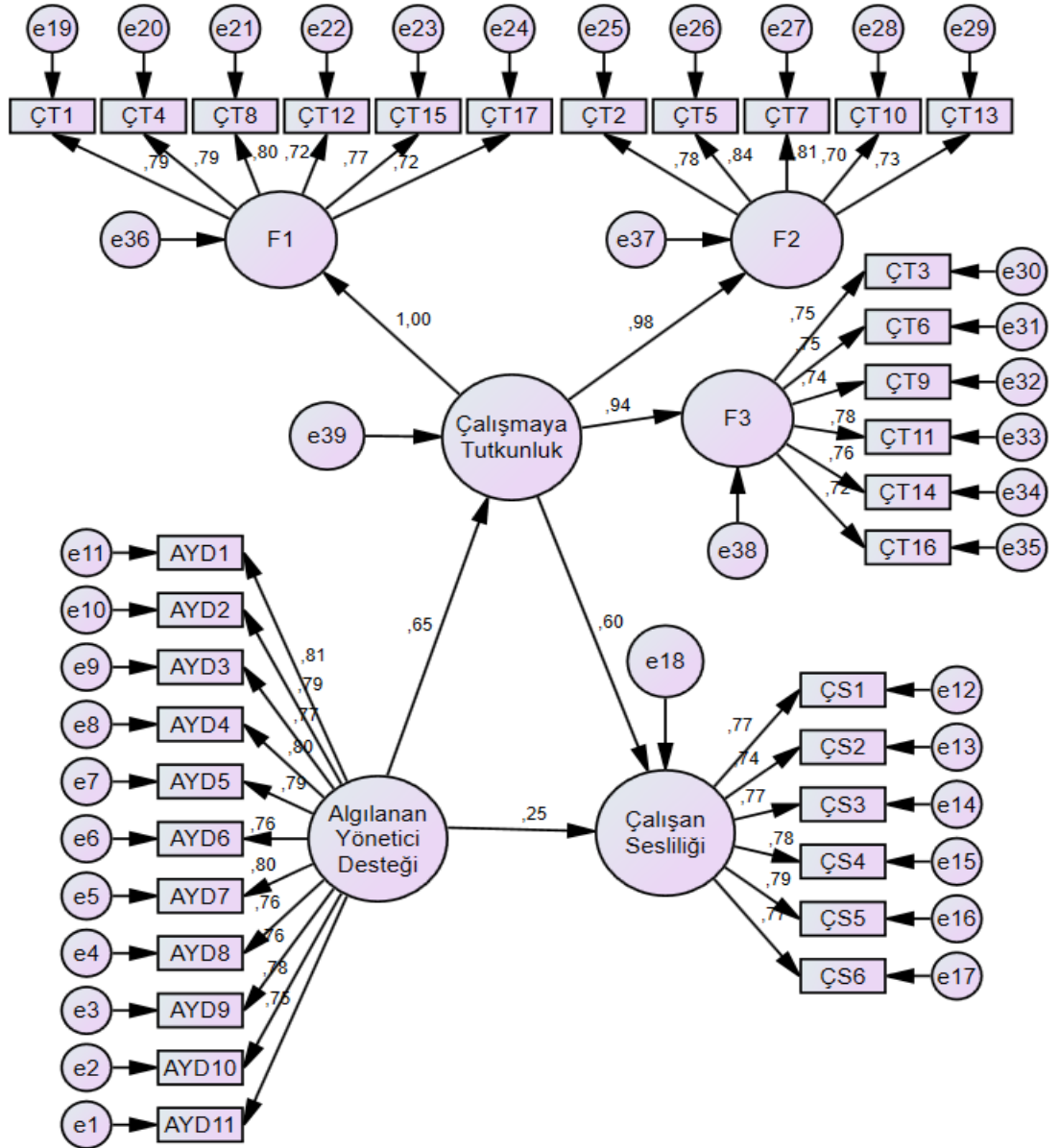


Şekil 3.14. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sessliliği Üzerine Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Modeli

IBM AMOS 24 programı ile öncelikle algılanan yönetici desteği (11 ifade), çalışan sessliliği (6 ifade) ve çalışmaya tutkunluk (17 ifade) değişkenlerinden oluşan ölçüm modeli test edilmiştir. Ölçüm modeli analizinde uyum indeksleri değerlerinde kabul edilebilir değerlerdedir. Bu uyum indeksleri ölçüm modelinin doğrulandığına

işaret etmektedir. Model uyum iyilik değerleri incelendiği ise CMIN/df:2,716 AGFI:0,873 GFI:0,889 NFI:0,920 CFI:0,948 TLI:0,944 RMSEA:0,049 olarak tespit edilmiş olup, bu değerler kabul edilebilir aralıklarda oldukları için yapısal modelin doğrulandığı ifade edilebilir.

Oluşturulan hipoteze ilişkin aracılık yapısal modeli Şekil 3.15'te gösterilmektedir.



Şekil 3.15. Algilanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracı Rolüne İlişkin Yapısal Modeli Standardize Yol Diyagramı

Analiz kapsamında oluşturulan yol diyagramı incelendiğinde algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi anlamlı olarak tespit edilmiştir ($\beta=0,25$, $p=0,000$). Bağımlı değişken olan algılanan yönetici desteğinin aracı değişken olan çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi de anlamlı görünmektedir ($\beta=0,65$, $p=0,000$). Aracı değişken çalışmaya tutkunluğun bağımlı değişken olan çalışan sesliliği üzerindeki etkisi de yine anlamlı olarak saptanmıştır ($\beta=0,60$, $p=0,000$). Analiz sonuçları Tablo 3.34'te gösterilmektedir.

Tablo 3.34. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

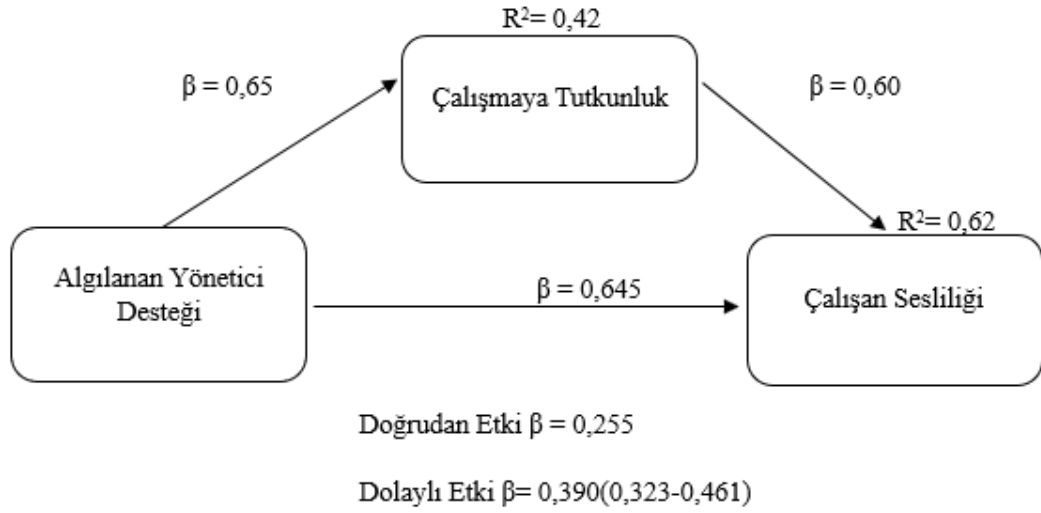
Etki	Standardize β	p	Durum
Algılanan Yönetici Desteği → Çalışan Sesliliği	0,390	***	Anlamlı
Algılanan Yönetici Desteği → Çalışmaya Tutkunluk	0,649	***	Anlamlı
Çalışmaya Tutkunluk → Çalışan Sesliliği	0,601	***	Anlamlı

*** $p<0.01$

Analizde bootstrap tekniği seçilmiştir. Bu yüzden dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığı güven aralıkları değerlerine bakılıp değerlendirilmelidir. Bu kapsamda dolaylı etki değerlerinin alt ve üst güven aralığı sınırları kontrol edilmiştir. Aracılık etki analizlerinde bootstrap tekniği kullanıldıysa, %95 güven aralığı içindeki değerlerin “0” değerini içermemesi gerekmektedir (Gürbüz ve Bayık, 2021: 124). Elde edilen modelin sonuçlara göre güven aralığındaki değerlerin 0’ı içermemesi aracı rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (0,323,0,461). Bu sonuçlar, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun kısmi aracılık etkisi bulunduğunu göstermektedir ($\beta=0,390$ $p<0,05$). Çalışmaya tutkunluk, algılanan yönetici desteği ile birlikte çalışan sesliliğindeki değişimin (varyansın) %62,5 ’ini açıklamaktadır. Model sonuçları Tablo 3.35 ve Şekil 3.16’da yer almaktadır.

Tablo 3.35. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sosliliğı Üzerindeki Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılığına İlişkin Yapısal Model Analiz Sonucu

	Çalışmaya Tutkunluk		Çalışan Sosliliğı	
	β	SH	β	SH
Algılanan Yönetici Desteğı (c yolu)	-	-	0,645*	0,043
R ²	-	-	0,416	
Algılanan Yönetici Desteğı (a yolu)	0,649*	0,044		
R ²	0,422			
Algılanan Yönetici Desteğı (c' yolu)			0,250*	0,039
Çalışmaya Tutkunluk (b yolu)			0,601*	0,043
R ²			0,625	
Dolaylı Etki			0,390*	(0.323-0.461)



Şekil 3.16. Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sosliliğı Üzerindeki Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılığına İlişkin Yapısal Model Analiz Sonuçları

Bu bulgular doğrultusunda “Algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık etkisi vardır.” olarak ifade edilen 7H₁ hipotezi desteklenmiştir.

3.8. Araştırmanın Sonuçları ve Tartışma

Bu bölümde araştırma hipotezlerinin test edilmesi neticesinde saptanan bulgular değerlendirilmiş ve yazındaki önceki araştırmaların bulguları ile karşılaştırılıp tartışılmıştır.

Araştırmaya konu olan algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliğinin üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluğun aracılık etkileri ele alınmıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotezler ile hem teorik hem de uygulama ile ilgili önemli bilgiler sunmayı amaçlamaktadır. Algılanan yönetici desteğinin, çalışan sesliliğinin artırma potansiyeline sahip olduğunu öne süren bu çalışma, aynı zamanda psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluğun bu ilişkideki rollünü ortaya koymaya çalışmaktadır.

Araştırma hizmet sektöründe 710 çalışandan toplanan verilerle yürütülmüş ve algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Algılanan yönetici desteği ve çalışan sesliliği hizmet sektörü açısından önem taşımaktadır. Hizmet sektöründeki çalışanların işte aktif olarak yer alması sebebiyle çalışanların kendini ifade etme büyük önem taşımaktadır. Bu süreçte çalışanların yöneticileri tarafından destek görmesi çalışanların kendilerini ifade etmesi açısından önemlidir. Ancak algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalar literatürde sınırlı sayıdadır. Literatürde yer alan çalışmalar genellikle araştırma konularına yakın olan algılanan örgütsel destek ve çalışan sessizliği ile ilgilidir. Bu çalışma, literatüre katkıda bulunma amacı taşıyarak, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini psikolojik sahiplenme ve çalışma tutkunluğu da dahil ederek daha kapsamlı olarak ele almıştır.

Araştırma, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliğini etkileme ve psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk gibi faktörlerin bu ilişkide oynadığı rolü göstererek katkı sağlanmıştır. Algılanan yönetici desteği ve çalışan sesliliği ilişkisini incelemenin

yanında özellikle hizmet sektörü üzerinde ele alarak konunun önemi vurgulanmaktadır.

Çalışmanın temelini oluşturan hipotezler, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini ele almakta ve psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluğun bu ilişkideki etkisini incelemektedir. Hipotezler, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisini; algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisini; algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisini; psikolojik sahiplenmenin çalışan sesliliği üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisini; çalışmaya tutkunluğun çalışan sesliliği üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisini; psikolojik sahiplenme ile çalışmaya tutkunluğun, algılanan yönetici desteği ve çalışan sesliliği ilişkisindeki aracılık etkisini ele almaktadır.

Çalışmanın sonuçlar algılanan yönetici desteği, çalışan sesliliği, psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk literatürün katkı sunmaktadır. Mevcut çalışma algılanan yönetici desteği ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi aracılık modeli kullanarak incelemiştir. Sosyal değişim teorisi, lider-üye etkileşim teorisini birleştiren bu çalışma, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini ile ilgili kanıt sunmaktadır. Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkilere dair hipotez testi sonuçları Tablo 3.36’da gösterilmiştir.

Tablo 3.36. Hipotez Testi Sonuçlarına İlişkin Bilgiler

	Araştırmada Öne Sürülen Hipotez	Sonuç
1H₁ :	Algılanan yönetici desteği, çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
2H₁ :	Algılanan yönetici desteği, psikolojik sahiplenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
3H₁ :	Algılanan yönetici desteği, çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
4H₁ :	Psikolojik Sahiplenme, çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi

5H₁ :	Çalışmaya tutkunluk, çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
6H₁ :	Algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisi vardır.	Desteklendi
7H₁ :	Algılanan yönetici desteği çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık etkisi vardır.	Desteklendi

Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışan Sessliliği:

Tez çalışması kapsamında oluşturulan 1H₁ hipotezi, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu göstermektedir. Araştırma kapsamında yapısal model ile test edilen hipotez testinde standardize edilmiş regresyon değeri 0,65 olarak elde edilmiştir. Bu hipotezin test sonuçları, hipotezin desteklendiğini göstererek, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir.

Algılanan yönetici desteği kavramı yöneticinin çalışana verdiği değerın çalışan tarafından hissedilmesidir. Yönetici ile çalışan arasında kurulan ilişkinin sonuçları ortaya çıkmaktadır. Yönetici tarafından desteklenen çalışanlar kendilerini daha rahat ifade etmektedir. Birden fazla teoriye dayandırılabilen algılanan yönetici desteği kavramı, çalışanın örgüte olan katkılarına ve çalışanın örgütteki huzuru ile ilgilenme ile ilgili durumları ele almaktadır (Kottke ve Sharafinski,1988: 1077).

Günümüzde örgütlerin gelişimi ve hayatta kalması için yeni fikirler oldukça önemlidir. Bu noktada çalışanların işi gerçekleştirenler olarak problemlere çözüm bulması, farklı görüşler sunması değerlidir. Çalışanların bu doğrultuda fayda sağlayabilmesinin yöneticileri tarafından gördükleri destek ve ilgi ile ilgili olduğu bilinmektedir. Çalışırken kendini rahat hissedene, destek gören çalışan kendini daha rahat ifade edebilir. Kendini rahat ifade edebilen çalışanlar da örgütteki problemler, iyileştirme önerilerini çok daha rahat anlatabilir. Bu noktadan hareketle yöneticiler çalışanlara destek olma çabası içinde olmalıdırlar. Çalışanlar işleri ile ilgili gördükleri sorunlar ve iyileştirme önerileri hakkında konuşma, sessiz kalma davranışını tercih ettiklerinde örgüt açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Milliken vd. (2003)'e

göre yöneticileri ile olumlu ilişkisi olan çalışanların daha fazla seslilik gösterdiği, olumsuz ilişkisi olan çalışanların ile sessiz kaldığı ortaya çıkmıştır. Çalışan ile yöneticinin kurduğu olumlu iletişim ile çalışan sesliliği daha kolay hale gelmekte ve çalışan sesliliği yönetimin alacağı kararlara katkı sunmakta, örgütün gelişmesine katkı sağlamaktadır (Holland vd., 2013). Bu sonuçlar, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliğini etkileme yönündeki önemini ortaya koymaktadır. Bu sebeple hizmet sektörü çalışanlarının çalışan sesliliği konusunda desteklenmesinin örgütsel ve bireysel olarak olumlu etkileri olacaktır.

Çalışanların yöneticileri tarafından destek algılaması onları seslilik davranışı yönünde harekete geçirecektir. Bu çalışma, algılanan yöneticinin çalışan sesliliğini artırma konusunda önemli bir faktör olabileceğini, çalışanlar seslilik yönünde teşvik edilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada algılanan yönetici desteği ve çalışan sesliliği ilişkisi kapsamlı bir şekilde ele alınmış ve araştırma sonuçları, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki olumlu etkisini güçlü bir şekilde desteklemiştir. Hizmet sektörü yer alan 710 çalışanın katılımı ile gerçekleşen araştırmada toplanan veriler ile yapılan analizler, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği arttırabildiğini ortaya koymuştur. Yönetici desteğinin çalışanlar tarafından algılanması çalışanların sesliliği tercih etmesini sağlamaktadır. Çalışan sesliliği, eleştiri değil, örgütün gelişimine katkı sağlama için yapıcı fikirlerin örgüte ifade edilmesidir. Çalışan sesliliği mevcut koşulların iyi hale gelmesi, problemlerin azalması, örgütsel performansın artmasını sağlar.

Algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi hipotezini sosyal değişim teorisi çerçevesinde ele aldığımızda, bireyler kendilerine değer verildiğini ve desteklendiğini hissettiklerinde, bu desteğe olumlu davranışlarla karşılık verme eğilimi gösterirler. Algılanan yönetici desteği, çalışanlara iş ortamında ihtiyaç duydukları bilgi, duygusal destek ve maddi destek sağlandığını hissettirir. Bu durum, çalışanların yöneticilerine ve örgüte karşı olan güvenlerini artırır. Destek hisseden çalışanlar da bir sorumluluk hissederek örgütlerine katkıda bulunma eğilimi gösterirler. Çalışan sesliliği, bu katkının bir biçimi olarak ortaya çıkar. Destek

algılayan çalışan ile yönetici arasında güven ve bağlılık ilişkisi ortaya çıkar, bu durumda çalışan fikirlerini ve önerilerini daha rahat şekilde dile getirirler. Sosyal Değişim Teorisi ile karşılıklı fayda ve güvene dayalı ilişki, örgüt içinde pozitif bir döngü yaratarak çalışan sesliliğinin artmasına katkıda bulunur. Araştırmanın bulguları, sosyal değişim teorisini destekleyici niteliktedir.

Algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi hipotezi Lider-Üye Etkileşimi teorisine göre ele alındığında, lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliğine odaklanır ve bu ilişkinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini inceler. Teori, lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin yüksek veya düşük kaliteli olabileceğini, bu ilişkinin çalışanların davranış ve tutumlarını önemli ölçüde etkilediğini savunur. Çalışanlar, yöneticilerinin onları desteklediğini, fikirlerine değer verdiğini ve katkılarını takdir ettiğini hisseder. Çalışanlar, lider ve üye arasında etkileşim olduğunda çalışanlar sorunları dile getirme, yenilikçi fikirler sunma ve örgütsel gelişime katkıda bulunma konusunda daha istekli davranır. Araştırmanın bulguları, lider-üye etkileşimi teorisini desteklemektedir.

Elde edilen bulgular, çalışan sesliliği davranışlarının geliştirilmesinde ve devamlılığının sağlanmasında yönetici desteğinin önemli bir belirleyici unsur olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Literatürde yer alan çalışmalarda algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerinde olumlu etkisi olduğunu destekler niteliktedir (Ünler vd., 2015; Holland, vd., 2017; Jawahar, 2023; Andiyasari vd.,2017; Oral Ataç, 2020). Çalışma sonucunda algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki olumlu etkisini yansıttığını ve elde edilen bulgular, literatüre göre değerlendirildiğindeki yapılmış çalışmalar ile uyumlu olduğu ortaya çıkmıştır.

Algılanan Yönetici Desteği ve Psikolojik Sahiplenme

Araştırma sonucunda algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Hipotez kapsamında yapılan yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda algılanan yönetici desteğinden psikolojik sahiplenmenin anlamlılığını ($\beta=0,69$) doğrulayarak $2H_1$ hipotezini desteklemektedir. Usman vd. (2023) tarafından yapılan çalışmada

yöneticinin destekleyici davranışı psikolojik sahiplenmeyi olumlu yönde etkilemiş, bu durum da örgütün gelişmesine yardımcı olmuştur.

Yönetici tarafından desteklenen çalışanlar yüksek memnuniyet duyarlar ve daha fazla psikolojik sahiplenme hissederler. Psikolojik sahiplenme, çalışanın hedefe yönelik sahiplenme duygusunu sağlayan bir bağdır. Yöneticisi tarafından desteklendiğini algılayan çalışanlar örgüte karşı sahiplik hissederler. Çalışanın yöneticisi tarafından desteklendiğinin algılanması ile çalışanın hissettiği psikolojik sahiplenme duygusu arasında ilişki bulunmaktadır (Polat, 2024). Yönetici desteği ile çalışan kendini değerli görür, fikirlerinin önemli olduğunu hisseder ve bir sorun yaşadığı zaman yardım alabileceği inancını taşır. Algıladığı değer çalışanın işine karşı daha fazla bağlılık ve sahiplenme duygusu geliştirmesine sebep olur. Çalışan örgüte yönelik geliştirdiği psikolojik sahiplenme duygusu ile yaptığı iş daha anlamlı hale gelmekte ve örgüte karşı daha fazla sorumluluk üstlenmektedirler. Psikolojik sahiplenme duygusu örgüte yönelik yapıcı ve yıkıcı davranışları oluşturmada etkili olmaktadır (Pierce ve Jussila, 2011: 3). Örgüte karşı psikolojik sahiplenme hisseden çalışanlar örgüte katkı sağladıkça örgüte yönelik fayda sağlama eğilimi içinde olurlar. Yöneticiler, çalışanlara sağladıkları duygusal destek ile psikolojik sahiplenmenin artmasını sağlayabilirler (Mayhew vd., 2007).

Çalışmanın bulguları algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenmeyi arttırabileceğini göstermektedir. Bu ortaya çıkan bulgu sosyal değişim teorisi ile de uyumludur. Sosyal değişim teorisi bireyler birbirine fayda sağladığında bunun devamının geleceği beklentisi içine girerler.

Bu çalışmanın bulguları, algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenmeyi arttırabileceğini ortaya koymaktadır. Psikolojik sahiplenme, insanların sahiplik duygusunu korumak ve geliştirme için çaba gösterecekleri düşüncesi ile çalışanların performansını arttıracak bir mekanizma olarak katkıda bulunabilir.

Sosyal değişim teorisi, algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisini açıklamak için güçlü bir çerçeve sunar. Çalışanlar, aldıkları desteği karşılıksız bırakmamak için örgüte aidiyet ve sorumluluk duygusuyla yanıt verirler. Bu süreç, örgütün çalışanlarıyla güçlü bir bağ kurmasını ve daha yüksek düzeyde

bağlılık, motivasyon ve performans elde etmesini sağlar. Yöneticiler, çalışanlara sağladıkları desteğin psikolojik sahiplenme üzerindeki bu pozitif etkisini göz önünde bulundurarak ilişkilerini geliştirmelidir. Araştırma sonuçları sosyal değişim teorisini desteklemektedir.

Lider-Üye Etkileşimi Teorisini algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisini açıklamak için ele aldığımızda; yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri, çalışanların örgütle daha güçlü bir bağ kurmasını sağlar. Algılanan yönetici desteği, çalışanların kendilerini değerli, güvende ve önemli hissetmesine yol açarak psikolojik sahiplenme duygusunu artırır. Yöneticilerin, çalışanlarla ilişkilerini geliştirmeye ve çalışanlarına destek sağlamaya odaklanmaları hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Yapılan çalışmalar, algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme üzerinde olumlu etkisi olduğunu desteklemektedir (Mayhew vd., 2007; Andiyasari vd.,2017; Kara ve Kaya, 2020; Usman vd., 2023; Jung ve Yoo, 2018). Bu çalışmada kapsamlı şekilde ele alınan algılanan yönetici desteği ve psikolojik sahiplenme ilişkisi ile ilgili araştırma sonuçları, algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki olumlu etkisini güçlü bir şekilde desteklemiştir.

Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışmaya Tutkunluk

Tez çalışması kapsamında oluşturulan 3H₁ hipotezi, algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı ($\beta=0,65$) ve pozitif bir etkisi olduğu göstermektedir. Bu hipotezin test sonuçları, hipotezin desteklendiğini göstererek, algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir. Çalışma hakkında olumlu ruh halini tanımlayan çalışmaya tutkunluk kavramı, örgütlerin başarısı için önemli görülen örgütsel davranış konuları arasındadır. Çalışmaya tutkunluğa sahip çalışanlar pozitif davranışlar içinde olup, örgütün başarısına katkı sağlarlar. Çalışmaya tutkunluk üzerinde yöneticinin sağladığı desteğin önemi bulunmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Çalışmaya tutkunluğun, Yönetici desteğinden etkilendiği yönünde çalışmalar söz konusudur ve yöneticisi tarafından

desteklendiğini hisseden çalışanlar, çalışmaya tutkun çalışanlar haline dönmektedir (Aydın Göktepe, 2016: 3).

Sosyal değişim teorisi açısından ele alınan çalışmada, çalışanların yöneticilerinden destek görmelerinin çalışmaya tutkunluğu arttırdığı yönündedir (Imam vd.,2022). Sosyal Değişim Teorisi, algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisini açıklamada destek sağlar. Yöneticisinden destek gören çalışanlar, bu desteği karşılıksız bırakmamak için işlerine daha fazla enerji, adanmışlık ve tutku ile yaklaşır. Yöneticiler, çalışanlarına sağladıkları destekle yalnızca bireysel motivasyonu artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel performansı da yükseltir. Bu nedenle, çalışanların tutkunluğunu artırmak isteyen yöneticiler, destekleyici bir yönetim yaklaşımı benimsemelidir.

Algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi, lider-üye etkileşim teorisiyle açıklanabilir. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinin desteklendiği ortamlarda, çalışanların çalışmaya duyduğu tutku artar; bu durum hem bireysel hem de örgütsel başarıya destek sağlar.

Literatürde yer alan çalışmalar algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir (Karatepe ve Olugbare,2009; Imam vd., 2022; Özdemir, Özcan ve Yalçınkaya,2019; Meslekis ve Whittington,2020; Baqir vd., 2020). Çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisini yansıttığını ve elde edilen bulgular, literatüre göre değerlendirildiğinde yapılmış çalışmalar ile uyumlu olduğu ortaya çıkmıştır.

Psikolojik Sahiplenme ve Çalışan Sessliliği

Tez çalışması kapsamında oluşturulan 4H₁ hipotezi, psikolojik sahiplenmenin çalışan sessliliği üzerinde olumlu ve anlamlı (0, 851) bir etkisi olduğu göstermektedir. Bu hipotezin test sonuçları, hipotezin desteklendiğini göstererek, psikolojik sahiplenmenin çalışan sessliliği üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir.

Çalışanlar psikolojik sahiplenme duygusu yaşadıklarında, örgütü kendi örgütü gibi görmeye başlarlar. Bu durum çalışanların duygu ve düşüncelerini daha rahat

şekilde ifade etmelerini, çalışan sesliliğini ortaya çıkarmaktadır. Psikolojik sahipliği yüksek çalışan örgütü faydasını gözeterek daha çok çalışan sesliliği göstermektedirler. Psikolojik sahiplenme çalışan sesliliğini için motivasyon faktörü olarak görülmektedir (Andiyasari vd., 2017).

Psikolojik sahiplenme duygusu geliştiren bir çalışan, örgütü kendi çıkarlarıyla özdeşleştirir. Örgütün başarısını kişisel başarısı gibi görür ve bu nedenle örgüte katkıda bulunma eğiliminde olur. Çalışan sesliliği, bu katkının en somut ifadelerinden biridir. Psikolojik sahiplenme, çalışanları örgüt için olumlu değişim yaratacak şekilde davranmaya teşvik eder. Çalışanlar, örgütü geliştirecek önerilerde bulunur ve yeniliklere katkı sağlar. Psikolojik sahiplenmenin, çalışan sesliliği üzerinde sosyal değişim teorisi bağlamında etkisi bulunmaktadır. Çalışma bulguları sosyal değişim teorisini desteklemektedir.

Yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinde çalışanlar, örgütün iyiliği için proaktif bir şekilde önerilerde bulunma ve çözüm sunma davranışlarını sergiler. Psikolojik sahiplenme, bu davranışları daha da güçlendirir çünkü çalışan, örgütün başarısını kendi başarısı gibi görür. Psikolojik sahiplenme hissi, çalışanların örgütteki eksiklikleri veya geliştirme alanlarını dile getirme isteklerini artırır. Bu, özellikle lider-üye etkileşim kalitesinin yüksek olduğu durumlarda daha güçlü bir şekilde ortaya çıkar. Lider-üye etkileşim teorisi, psikolojik sahiplenmenin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini anlamada etkili bir yaklaşımdır. Araştırma bulguları lider-üye etkileşim teorisi ile örtüşmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalarda psikolojik sahiplenmenin çalışan sesliliği üzerinde olumlu etkisi olduğunu destekler niteliktedir (Holland vd.,2017; Avey vd., 2012; Yavuz, 2021; Yavuz ve Akgemci, 2022; Li-Xue,2020; Xiong, vd.,2019). Çalışma kapsamında yapılan analiz sonucunda psikolojik sahiplenmenin çalışan sesliliği üzerinde olumlu etkisini ve elde edilen bulgular, literatüre göre değerlendirildiğindeki yapılmış çalışmalar ile uyumlu olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışmaya Tutkunluk ve Çalışan Sesliliği

Tez çalışması kapsamında oluşturulan 5H₁ hipotezi, çalışmaya tutkunluğun çalışan sesliliği üzerinde olumlu ve anlamlı (0,766) bir etkisi olduğu göstermektedir.

Bu hipotezin test sonuçları, hipotezin desteklendiğini göstererek, çalışmaya tutkunluğun çalışan sesliliği üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir.

Çalışanların işe karşı istekli olması, işine bağlı olması, işine karşı kendini adanması örgütün rekabet avantajına katkı sağlamaktadır. Örgütler için çalışmaya tutkun çalışanlar büyük önem taşımaktadır (Bakker ve Leiter, 2010). Tutku ile çalışanlar, işini yerine getirirken örgüt için faydalı olabilecek öneriler sunarak, çalışan sesliliği sergilemektedirler. Çalışmaya tutkun çalışanlar, örgütü geliştirmek amacıyla fikir ve önerilerini açıklama, problemler karşısında çözüm önerileri sunma gibi seslilik davranışlarında bulunmayı tercih ederler (Latif ve Arif, 2018: 511).

Çalışmaya tutkunluk, seslilik davranışını artırır. Çalışanların, çalışmaya olan tutkunlukları yüksek olduğunda seslilik yolunu tercih ederler. Sosyal değişim teorisi, çalışmaya tutkunluğun çalışan sesliliği üzerindeki etkisini güçlü bir şekilde açıklamaktadır. Çalışmaya tutkun bireyler, örgütün yararına davranmak için ve örgütün başarısına katkıda bulunmak için seslilik davranışlarını artırır. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarının tutkunluk düzeylerini desteklemesi ve seslilik davranışlarını teşvik edecek bir kültür oluşturması kritik öneme sahiptir.

Lider-üye etkileşim teorisi, liderin çalışanın davranışlarını nasıl teşvik ettiğini açıklar. Çalışmaya tutkun bir çalışan, lideriyle yüksek kaliteli bir ilişki içindeyse, liderin rehberliği ve teşviki sayesinde seslilik davranışını sergileme eğiliminde olur. Lider-üye etkileşim teorisi, çalışmaya tutkunluğun çalışan sesliliği üzerindeki etkisini anlamada etkili bir çerçeve sunar. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri, çalışmaya tutkun çalışanların seslilik davranışlarını teşvik eder. Çalışma bulguları teoriyi destekler niteliktedir.

Literatürde yer alan çalışmalarda çalışmaya tutkunluğun çalışan sesliliği üzerinde olumlu etkisi olduğunu destekler niteliktedir (Mowbray ve Herman, 2014; Jha vd., 2019; Ilkhanizadeh ve Karatepe, 2017; Salanova ve Schaufeli, 2008; Ruck vd., 2017; Rees vd., 2013; Keçeci vd., 2022). Çalışmaya tutkunluğun çalışan sesliliği üzerindeki olumlu etkisi ortaya çıkmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, literatüre göre değerlendirildiğinde yapılmış çalışmalar ile uyumlu olarak görülmektedir.

Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü

Araştırma sonucunda algılanan yönetici desteğinin çalışan sessliliği üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Hipotez kapsamında yapılan yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda algılanan yönetici desteğinin çalışan sessliliği üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisini doğrulayarak 6H₁ hipotezini desteklemektedir.

Yöneticiler tarafından çalışanın değer gördüğünü algılaması, çalışanın örgütü psikolojik olarak sahiplenmesine fayda sağlamaktadır. Yönetici tarafından destek sağlanması ile çalışanların psikolojik sahipliği de artış göstermektedir. Psikolojik sahiplenmenin artması da çalışanın sesslilik davranışı göstermesine sebep olmaktadır. Yönetici tarafından çalışanlara destek sağlanması ve psikolojik sahiplenmenin artması çalışanların örgüt yararına konuşmasını teşvik etmektedir (Andiyasari vd., 2017).

Sosyal değişim teorisi, algılanan yönetici desteğinin çalışan sessliliği üzerindeki etkisini anlamaya katkı sağlar. Bu süreçte psikolojik sahiplenme, önemli bir aracılık rolü oynar. Yönetici desteği, çalışanın işine ve örgüte yönelik sahiplik hissini artırır ve bu sahiplenme, sesslilik davranışlarını teşvik eder.

Lider-üye etkileşim teorisi bağlamında değerlendirdiğimizde, algılanan yönetici desteği ile çalışan sessliliği arasındaki ilişkiyi anlamada etkili bir çerçeve sunar. Bu süreçte psikolojik sahiplenme, çalışanların yöneticilerinden aldıkları desteği sesslilik davranışına dönüştürmesinde kritik bir araçtır. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri, çalışanların işlerini sahiplenmelerini ve örgüte daha fazla katkıda bulunmalarını teşvik eder. Araştırma bulguları sosyal değişim teorisi ve lider üye etkileşim teorisini destekler niteliktedir.

Literatürde yer alan çalışmalar psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisi olduğunu desteklemektedir (Avey vd., 2012; Aslan, 2020; Jung ve Yoo, 2018; Alves vd., 2024). Andiyasari vd., (2017) tarafından çalışan sesi, algılanan destek ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan çalışmada psikolojik sahiplenmenin çalışan sessliliği ile ilgili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Çalışan sesliliğinin algılanan yönetici desteği ve psikolojik sahiplenmeden etkilendiği sonucu literatürü doğrular niteliktedir.

Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Etkisi

Araştırma sonucunda algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun kısmi aracılık etkisine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Hipotez kapsamında yapılan yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık etkisini doğrulayarak 7H₁ hipotezini desteklemektedir.

Yönetici desteği, çalışmaya tutkunluğun olumlu etkilenmesini sağlamaktadır. Çalışanların, yöneticilerinden destek görmesi ile işe karşı pozitif bir ruh halinde içinde olmayı sağlar ve çalışmaya tutkunluğu ortaya çıkarır. Çalışmaya tutkun çalışanlar, seslilik yönünde davranış göstererek örgütün gelişimine katkı sağlamak amacındadırlar.

Sosyal değişim teorisi, çalışanların örgütlerinden aldıkları destek ve faydaları karşılıksız bırakmama eğiliminde olduğunu vurgular. Algılanan yönetici desteği, çalışanın işine olan tutkunluğunu artırır ve bu bağlılık, seslilik gibi pozitif davranışlar yoluyla geri döner. Sosyal değişim teorisi bağlamında, yöneticiden alınan destek, çalışanın işine daha fazla tutku ve enerjiyle yaklaşmasını sağlar. Yönetici desteği ile artan çalışmaya tutkunluk, çalışanın örgüte daha fazla katkı sunmasını sağlar.

Yönetici desteği, çalışanların işlerine daha fazla tutku ve enerjiyle yaklaşmalarını sağlar. Bu bağlamda, lider-üye ilişkisinin kalitesi, yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluğa dönüşümünde kritik bir rol oynar. Yönetici desteği, çalışanların liderleriyle daha güçlü bağlar kurmasını sağlar. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri, çalışanın işine ve örgüte olan tutkunluğunu artırır. Yönetici desteği, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını artırır ve fikirlerini özgürce ifade etmelerini teşvik eder. Çalışmaya tutkunluk, bu katılımın daha güçlü bir şekilde seslilik davranışına dönüşmesini sağlar. Lider-üye etkileşim teorisi, algılanan yönetici desteği ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi anlamada önemli bir etkiye sahiptir. Araştırma bulguları sosyal değişim teorisi ve lider-üye etkileşim teorisini destekler niteliktedir.

Literatürde yer alan çalışmalar çalışmaya tutkunluğun aracılık etkisi olduğunu desteklemektedir (Jha vd., 2019; Kao vd, 2021; El Badawy ve Bassiouny, 2014). Ancak algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık etkisini inceleyen sınırlı çalışmaya rastlanmıştır. Çalışma sonucunda literatürde yer alan çalışma sonucuna benzer olarak, algılanan yönetici desteği ve çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun tam aracılık etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Abdullah vd., 2021). Scheepers vd. (2024)'ın doktorlar ile yaptığı çalışmada yönetici ve arkadaş desteğinin çalışan sesliliği üzerinde çalışmaya tutkunluğun tam aracılık etkisine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışması, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluğun aracılık etkileri bağlamında ele alınmıştır. Çalışmada yer alan dört değişken için literatürde sıklıkla yer alan ve daha önce Türkçeleştirilmiş ölçekler kullanılmıştır. Araştırma hizmet sektöründe yer alan tüm düzeyde çalışanlara online anketlerle uygulanmıştır. 710 katılımcıdan toplanan veriler ile araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek için IBM AMOS 24 programı ile yapısal eşitlik modellemesi analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlere dair yapılan analizlerde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

İlk olarak, bağımsız değişken algılanan yönetici desteğinin bağımlı değişken çalışan sesliliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Algılanan yönetici desteğinin, çalışan sesliliğini anlamlı ve olumlu şekilde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda 1H₁ hipotezi doğrulanmıştır. Araştırma bulguları, yöneticisi tarafından desteklendiğini algılayan çalışanların daha fazla seslilik yönünde davranış gösterdiğini ortaya koymuştur. Yöneticisi tarafından desteklenen, teşvik edilen, önerileri önemsenen çalışanlar desteklendiğini algılar ve seslilik yönünde davranışlar gösterirler.

İkinci olarak bağımsız değişken algılanan yönetici desteği ve aracı değişken olan psikolojik sahiplenme arasındaki analiz edilmiştir. Algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu ortaya koyulmuştur. Analiz sonucunda 2H₁ hipotezi desteklenmiştir. Araştırma bulguları, algılanan yönetici desteğinin, psikolojik sahiplenme üzerinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Yöneticiler çalışanları destekleyerek, örgütün psikolojik olarak sahiplenilmesini sağlayabilirler. Bu durum, hizmet sektörü gibi anında üretimin yapıp tüketildiği alanlarda çalışanlar için yönetici tarafından desteğin algılanması çok daha önemli hale gelmektedir. Algılanan yönetici desteğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki olumlu etkisi, yöneticilerin çalışanlara yönelik destekleyici davranışlar göstermesi gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bu etkinin üzerinde önemle durulması,

Çalışanların rgt kendi rgtleri gibi görerek çalışması, daha yüksek performans göstermesine yardımcı olabilir.

Çalışmanın nc hipotezi kapsamında bağımsız değişken algılanan yönetici desteği ve aracı değişken olan çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki ele alınmıştır. Algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu ortaya koyulmuş ve 3H₁ hipotezi desteklenmiştir. Araştırma bulguları, algılanan yönetici desteğinin, çalışmaya tutkunluk üzerinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Yöneticiler alışanları destekleyerek, daha fazla çalışmaya tutkun çalışanlar yaratabilirler. Algılanan yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki olumlu etkisi, yöneticilerin çalışanlara yönelik destekleyici davranışlar göstermesi gerekliliğine dikkat çekmektedir. Çalışmaya tutkun çalışanlar daha yüksek enerji düzeyine sahiptirler, daha fazla çaba gösterir ve mücadele ederler ve işe karşı isteklidirler. Hizmet sektörü gibi müşteri ile hizmeti verenin birebir iletişim halinde olduğu, anında üretilip sunulduğu sektörde çalışmaya tutkun çalışanlar örgütsel açıdan oldukça önemlidir. Yöneticiler alışanlara sağladıkları desteği arttırarak, çalışanların tutkunluk düzeyini arttırabilir ve bu şekilde çalışanın yüksek performans göstermesi dolayısıyla örgütün de yüksek performans göstermesi ortaya çıkabilir.

Dördüncü olarak aracı değişken psikolojik sahiplenme ile bağımlı değişken çalışan sesliliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Psikolojik sahiplenmenin çalışan sesliliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır ve 5H₁ hipotezi desteklenmiştir. Bulgulara göre çalışan rgt psikolojik olarak sahiplenirse seslilik yönünde davranış göstermektedir. Çalışanların seslilik davranışı göstermesi için psikolojik sahiplenme bu konuda motive edici bir g olarak görülmelidir. Psikolojik sahiplenme duygusu yüksek olan çalışanlar rgt kendinin gibi hissetme ve örgüt için daha fazla gayret gösterme, örgütün gelişimi için yeni fikirler sunma eğilimi içinde olacaktır.

Beşinci olarak aracı değişken çalışmaya tutkunluk ile bağımlı değişken çalışan sesliliği arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmaya tutkunluğun çalışan sesliliği üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan 5H₁ hipotezi desteklenmiştir. Araştırma bulgularına göre çalışanların tutkunluk

düzeylerinin yüksek olması çalışanları seslilik davranışına doğru yönlendirmektedir. Çalışmaya tutkun çalışanlar yaptıkları işe karşı motivasyonları, enerjileri yüksek çalışanlardır. Aynı zamanda çalışmaya tutkun çalışanlar kendini geliştirmeye, örgütü daha iyi noktaya getirmeye karşı istekli olan ve bunun için çaba gösteren çalışanlardır. Çalışmaya tutkun çalışanlar bu özelliklerle birlikte gördükleri problemler hakkında öneriler sunan, görüşlerini ifade etmeye çalışan, seslilik davranışı gösteren çalışanlardır.

Altıncı olarak, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisi ele alınmıştır. Araştırma sonucunda psikolojik sahiplenmenin, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisine kısmi aracılık etkisi ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan 6H₁ hipotezi desteklenmiştir. Çalışma ile elde edilen bulgulara göre algılanan yönetici desteği ve psikolojik sahiplenme çalışan sesliliği üzerindeki etkisini göstermektedir. Algılanan yönetici desteği, psikolojik sahiplenmeyi arttırarak çalışan sesliliğini daha güçlü hale getirilebilir, örgütlerin daha iyi konuma gelmesi sağlanabilir.

Yedinci olarak, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık etkisi ele alınmıştır. Araştırma sonucunda çalışmaya tutkunluk, algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisine kısmi aracılık etkisi ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan 7H₁ hipotezi desteklenmiştir. Çalışma ile elde edilen bulgulara göre algılanan yönetici desteği ve çalışmaya tutkunluğun çalışan sesliliği üzerindeki etkisini göstermektedir. Yöneticisi tarafından desteklendiğini algılayan çalışanlar çalışmaya karşı daha tutkun hale gelmekte ve bu durumda örgütün yararı için çalışan sesliliğine yönelmektedir.

Hizmet sektörü çalışanlarının katılım gösterdiği bu çalışmada algılanan yönetici desteği, çalışan sesliliği, psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk ölçülmüştür. Algılanan yönetici desteği konusu özellikle hizmet sektörü gibi anında üretilip tüketilen, hız ve hizmeti veren kişinin önemli olduğu, insan davranışı ile yönlendirilen bir sektörde örgütlerin başarısı için kritik bir unsurdur. Çalışma verileri hizmet sektörü çalışanlarından toplandığı için araştırma sonuçları hizmet sektörü literatürüne önemli katkıda bulunmuştur. Bu doğrultuda algılanan yönetici desteğinin

alışan sesliliği üzerindeki olumlu etkisi görülmüştür. Çalışma sonuçları değişkenlerinin temelini oluşturan sosyal değişim teorisi ve lider-ye etkileşim teorisini desteklemektedir.

Literatür incelendiğinde algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisine odaklanan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın değişkenleri arasında oluşturulan model ve etkilerini anlamak önemlidir. Bu alışma yönetici desteğinin çalışan sesliliğini nasıl etkilediğini ele alarak literatürdeki açığa destek olması amaçlanmıştır. Çalışmanın bulguları literatür ve uygulama açısından katkı sağlayacaktır. Uygulama açısından yöneticilerin çalışanlarına destek düzeyini arttırması ve çalışan sesliliğine fırsat verecek bir ortam yaratılmasının önemine dikkat çekmektedir.

Araştırmacılara neriler

Bu alışma hizmet sektöründe algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkiyi inceleyen ve bu etkide psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluğun aracılık etkisini gösteren çalışmadır. Tez alışması kapsamında oluşturulan modelin değişkenleri ve araştırmanın örnekleme açısından özgün nitelik taşımaktadır.

Gelecekteki alışmalar için araştırmacılara öneriler;

- Çalışmanın değişkenleri daha farklı örnekleme ile daha geniş perspektiften incelenmesi öneri olarak sunulabilir. Aynı zamanda çalışma hizmet sektöründen kolayda örnekleme ile veri toplayarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma farklı örnekleme yöntemleri ile gerçekleştirilebilir. Daha geniş örnekleme ulaşarak hizmet sektörünün alanları arasında karşılaştırmalı, farklılıkları incelemeye yönelik çalışma yapılabilir. Hizmet sektörünün yanı sıra sanayi sektöründe araştırma yapılabilir.
- Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem gibi demografik faktörler ele alınarak değişkenler incelenebilir.
- Çalışma kapsamında algılanan yönetici desteği üzerinden inceleme yapılmıştır ancak gelecek araştırmalarda algılanan aile, iş arkadaşları, sosyal destek gibi

destek türleri ile çalışmalar yapılabilir. Bu faktörlerin çalışanların sesliliğini nasıl şekillendirdiği araştırılabilir.

- Yönetici desteği ve çalışan sesliliği, psikolojik sahiplenme ve çalışmaya tutkunluk konuları farklı kültürlerde farklılık içerebilir. Bu sebeple özellikle uluslararası örgütlerde, kültürel farklılıkların yönetici desteği ve çalışan sesliliği üzerindeki etkisi araştırılabilir.
- Uzaktan veya hibrit çalışma düzeninde çalışan örgütlerde ya da sanal örgütlerde algılanan yönetici desteği ve çalışan sesliliği arasındaki ilişki, dijital iletişim açısından incelenebilir. Bu örgütlerde yöneticilerin destek sağlama biçimlerinin etkisi incelenebilir.
- Nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma yöntem çalışmaları ile bu değişkenler daha derinlemesine incelenebilir.
- Yönetici desteğinin çalışan bağlılığı, iş memnuniyeti ve iş performansı üzerindeki uzun vadeli etkileri değerlendirilebilir. Çalışanların kariyer gelişimine olan etkileri incelenebilir.
- Algılanan yönetici desteğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini incelerken farklı aracı değişkenler kullanılarak çalışmalar yapılabilir.
- Yönetici desteğinin sadece bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde yarattığı etkileri araştırılabilir.
- Bu çalışma kısıtlı bir zaman diliminde gerçekleşmiştir. Ancak gelecek araştırmalarda daha uzun zaman sürecinde incelemek sonuçlar açısından oldukça önemli olabilir.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için nitelikli bir insan kaynağına sahip olmaları önemlidir. Çalışma sonucunda yöneticilere yönelik olarak öneriler kapsamında yöneticilerin çalışanlarına yönetici desteğini hissetmeleri gerekliliğini göstermektedir. Yönetici desteği çalışan açısından önemlidir, çalışanı motive eder, işe karşı pozitif bir bakış açısı

içerisinde olmasına destek sağlar. Yöneticiler örgütte yapacakları birçok uygulama ve politika ile çalışanlarına destek sağlayabilirler.

- Çalışanların işlerini yaparken bilgisel konularda yönetici tarafından destek sağlanabilir. Çalışanlara düzenli eğitimler düzenlenerek çalışanın gelişimi ve kendini yeterli hissetmesi ile destek sağlanabilir. Stres yönetimi için iş ile ilgili eğitimin yanı sıra kişisel gelişime yönelik destekler sağlanabilir.
- Yöneticilerin çalışana ilgili göstermesi, değerli hissettirmesi ile duygusal olarak yönetici desteği verilebilir. Çalışanların işlerini yerine getirirken yaşadıkları stresi yönetebilmek için destek sağlanabilir. Çalışanların zihinsel sağlığını desteklemek için psikolojik danışmanlık veya mindfulness atölyeleri düzenlenebilir. Ayrıca, örgüt içinde bir sistem oluşturularak çalışanların ihtiyaç duyduğu desteği kolayca bulmaları sağlanabilir.
- Çalışanlara işini yaparken sağlanacak araç gereç ve malzemeler ile, zaman, para gibi maddi destekler kapsamında çalışanlar için önemli destekler sağlanabilir.
- Yöneticiler çalışanları dinlemeli, onların fikirlerini önemsemeli, kendilerini rahat ifade edebilecekleri koşullar oluşturmalı ve çalışanları seslilik davranışı yönünde teşvik etmelidir. Yöneticiler çalışanları ile olumlu bir iletişim halinde olup onları desteklemeye yönelik uygulamalar yapılabilir. Çalışanların yöneticiler tarafından desteklendiklerini hissetmeleri için yöneticilerin çalışanlar ile sık sık bir araya gelmeleri, toplantılar ve görüşmeler sağlanarak yönetici ile iletişimin artırılması önerilir. Çalışanın yönetici ile iletişim kurabileceği kanalların açık olması çalışan sesliliğini arttıracaktır. Aynı zamanda sağlanan bu yönetici desteği çalışanların kendini ifade etmesi, sorunlarla ilgili iyileştirme önerileri sunmasını da sağlamaktadır. İletişime yönelik ortamların yaratılması önerilmektedir.
- Çalışanların geri bildirim verebileceği mobil uygulamalar veya platformlar geliştirilebilir. Çalışanların kendilerini yüz yüze ifade etmesinin yanında görüşlerini aktarabilecekleri anket, dilek ve istek kutusu, şeffaf bir iletişim portalı gibi teknolojik çözümler ile farklı yöntemlerle de düşüncelerini ifade

etmeleri ile çalışan sesliliği arttırılabilir. Örgütte çalışanlardan geri bildirim almak için iletişim kanalları açık tutulmalıdır.

- Yöneticiler motivasyon uygulamaları ve etkin iletişim yöntemleri ile bunu sağlayabilirler. Yöneticiler, mentorluk veya koçluk rolleri üstlenerek çalışanlara birebir rehberlik edebilir. Bu yaklaşım, çalışanların kariyer gelişimi için yöneticilerden sürekli destek aldıklarını hissetmelerini sağlar.
- Örgütsel karar alma süreçlerine çalışanların katılımını artırmak için şeffaf iletişim stratejileri uygulanabilir. Yöneticiler, alınan kararlarda çalışan görüşlerine yer verilmesi gerektiğini gösterebilir.
- Çalışanların başarılarının düzenli olarak takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, motivasyonu artırır ve desteklendiğini hissettirir. Maddi ödüllerin yanı sıra, teşekkür mektupları, sertifikalar veya "ayın çalışanı" gibi manevi ödüller kullanılabilir.
- Yöneticiler, çalışanların çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları ile desteklendiğini hissetmelerini sağlamalıdır. Her çalışanın görüş ve katkılarının değerli olduğunu göstermelidir.
- Yöneticiler, çalışanların işlerinde anlam bulmalarını desteklemelidir. Örneğin, işin örgütün genel misyonu ve toplumsal katkısı ile nasıl bağlantılı olduğunu düzenli olarak paylaşmak çalışanların psikolojik sahiplenmesini ve çalışmaya tutkunluğunu artırabilir.
- Örgütte sürekli öğrenme ve gelişimi teşvik eden bir kültür oluşturulabilir. Yönetici desteği ile çalışanların mesleki veya kişisel gelişimlerini destekleyecek kurslara ve sertifika programlarına katılımı sağlanabilir.
- Çalışanlardan gelen geri bildirimlerin düzenli olarak yöneticilere ulaştığı ve bu geri bildirimlerin dikkate alındığı bir sistem geliştirilmelidir. Ayrıca, yöneticiler çalışanlara bu geri bildirimlerin hangi eylemlere dönüştüğünü göstermelidir. Bu durum çalışanların motivasyonunu arttıracaktır.
- Çalışanların örgütü psikolojik olarak sahiplenmesini arttırmak ve çalışmaya tutkunluğu güçlendirmek için sosyal etkinlikler düzenlenebilir. Takım

alışmasını geliştirmek için grup aktiviteleri veya gönüllülük projeleri desteklenebilir.

- Çalışanlara farklı rolleri deneyimleme fırsatları sunularak iş tatmini ve motivasyon artırılabilir. Bu, alışanların yeni yetenekler kazanmasına ve kendilerini daha değerli hissetmesine yol açar.
- Çalışanların tutkunluklarını arttırmak için işlerine anlam katacak görevler üstlenmeleri sağlanmalı, pozitif bir çalışma ortamı yaratılmalıdır.



KAYNAKÇA

- ABDULLAH, H., ISMAIL, I., ALNOOR, A., YAQOUB, E.: 2021 “Effect Of Perceived Support On Employee's Voice Behaviour Through The Work Engagement: A Moderator Role Of Locus Of Control”, **International Journal Of Process Management And Benchmarking**, 11(1), 60-79.
- ABUALIGAH, A., DARWISH, T. K., DAVIES, J., HAQ, M., AHMAD, S. Z.: 2023 “Supervisor Support, Religiosity, Work Engagement, And Affective Commitment: Evidence From A Middle Eastern Emerging Market”, **Journal Of Asia Business Studies**, 18(1), 1-20.
- AKARCA, M.: 2020 “Psikolojik Sahiplenmenin Kavramsal Farklılığı ve Örgütsel Davranış Alanı İçerisinde İncelenen Diğer Yapılardan Farklılaştığı Noktalar Üzerine Bir Araştırma”, **International Journal Of Social Humanities Sciences Research**, 7(56), 2049-2061.
- AKGEMCİ, T., KALFAOĞLU, S., ERKUNT, N.: 2019 “Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışan Sosliliğine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sbe Dergisi**, 9(2), 757-771.
- AKSOY, C.: 2017 “The Role of Percieved Justice and Supervisor Support on Trust Among Employees: an Application on Aviation Sector”, **Journal Of Aviation**, 1(1), 8-17.
- AKTAŞ, K., AKDEMİR, B.: 2019 “İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performans Algısına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”,

Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 77, 307-348.

ALİ, F. A., DARICAN, Ş.: 2023
“Çalışanlarda Pozitif Ses Çıkartmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolü”, **İşletme Bilimi Dergisi**, 11(2), 163-183.

ALLEN, N. J., MEYER, J.P.: 1990
"The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization", **Journal Of Occupational Psychology**, 63(1), 1-18.

ALTINTAŞ, B., ALTINTAŞ, M.: 2023
“Öz-Yeterlilik Ve Çalışmaya Tutkunluk İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **International Journal Of Social, Humanities And Administrative Science**, 9(61), 2366-2376.

ALVES, D., DUARTE, A. P., ROSA, M., DA SILVA, S.: 2024
“Do They Need Us? Linking Functional Indispensability and Voice Behavior: The Role Of Psychological Ownership, Job Insecurity And Organizational Ambidexterity”, **Economic And Industrial Democracy**, 45(2), 363-388.

ANDİYASARI, A., RIANTOPUTRA, C.D., MATİNDAS, R.W.: 2017
“Voice Behavior: The Role Of Perceived Support and Psychological Ownership”, **The South East Asian Journal Of Management**, 11 (1), 1-24.

ANTONISON, M.: 2010
Evaluation Of Work Engagement As A Measure Of Psychological Well-Being From Work Motivation. (Doctoral Dissertation) University Of Alabama (USA).

- ARGYRIS, C.: 1960 **Understanding Organizational Behavior**, Dorsey Press.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. A.: 1997 “Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective”, **Reis**, 77(78), 345-348.
- ARMSTRONG, M.: 2006 **A Handbook Of Human Resource Management Practice**, Kogan Page, 10th Edition.
- ARMSTRONG, M.: 2011 **Strategic Human Resource Management**, Kogan Page, 4th Edition.
- ARSLAN, H.: 2021 **Algılanan Yönetici Desteği İle İş Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma**, Ulucan Hakkı (Ed.). Ankara: Gece Kitaplığı.
- ASATRYAN, V. S., OH, H.: 2008 “Psychological Ownership Theory: An Exploratory Application In The Restaurant Industry”, **Journal Of Hospitality and Tourism Research**, 32(3), 363-386.
- ASHFORD, S. J., SUTCLIFFE, K. M., CHRISTIANSON, M. K.: 2009 “Speaking Up And Speaking Out: The Leadership Dynamics Of Voice In Organizations”, **Voice And Silence In Organizations**, 175-202.
- ASLAN, H.: 2020 “Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü”, **Business & Management Studies: An International Journal**, 8(1), 196-212.

- ASLAN, M., & ATEŞOĞLU, H.: 2020 “Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışmaları”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 12(4), 4184-4195.
- ATAV, P.: 2020 “İşyeri Nezaketsizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: Hizmet Sektörü Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- ATTRIDGE, M.: 2009 “Employee Work Engagement: Best Practices For Employers-The Issue and Why It Is Important to Business”, **Research Works**, 1(2), 1-12.
- AVERY, D. R.: 2003 “Personality As A Predictor Of The Value Of Voice”, **The Journal Of Psychology**, 137(5), 435-446.
- AVEY JB, AVOLİO BJ, CROSSLEY CD VE LUTHANS F.: 2009 “Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement And Relation To Work Outcomes”, **Journal Of Organizational Behavior**, 30(2), 173-191.
- AVEY, J.B., WERNİNG, T.S., PALANSKI, M. E.: 2012 “Exploring The Process Of Ethical Leadership: The Mediating Role Of Employee Voice and Psychological Ownership”, **Journal Of Business Ethics**, 107, 21-34.
- AYDIN GÖKTEPE, E.: 2016 “Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. (Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- AYDIN GÖKTEPE, E.: 2017 “Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46, 31-48.
- AYGÜN, B., OZEN, H.: 2019 “Öğretmenlerin Çalışan Sesliliğine Yönelik Algılarının İncelenmesi: Fenomenolojik Yaklaşım”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi Eğitim Dergisi**, 4(2), 1-21.
- AYTAÇ, M., ÖNGEN, B.: 2012 “The Structure of Environmental Attitudes: First-Order Confirmatory Factor Analysis”, **İstatistikçiler Dergisi**, 5(1), 14-22.
- AZEVEDO, M. C. D., SCHLOSSER, F., MCPHEE, D.: 2021 “Building Organizational Innovation Through Hrm, Employee Voice And Engagement”, **Personnel Review**, 50(2), 751-769.
- BABIN, B. J., BOLES, J. S.: 1996 “The Effects Of Perceived Co-Worker Involvement And Supervisor Support On Service Provider Role Stress, Performance And Job Satisfaction”, **Journal Of Retailing**, 72(1), 57-75.
- BAER, M., BROWN, G.: 2012 “Blind In One Eye: How Psychological Ownership Of Ideas Affects The Types Of Suggestions People Adopt”, **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, 118(1), 60-71.
- BAKKER, A. B.: 2011 “An Evidence-Based Model Of Work Engagement”, **Current Directions In Psychological Science**, 20(4), 265-269.

- BAKKER, A. B., LEITER, M. P.: 2010 "Where To Go From Here: Integration and Future Research On Work Engagement", **Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research**, Ed.A. Bakker, M. Leiter, 181-196.
- BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B.: 2008 "Positive Organizational Behavior: Engaged Employees In Flourishing Organizations", **Journal Of Organizational Behavior, The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior**, 29(2), 147-154.
- BAKKER, A. B., VAN WINGERDEN, J.: 2021 "Do Personal Resources And Strengths Use Increase Work Engagement? The Effects Of A Training Intervention", **Journal Of Occupational Health Psychology**, 26(1), 20-30.
- 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.: 2007 "The Job Demands-Resources Model: State Of The Art", **Journal Of Managerial Psychology**, 22(3), 309-328.
- BALCI, A.: 2022 **Sosyal Bilimlerde Araştırma. Yöntem, Teknik ve İlkeler**, Ankara: Pegema Yayınları.
- BALOYI, S., C. C. VAN WAVEREN, CHAN, Y.: 2014 "The Role Of Supervisor Support In Predicting Employee Job Satisfaction From Their Perception Of The Performance Management System: A Test Of Competing Models In Engineering

- Environments”, **South African Journal Of Industrial Engineering**, 25(1), 85-95.
- BAQİR, M., HUSSAİN, S., WASEEM, R., & ISLAM, K. A. (2020) “Impact Of Reward And Recognition, Supervisor Support On Employee Engagement.”, **American International Journal Of Business And Management Studies**, 2(3), 8-21.
- BARUTÇUGİL, İ.: 2006 **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık.
- BASHSHUR, M. R., OC., B.: 2015 “When Voice Matters: A Multilevel Review Of The Impact Of Voice In Organizations”, **Journal Of Management**, 41(5), 1530-1554.
- BAŞLAR, Y., AYDIN GÖKTEPE, E.: 2021 “Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışanların Duygusal Emekleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Bir Alan Araştırması”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, 4(1), 136-156.
- BAŞODA, A.: 2017 “Work Engagement: A Conceptual Review”, **International Periodical Forhistory And Social Research**, 17, 71-98.
- BAXTER, W. L., AURISICCHIO, M., CHILDS, P. R.: 2015 “A Psychological Ownership Approach To Designing Object Attachment”, **Journal Of Engineering Design**, 26(4-6), 140-156.
- BEGUM, S.: 2017 Employee Voice: A Multidimensional Scale Construction and Validation. (Doktora Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- BEKTAŞ, M.,
KARAGÖZ, Ş.: 2020 “Örgütsel Desteğin İşe Tutkunluk Üzerine Etkisi: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, **Turkish Studies-Economy**, 15(3), 1215-1231.
- BERNHARD, F.,
O'DRİSCOLL, M. P.: 2011 “Psychological Ownership In Small Family-Owned Businesses: Leadership Style And Nonfamily-Employees’ Work Attitudes And Behaviors”, **Group & Organization Management**, 36(3), 345-384.
- BHANTHUMNAVIN, D.: 2003 “Perceived Social Support From Supervisor And Group Members’ Psychological And Situational Characteristics As Predictors Of Subordinate Performance In Thai Work Units.”, **Human Resource Development Quarterly**, 14(1), 79-97.
- BHANTHUMNAVIN, D.: 2000 “Importance Of Supervisory Social Support And Its Implications For Hrd In Thailand. Psychology And Developing Societies”, **Psychology and Developing Societies**, 12(2), 155-166.
- BLADER, S. L., TYLER, T. R.: 2009 “Testing And Extending The Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, And Extrarole Behavior.”, **Journal Of Applied Psychology**, 94(2), 445-464.
- BLAU, P. M.: 1964 **Exchange and Power in Social Life**, New York: John Wiley & Sons.
- BOTERO, I. C., VAN DYNE, L.: 2009 “Employee Voice Behavior: Interactive Effects Of Lmx And Power Distance In The United States And

- Colombia”, **Management Communication Quarterly**, 23(1), 84-104.
- BROWN, G., & ZHU, H.: 2016 ‘My Workspace, Not Yours’: The Impact Of Psychological Ownership And Territoriality In Organizations”, **Journal Of Environmental Psychology**, 48, 54-64.
- BROWN, G., CROSSLEY, C., & ROBINSON, S. L.: 2014 “Psychological Ownership, Territorial Behavior, And Being Perceived As A Team Contributor: The Critical Role Of Trust In The Work Environment”, **Personnel Psychology**, 67(2), 463-485.
- BROWN, G., LAWRENCE, T. B., ROBINSON, S. L.: (2005) “Territoriality In Organizations”, **Academy Of Management Review**, 30(3), 577-594.
- BROWN, G., PIERCE, J. L., CROSSLEY, C. :2014 “Toward An Understanding Of The Development Of Ownership Feelings”, **Journal Of Organizational Behavior**, 35(3), 318-338.
- BRUCK, C. S., ALLEN, T. D., & SPECTOR, P. E: “The Relation Between Work–Family Conflict And Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis”, **Journal Of Vocational Behavior**, 60(3), 2002, 336-353.
- BULUT, H., MEYDAN, C. H.: 2018 “Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi**, 73(1), 223-244.

- BULUT, H.: 2016 Liderlik Tarzlarının Çalışan Sessizliğine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- BURHAN, Q. U. A., KHAN, M. A., & MALİK, M. F. :2023 “Ethical Leadership: A Dual Path Model For Fostering Ethical Voice Through Relational Identification, Psychological Safety, Organizational Identification And Psychological Ownership”, **Rausp Management Journal**, 58(4), 341-362.
- BURIRO, S., NG, S. I., JANTAN, A. H., HO, J. A., & BROHI, N. A.:2018 “Psychological Ownership And Employee Engagement”, **Perspectives In Organizational Behavior**, University Putra Malaysia Press, 71-83.
- BURKE, R. J., EL-KOT, G.: 2010 “Work Engagement Among Managers And Professionals In Egypt: Potential Antecedents And Consequences”, **African Journal Of Economic And Management Studies**, 1(1), 42-60.
- BURRIS, E. R., DETERT, J. R., & CHİABURU, D. S.: 2008 “Quitting Before Leaving: The Mediating Effects Of Psychological Attachment And Detachment On Voice”, **Journal Of Applied Psychology**, 93(4), 912-922.
- BURRIS, E. R., DETERT, J. R., & ROMNEY, A. C.: 2013 “Speaking Up Vs. Being Heard: The Disagreement Around And Outcomes Of Employee Voice”, **Organization Science**, 24(1), 22-38.
- BURRIS, E.: 2012 “The Risks And Rewards Of Speaking Up: Managerial Responses To Employee Voice”, **Academy Of Management Journal**, 55(4), 51-875.

- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.: 2002 **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Kitabevi.
- CAESENS, G., STİNGLHAMBER, F., LUYPAERT, G.: 2014 “The Impact Of Work Engagement And Workaholism On Well-Being: The Role Of Work-Related Social Support”, **Career Development International**, 19(7), 813-835.
- CASPER, W. J., HARRIS, C., TAYLOR-BIANCO, A., WAYNE, J. H.: 2011 “Work–Family Conflict, Perceived Supervisor Support And Organizational Commitment Among Brazilian Professionals”, **Journal Of Vocational Behavior**, 79(3), 640-652.
- CHAH, D. O., HONG, K. P., CHANG, J. W., PARK, S. H., KANG, G. W.: 2012 “Effect Of Perceived Supervisor Support On In-Role And Extra-Role Performance: The Mediating Role Of Job-Based Psychological Ownership”, **The Journal Of The Korea Contents Association**, 12(2), 398-410.
- CHAMBERLIN, M., NEWTON, D. W., & LEPİNE, J. A.: 2017 “A Meta-Analysis Of Voice And Its Promotive And Prohibitive Forms: Identification Of Key Associations, Distinctions, And Future Research Directions”, **Personnel Psychology**, 70(1), 11-71.
- CHAN, S. C.: 2014 “Paternalistic Leadership And Employee Voice: Does Information Sharing Matter?”, **Human Relations**, 67(6), 667-693.
- CHAUDHARY, R., SINGH, A., SRIVASTAVA, S.: 2023 “Does Workplace Spirituality Promote Ethical Voice: Examining The Mediating Effect Of Psychological Ownership And Moderating Influence Of Moral Identity”, **Journal Of Business Ethics**, 195, 779-797.

- CHEN, Z. X., FRANCESCO, A. M.: 2003
“The Relationship Between The Three Components Of Commitment And Employee Performance In China”, **Journal Of Vocational Behavior**, 62(3), 490-510.
- CHENG, J. W., CHANG, S. C., KUO, J. H., CHEUNG, Y. H.: 2014
“Ethical Leadership, Work Engagement, And Voice Behavior”, **Industrial Management & Data Systems**, 114(5), 817-831.
- CHENG, J. W., LU, K. M., CHANG, Y. Y., JOHNSTONE, S.: 2013
“Voice Behavior And Work Engagement: The Moderating Role Of Supervisor-Attributed Motives”, **Asia Pacific Journal Of Human Resources**, 51(1), 81-102.
- CHOI, S., CHEONG, K. K., & FEINBERG, R. A.: 2012
“Moderating Effects Of Supervisor Support, Monetary Rewards, And Career Paths On The Relationship Between Job Burnout And Turnover Intentions In The Context Of Call Centers”, **Managing Service Quality: An International Journal**, 22(5), 492-516.
- CHOU, S. Y., & BARRON, K.: 2016
“Employee Voice Behavior Revisited: Its Forms And Antecedents”, **Management Research Review**, 39(12), 1720-1737.
- CHRISTIAN, M. S., A. S. GARZA, SLAUGHTER, J.E.: 2011
“Work Engagement: A Quantitative Review And Test Of Its Relations With Task And Contextual Performance”, **Personnel Psychology**, 64(1), 89-136.
- CHUNG, H., QUAN, W., KOO, B., ARIZA-MONTES, A., VEGA-

- MUÑOZ, A., GIORGI, G., HAN, H.: 2021 **International Journal Of Environmental Research And Public Health**, 18(12), 6616.
- CİNDİLOĞLU DEMİRER, M.: 2017 “Örgütlerde Destek Algılarının Çalışanın Duygularını İfade Etmesi Üzerine Etkisi”, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10(2), 1043-1060.
- COOK, S.: 2008 **The Essential Guide To Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction**, Kogan Page Publishers.
- CORTINA, L. M., MAGLEY, V. J.: 2003 “Raising Voice, Risking Retaliation: Events Following Interpersonal Mistreatment In The Workplace”, **Journal Of Occupational Health Psychology**, 8(4), 247.
- CROPANZANO, R., & MITCHELL, M.S.: 2005 "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review." **Journal Of Management**, 31(6), 874-900.
- CROPANZANO, R., & WRIGHT, T. A.: 2001 “When A "Happy" Worker Is Really A "Productive" Worker: A Review And Further Refinement Of The Happy-Productive Worker Thesis”, **Consulting Psychology Journal: Practice And Research**, 53(3), 182-199.
- ÇAKAR, N.D, YILDIZ, S.: 2009 “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi?”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(28), 68-90.

- ÇAM, D. İ., & KUŞ, Y.: 2024 “Kişilik Özelliği İle Çalışan Sesliliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Ve Psikolojik Sahiplenmenin Rolü: Seri Aracılık Modeli”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 16(2), 885-902.
- ÇANKIR, B.: 2016 Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. (Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇANKIR, B., & ÇELİK, D. S.: 2018 “Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi-Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk İle İlişkileri Ve Otel İşletmeleri Örneği”, **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 5(2), 54-67.
- ÇANKIR, B., ÇİĞDEM, M., & ZARALIOĞLU, F. B.: 2024 “Sağlık Çalışanlarında İş Motivasyonunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun ve İşyerinde Can Sıkıntısının Aracılık Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 16(3), 1313-1329.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G., ÜLKER, F.: 2014 “Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (28), 35-58.
- ÇEREZCİ BAYCAN, N.: 2019 Çalışan-Yönetici Uyumu, Lider-Üye Etkileşimi, Ses İklimi ve Çalışan Sesinin Etkileşimi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- ÇETİN, Ş., ÇAKMAKÇI, C.: 2012 “Çalışan Sessizliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, 22(2), 1-19.
- ÇIKMAZ, G., & YEŞİL, S.: 2020 “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Psikolojik Sahiplenme Üzerine Etkisi”, **Opus International Journal Of Society Researches**, 15(22), 1234-1254.
- ÇİÇEK, B.: 2016 Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi. (Doktora Tezi) İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- DECONINCK, J. B.: 2010 “The Effect Of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, And Perceived Supervisor Support On Marketing Employees' Level Of Trust”, **Journal Of Business Research**, 63(12), 1349-1355.
- DECONINCK, J. B., JOHNSON, J. T.: 2009 “The Effects Of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, And Organizational Justice On Turnover Among Salespeople”, **Journal Of Personal Selling & Sales Management**, 29(4), 333-350.
- DEMEROUTI, E., BAKKER, A. B., NACHREINER, F., & SCHAUFELI, W. B.: 2001 “The Job Demands-Resources Model Of Burnout”, **Journal Of Applied Psychology**, 86(3), 499-512.

- DEMİRKAYA, H., ŞİMŞEK KANDEMİR, A.: 2014 “21. Yüzyılın Anahtar Rekabet Faktörü Olan Psikolojik Sahiplenme Üzerine Bir İşletme İncelemesi”, **Çalışma Dünyası Dergisi**, 2(3), 7-21.
- DERİN, N.: 2017 “İşyerinde Kişiler Arası Güven ile İşgören Sessizliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 15(30), 51-68.
- DETERT, J. R., EDMONDSON, A. C.: 2011 “Implicit Voice Theories: Taken-For-Granted Rules Of Self-Censorship At Work”, **Academy Of Management Journal**, 54(3), 461-488.
- DETERT, J.R., BURRIS, E.R.: 2007 “Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?”, **Academy Of Management Journal**, 50(4), 869-884.
- DİRİK, D., ERYILMAZ, 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.
- DUAN, J., KWAN, H.K., LING, B.: 2014 “The Role Of Voice Efficacy In The Formation Of Voice Behavior: A Cross-Level Examination”, **Journal Of Management And Organization**, 20(4), 526-543.
- DUAN, J., XU, Y., FRAZIER, M. L.: 2019 Voice Climate, Tmx, And Task Interdependence: A Team-Level Study. **Small Group Research**, 50(2), 199-226.
- DUAN, J., ZHOU, A. J., YU, L.: 2022 “A Dual-Process Model Of Voice Endorsement”, **The International Journal Of Human Resource Management**, 33(18), 3765-3787.

- 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.
- DURAK, İ.: 2013 "Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 41, 111-136.
- DURAN, T.: 2019 Yüksek Performansa Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Psikolojik Sahiplik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ECE, S., GÜLTEKİN, S.: 2018 "Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama", **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, 66, 82-93.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S., SOWA, D.: 1986 "Perceived Organizational Support." **Journal Of Applied Psychology**, 71(3), 500-507.
- EISENBERGER, R., STINGLHAMBER, F., VANDENBERGHE, C., SUCHARSKI, I. L., RHOADES, L.: 2002 "Perceived Supervisor Support: Contributions To Perceived Organizational Support And Employee Retention", **Journal Of Applied Psychology**, 87(3), 565-573.

- EKİNCİ, S.: 2018 Profesyonel Öğrenme Topluluğu, Psikolojik Sahiplenme ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki. Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- EL BADAWY, T. A. VE BASSIOUNY, M.: 2014 “Employee Engagement As A Mediator Between Transformational Leadership And Intention To Quit”, **International Journal of Contemporary Management**, 13(2), 37-50.
- EMHAN, A., SEDAT, K. U. L. A., TÖNGÜR, A.: 2014 “Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği Ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi İİF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 27, 75-96.
- ERDOĞAN, B., BAUER, T. N.: 2014 “Leader-Member Exchange (Lmx) Theory: The Relational Approach To Leadership”, **The Oxford Handbook Of Leadership And Organizations**, Oxford University Press, 407–433,
- ERKUBİLAY, C., ŞENTÜRK, F. K.: 2020 “The Effect Of Altruism Behavior, Peer Support And Leader Support On Employee Voice”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 12(2), 1820-1833.
- ERYEŞİL, K.: 2018 Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

- ESEN, E.: 2011 “Çalışanların Örgüte Cezbolması”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 30(1), 377-390.
- FABRIGAR, L. R., “Evaluating The Use Of Exploratory Factor
WEGENER, D. T., Analysis In Psychological
MACCALLUM, R. C., Research”, **Psychological Methods**, 4(3), 272-299
STRAHAN, E. J.: 1999
- FARRELL, D.: 1983 “Exit, Voice, Loyalty, And Neglect As Responses
To Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling
Study”, **Academy Of Management
Journal**, 26(4), 596-607.
- FORNELL, C., “Evaluating Structural Equation Models With
LARCKER, D. F.: 1981 Unobservable Variables And Measurement Error”,
Journal Of Marketing Research, 18(1), 39-50.
- FRAZIER, M. L.: 2009 Voice Climate in Organizations: A Group Level
Examination of Antecedents and Performance
Outcomes. (Doctoral Dissertation) Graduate
College of The Oklahoma State University (USA).
- FRAZIER, M. L., “Voice Climate, Work Outcomes, And The
FAINSHMIDT, S.: 2012 Mediating Role Of Psychological Empowerment: A
Multilevel Examination”, **Group & Organization
Management**, 37(6), 691-715.
- FREEMAN, RICHARD, The Exit-Voice Tradeoff in The Labor Market:
B.: 1980 Unionism, Job Tenure, Quits And Separations”,
The Quarterly Journal Of Economics, 643-673.
- FURBY L.: 1978 Possessions: Toward A Theory Of Their Meaning
And Function Throughout The Life Cycle, **Life**

- Span Development and Behavior**, New York: Academic Pres, 297-336.
- GE, Y.: 2020 “Psychological Safety, Employee Voice, And Work Engagement”, **Social Behavior And Personality: An International Journal**, 48(3), 1-7.
- GEDE, D. U., HULUKA, A. T.: 2024 “Effects Of Employee Engagement On Organizational Performance: Case Of Public Universities In Ethiopia”, **Future Business Journal**, 10(1), 2024.
- GERSTNER, C. R., DAY, D. V.: 1997 “Meta-Analytic Review Of Leader-Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues”, **Journal Of Applied Psychology**, 82(6), 827-844.
- GİRAY, D. M.: 2013 “İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 15(3), 65-81.
- GİRAY, M. D., ŞAHİN, D. N.: 2012 “Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 15(30), 1-9.
- GONZALEZ MORALES, M. G., KERNAN, M. C., BECKER, T. E., EISENBERGER, R.: 2018 “Defeating Abusive Supervision: Training Supervisors To Support Subordinates”, **Journal Of Occupational Health Psychology**, 23(2), 151-162.

- GORDEN, W. I.: 1988 "Range Of Employee Voice", **Employee Responsibilities And Rights Journal**, 1, 283-299.
- GORDON, S., TANG, C. H., DAY, J., ADLER, H.: 2019 "Supervisor Support And Turnover In Hotels: Does Subjective Well-Being Mediate The Relationship?", **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, 31(1), 496-512.
- GÖKTAŞ KULUALP, H.: 2016 "Çalışan Sessizliği İle Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma", **Ege Academic Review**, 16(4), 745-761.
- GREENIER, V., DERAKHSHAN, A., FATHI, J.: 2021 "Emotion Regulation And Psychological Well-Being In Teacher Work Engagement: A Case Of British and Iranian English Language Teachers", **System**, 97, 1-18.
- GUAY, R. P., CHOI, D., OH, I. S., MITCHELL, M. S., MOUNT, M. K., SHIN, K. H.: 2016 "Why People Harm The Organization and Its Members: Relationships Among Personality, Organizational Commitment and Workplace Deviance", **Human Performance**, 29(1), 1-15.
- GUCHAIT P., PAŞAMEHMETOĞLU, A., DAWSON, M.: 2014 "Perceived Supervisor And Co-Worker Support For Error Management: Impact On Perceived Psychological Safety and Service Recovery Performance", **International Journal Of Hospitality Management**, 41, 28-37.
- GUO, Y., HOU, X.: 2022 "The Effects Of Job Crafting On Tour Leaders' Work Engagement: The Mediating Role Of Person-Job Fit And Meaningfulness Of Work",

**International Journal Of Contemporary
Hospitality Management, 34(5), 1649-1667.**

- GUO, Y., ZHU, Y., ZHANG, L.: 2022 “Inclusive Leadership, Leader İdentification And Employee Voice Behavior: The Moderating Role Of Power Distance”, **Current Psychology**, 41(3),2022, 1301-1310.
- GÜLER, B.: 2020 “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Birey-Örgüt Uyumunun İşe Adanmışlık Üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 20(40), 186-200.
- GÜNERİ, S.: 2020 Örgütlerde Etik Kültürün Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkileri ve Bir Araştırma. (Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜRBÜZ, S., BAYIK, M. E.: 2021 “Aracılık Modellerinin Analizinde Yeni Yaklaşım: Baron ve Kenny'nin Yöntemi Hâlâ Geçerli Mi?”, **Turkish Journal Of Psychology/Turk Psikoloji Dergisi**, 37(88), 1-14.
- GÜRBÜZ, S., ŞAHİN, F.: 2018 **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GÜRLER, M.: 2018 Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi ile İşle Bütünleşme İlişkisinde Çalışan Sessliliğinin Aracılık Etkisinin İncelenmesi. (Doktora Tezi) Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E.: 2013 **Multivariate Data Analysis**, Pearson New International Edition. Pearson Higher Ed.
- HAKANEN, J. J., BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B.: 2006 "Burnout And Work Engagement Among Teachers", **Journal Of School Psychology**, 43(6), 495-513.
- HARPUTLUOĞLU, D. D., POLAT, D. D.: 2019 "İşe Tutkunluk ve İş-Aile-İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **The Journal Of Social Sciences**, 13(13), 435-450.
- 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.
- HAUDAN, J.: 2008 **The Art Of Engagement: Bridging The Gap Between People And Possibilities**, Mcgraw Hill Professional.
- HEYNS, M. M., MCCALLAGHAN, S., SENNE, O. W.: 2021 "Supervisor Support And Work Engagement: The Mediating Role Of Psychological Safety In A Post- Restructuring Business Organisation", **Journal Of Psychology In Africa**, 31(2), 140-144.
- HIRSCHMAN, A. O.: 1970 **Exit, Voice, And Loyalty: Responses To Decline In Firms, Organizations, And States**, Harvard University Press.

- HOLLAND PJ, ALLEN BC, COOPER, B.K.: 2013 “Reducing Burnout In Australian Nurses: The Role Of Employee Direct Voice And Managerial Responsiveness”, **International Journal Of Human Resource Management**, 24(16), 3146-3162.
- HOLLAND, P., COOPER, B., SHEEHAN, C.: 2017 “Employee Voice, Supervisor Support, And Engagement: The Mediating Role Of Trust”, **Human Resource Management**, 56(6), 915-929.
- HOOBLER, J. M., BRASS, D. J.: 2006 “Abusive Supervision And Family Undermining As Displaced Aggression”, **Journal Of Applied Psychology**, 91, 1125–1133.
- HOUSE, R.J.: 1981 **Work Stress And Social Support**, Addison-Wesley Publishing Company.
- HUANG, X., WILKINSON, A., BARRY, M.: 2023 “The Role Of Contextual Voice Efficacy On Employee Voice And Silence”, **Human Resource Management Journal**, 34(4), 960-974.
- ILKHANIZADEH, S., KARATEPE, O. M.: 2017 “An Examination Of The Consequences Of Corporate Social Responsibility In The Airline Industry: Work Engagement, Career Satisfaction, And Voice Behavior”, **Journal Of Air Transport Management**, 59, 8-17.
- IMAM, H., SAHI, A., FARASAT, M.: 2023 “The Roles Of Supervisor Support, Employee Engagement And Internal Communication In Performance: A Social Exchange Perspective”, **Corporate Communications: An International Journal**, 28(3), 489-505.

- IŞIK, M., UÇAR, Z.: 2019 “İş Tatmini Psikolojik Sahiplenme İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Düzenleyicilik Etkisi”, **Dokuz Eylül University Journal Of Graduate School Of Social Sciences**, 21(4).
- İNCE, A. R.: 2016 “Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 15(57), 649-660.
- İSLAMOĞLU, A. H., ALNIAÇIK, Ü.: 2014 **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, İstanbul: Beta Yayınevi.
- İSPİRLİ, D.: 2014 Knowledge As An Object Of Psychological Ownership And Knowledge Hiding Via Territoriality Among Knowledge Workers. (Yüksek Lisans Tezi) Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- JAWAHAR, I. M., KİSAMORE, J. L., STONE, T. H.: 2023 “Role Conflict, Need Frustration And Supervisor Support: A Moderated-Mediation Model Of Employee Voice And Silence”, **Management Research Review**, 46(11), 1449-1465.
- JHA, N., POTNURU, R. K. G., SAREEN, P., SHAJU, S.: 2019 “Employee Voice, Engagement And Organizational Effectiveness: A Mediated Model”, **European Journal Of Training And Development**, 43(7/8), 699-718.
- JOSE, G. VE MAMPILLY, S. R.: 2015 “Relationships Among Perceived Supervisor Support, Psychological Empowerment and Employee Engagement In Indian Workplaces”,

Journal Of Workplace Behavioral Health, 30(3), 231-250.

- JUNG, S., YOO, T.: 2018 “Relationship Between Role Stress And Employee Silence Behavior: The Mediating Effect Of Psychological Ownership And Moderating Effect Of Perceived Supervisor Support”, **Korean Journal Of Industrial And Organizational Psychology**, 31(2), 433-457.
- JUSSILA, I., TARKIAINEN, A., SARSTEDT, M., HAIR J.F.: 2015 “Individual Psychological Ownership: Concepts, Evidence, And Implications For Research In Marketing”, **Journal Of Marketing Theory And Practice**, 23(2), 121-139.
- KACMAR, K. M., BACHRACH, D. G., HARRIS, K. J., VE ZIVNUSKA, S.: 2011 “Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring The Moderating Role Of Gender And Organizational Politics”, **Journal Of Applied Psychology**, 96(3), 633–642.
- KAHN, W. A.: 1990 “Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work”, **Academy Of Management Journal**, 33(4), 692-724.
- KALAFATOĞLU Y.: 2018 “İşyerinde Mutluluk”, **Örgütsel Davranış Gündemdeki Kavramlar**. Ed. Prof. Dr.Tülay Turgut, 1. Baskı. İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 269-270.
- KALFAOĞLU S., EFEOĞLU M.S.: 2022 “Psikolojik Sahiplenme ile Örgütsel Güven İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama”, **Süleyman**

**Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi, 27(4), 583-602.**

- KALMAZ, M., TOZKOPARAN, G.: 2020 “Psikolojik Sahiplenmenin Çalışanların Ekstra Rol Davranışı Üzerine Etkisi: Özel Sektörde Bir Araştırma”, **İzmir İktisat Dergisi**, 35(2), 255-270.
- KANTEN, S., SADULLAH, Ö.: 2012 “An Empirical Research On Relationship Quality Of Work Life And Work Engagement”, **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, 62, 360-366.
- KAO, K. Y., HSU, H. H., THOMAS, C. L., CHENG, Y. C., LIN, M. T., LI, H. F.: 2021 “Motivating Employees To Speak Up: Linking Job Autonomy, Po Fit, And Employee Voice Behaviors Through Work Engagement”, **Current Psychology**, 41, 7762-7776.
- KAPLAN, M., FIRAT, E.: 2022 “Çalışmaya Tutkunluk ve Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri”, **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sbe Dergisi**, 12(1), 549-564.
- KARA, E., KAYA, A.: 2020 “Yönetici Desteğinin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 9(4), 2364-2375.
- KARABIYIKOĞLU, K. T., KANBUR, E.: 2023 “Otantik Liderliğin Çalışanların Sosliliğı ve Ahlaki Kimlikleri Üzerine Etkisi”, **Business & Economics Research Journal**, 14(2), 257-275.
- KARADAL, H., AKYAZI, T. E.: 2015 “Psikolojik Sahiplenme ile Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Analizi Üzerine Aksaray İlinde Bir Araştırma”, **3. Örgütsel**

Davranış Kongresi, 5-8 Kasım, Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Tokat.

- KARAGÖZ, H.: 2023 “Lider-Üye Etkileşiminin Yenilikçi İşgören Davranışı Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sesinin Aracı Rolü: Makine İmalat Sanayi Firma Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (52), 233-248.
- KARAGÖZ, Y.: 2016 **Spss ve Amos 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler**, Nobel Yayıncılık.
- KARAMAN, M.: 2023 “Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizi: Kavramsal Bir Çalışma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 9(1), 47-63.
- KARATEPE, O. M., OLUGBADE, O. A.: 2009 “The Effects Of Job And Personal Resources On Hotel Employees’ Work Engagement”, **International Journal Of Hospitality Management**, 28(4), 504-512.
- KASSING, J. W.: 2002 “Speaking Up: Identifying Employees’ Upward Dissent Strategies”, **Management Communication Quarterly**, 16, 187-209.
- KASSING, J. W.: 1997 “Articulating, Antagonizing, And Displacing: A Model Of Employee Dissent”, **Communication Studies**, 48 (4), 311-332.
- KAUFMAN, B. E.: 2015 “Theorising Determinants Of Employee Voice: An Integrative Model Across Disciplines And Levels Of Analysis”, **Human Resource Management Journal**, 25(1), 19-40.

- KEÇECİ, M., KÜÇÜKELÇİ, D. T., ALLAHAM, M. V.: 2022 “Çalışmaya Tutkunluk, İş Tatmini ve Çalışan Sesliliği İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 74, 75-96.
- KENDRICK K.C.: 2013 The Relationships Between Employee Engagement, Work Engagement, and Leader-Member Exchange. (Doctoral Dissertation) The Chicago School Of Professional Psychology (USA).
- KHAN, M., LAKSHMI, N.: 2018 “Mediating Role Of Employee Engagement In The Relationship Between Perceived Supervisor Support And Job Satisfaction”, **Asian Journal Of Management**, 9(1), 189-196.
- KIRATLI, F.: 2019 “Dünya’da ve Türkiye’de Hizmet Ticaretinin Gelişimi”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, 4(9), 146-158.
- KIM, E. J., PARK, S. KANG, H. S.: 2019 “Support, Training Readiness And Learning Motivation In Determining Intention To Transfer”, **European Journal Of Training And Development**, 43(3/4), 306-321.
- KIRK, C.P., PECK, J., SWAIN, S.D.: 2018 “Property Lines In The Mind:Consumers’ Psychological Ownership And Their Territorial Responses”, **Journal Of Consumer Research**, 45(1), 148-168.
- KISSI, E., IKUABE, M. O., AIGBAVBOA, C. O., SMITH, E. D., BABON-AYENG, P.: 2023 “Mediating Role Of Work Engagement In The Relationship Between Supervisor Support And Turnover Intention Among Construction

- Workers”, **Engineering, Construction And Architectural Management**, 31(13), 102-120.
- KITTREDGE, A. A.: 2010 **Predicting Work And Organizational Engagement With Work And Personal Factors**, San Jose State University.
- KOÇAK, S., NARTGÜN, Ş. S.: 2020 “Öğretmenlerin İşe Angaje Olmaları ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişki” **Journal Of Human Sciences**, 17(3), 792-811.
- KOÇEL, T.: 2018 **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi.
- KOTTKE, K. E. 1988 “Measuring Perceived Supervisory And Organizational Support”, **Educational And Psychological Measurement.**, 48(4), 1075-1079
- KRAIMER, M. L., WAYNE, S. J.: 2004 “An Examination Of Perceived Organizational Support As A Multidimensional Construct In The Context Of An Expatriate Assignment”, **Journal Of Management**, 30(2), 209-237.
- KRAM, K. E., ISABELLA, L. A.: 1985 “Mentoring Alternatives: The Role Of Peer Relationships In Career Development”, **Academy Of Management Journal**, 28(1), 110-132.
- KURT, E.: 2013 Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- LAM, C. F., SPREITZER, G., FRITZ, C.: 2014 "Too Much Of A Good Thing: Curvilinear Effect Of Positive Affect On Proactive Behaviors", **Journal Of Organizational Behavior**, 35(4), 530-546.
- LATİF, N. Z. A., ARİF, L. S. M.: 2018 "Employee Engagement And Employee Voice", **International Journal Of Academic Research In Progressive Education And Development**, 7(3), 507- 515.
- LEE, J., SUH, A.: 2015 "How Do Virtual Community Members Develop Psychological Ownership And What Are The Effects Of Psychological Ownership In Virtual Communities?", **Computers In Human Behavior**, 45, 382-391.
- LEITER, M. P., BAKKER, A. B.: 2010 "Work Engagement: Introduction", **Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research**, Ed.A. Bakker, M. Leiter, Psychology Press, 1-18.
- LEITER, M. P., MASLACH, C.: 2010 "Building Engagement: The Design and Evaluation Of Interventions", **Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research**, Ed.A. Bakker, M. Leiter, Psychology Press, 164-180.
- LEPINE, J. A., VAN DYNE, L.: 1998 "Predicting Voice Behavior In Work Groups", **Journal Of Applied Psychology**, 83(6), 853-868.
- LEWIN, D., MITCHELL, D. J.: 1992 "Systems Of Employee Voice: Theoretical And Empirical Perspectives", **California Management Review**, 34(3), 95-111.

- LI, H., JI, Y., CHEN, T.: 2014 "The Roles Of Different Sources Of Social Support On Emotional Well-Being Among Chinese Elderly", **Plos One**, 9(3), 1-8.
- LI, Y., SUN, J. M.: 2015 "Traditional Chinese Leadership And Employee Voice Behavior: A Cross-Level Examination", **The Leadership Quarterly**, 26(2), 172-189.
- LIANG, J., CRYSTAL I. C. FARH VE JIING-LIH F.: 2012 "Psychological Antecedents Of Promotive And Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination", **Academy Of Management Journal**, 55, 71-74.
- 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.
- LITTLE, L. M., NELSON, D. L., WALLACE, J. C., JOHNSON, P. D.: 2011 "Integrating Attachment Style, Vigor At Work, And Extra- Role Performance", **Journal Of Organizational Behavior**, 32, 464-484.
- LIU, J., WANG, H., HUI, C., & LEE, C.: 2012 "Psychological Ownership: How Having Control Matters", **Journal Of Management Studies**, 49(5), 869-895.
- LIU, W., TANGIRALA, S., RAMANUJAM, R.: 2013 "The Relational Antecedents Of Voice Targeted At Different Leaders", **Journal Of Applied Psychology**, 98(5), 841.
- LIU, X., ZHENG, X., NI, D., HARMS, P. D.: 2022 "Employee Voice And Coworker Support: The Roles Of Employee Job Demands And Coworker Voice Expectation", **Journal Of Organizational Behavior**, 43(7), 1271-1286.

- LI-XUE, L. I. N.: 2020 "The Effect Of Psychological Ownership On Voice: A Self-Maintaining Model", **Journal Of Psychological Science**, 6, 1463.
- LU, L., LU, A. C. C., GURSOY, D., NEALE, N. R.: 2016 "Work Engagement, Job Satisfaction, And Turnover Intentions: A Comparison Between Supervisors And Line-Level Employees.", **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, 28(4), 737-761.
- MACEY, W. H., SCHNEIDER, B.: 2008 "The Meaning Of Employee Engagement", **Industrial And Organizational Psychology Perspectives on Science and Practice**, 1(1), 3-30.
- MACHE, S., VITZTHUM, K., WANKE, E., DAVID, A. F. K. B., KLAPP, B. F., DANZER, G.: 2014 "Exploring The Impact Of Resilience, Self-Efficacy, Optimism and Organizational Resources On Work Engagement", **Work**, 47(4), 491-500.
- MACSINGA, I., SULEA, C., SÂRBESCU, P., FISCHMANN, G., DUMÎTRU, C.: 2015 "Engaged, Committed And Helpful Employees: The Role Of Psychological Empowerment", **The Journal Of Psychology**, 149(3), 263-276.
- MAERTZ JR, C. P., GRÍFFETH, R. W., CAMPBELL, N. S., ALLEN, D. G.: 2007 "The Effects Of Perceived Organizational Support And Perceived Supervisor Support On Employee Turnover", **Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior**, 28(8), 1059-1075.

- MASLACH, C., "Job Burnout", **Annual Review Of Psychology**, 52(1), 397-422.
- SCHAUFELI, W. B.,
- LEITER, M. P.: 2001
- MAY, D. R., GILSON, R. "The Psychological Conditions Of Meaningfulness, Safety And Availability And The Engagement Of The Human Spirit At Work. **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, 77(1), 11-37.
- L., HARTER, L. M.: 2004
- MAYHEW, M. G., "A Study Of The Antecedents And Consequences Of Psychological Ownership Quences Of Psychological Ownership", **The Journal Of Social Psychology**, 147(5), 477-500.
- ASHKANASY, N. M.,
- BRAMBLE, T.,
- GARDNER, J.: 2007
- MAYHEW, M. G., "A Study Of The Antecedents and Consequences Of Psychological Ownership In Organizational Settings", **The Journal Of Social Psychology**, 147(5), 477-500.
- ASHKANASY, N. M.,
- BRAMBLE, T.,
- GARDNER, J.: 2007
- MAYNES, T. D., "Speaking More Broadly: An Examination Of The Nature, Antecedents, And Consequences Of An Expanded Set Of Employee Voice Behaviors", **Journal Of Applied Psychology**, 99(1), 87-112.
- PODSAKOFF, P. M.: 2014
- MCINTYRE, N., "The Relationship Of Locus Of Control And Motives With Psychological Ownership In Organizations", **Journal Of Managerial Issues**, 21(3), 383-401.
- SRIVASTAVA, A.,
- FULLER, J. A.: 2009

- MESKELIS, S., WHITTINGTON, J. L.: 2020 “Driving Employee Engagement: How Personality Trait And Leadership Style Impact The Process”, **Journal Of Business & Industrial Marketing**, 35(10), 1457-1473.
- MEYDAN, C. H., ŞEŞEN, H.: 2011 **Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları**, Detay Yayıncılık.
- MİLES, J.A.: 2012 **Management and organization theory: A Jossey-Bass reader**, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- MILLIKEN, F. J., MORRISON, E. W., HEWLİN, P. F.: 2003 “An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward and Why”, **Journal Of Management Studies**, 40(6), 1453-1476.
- MİRZE, K.: 2010 **İşletme**, Literatür Yayıncılık.
- MOHAMED, S. A., ALİ, M.: 2016 “The Impacts Of Supervisor Support On Employees’ Engagement”, **International Journal Of Research & Review**, 3(3), 14-20.
- MORRISON, E. W.: 2014 “Employee Voice And Silence,Annu. Rev. Organ ” **Psychol. Organ. Behav.**, 1(1), 173-197.
- MORRISON, E. W.: 2023 “Employee Voice And Silence: Taking Stock A Decade Later”, **Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior**, 10(1), 79-107.

- MORRISON, E.W.: 2011 "Employee Voice Behavior: Integration And Directions For Future Research", **The Academy Of Management Annals**, 5(1), 2011, 373-412.
- MOWBRAY, P. K., HERMAN, H. H. M.: 2014 "Managing Engagement and Employee Voice: Effects On In-Role Perceptions and Voice Behaviour.", **In 28th Anzam Conference**, 1-17.
- MOWBRAY, P. K., WILKINSON, A., TSE, H. H.: 2015 "An Integrative Review Of Employee Voice: Identifying A Common Conceptualization and Research Agenda", **International Journal Of Management Reviews**, 17(3), 382-400.
- MUCUK, İ.: 2007 **Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar**, 16. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- MUSE, L. A., PICHLER, S.: 2011 "A Comparison Of Types Of Support For Lower-Skill Workers: Evidence For The Importance Of Family Supportive Supervisors", **Journal Of Vocational Behavior**, 79(3), 653-666.
- NAZARI, M., DASTOORPOOR, M., GHASEMZADEH, R., MORADI, N.: 2021 "Relationship Between Work Engagement And Voice Complaints Among Elementary School Teachers", **Journal Of Voice**, 35(4), 665-e1.
- NİZAM, K.: 2022 "The Impact Of Supportive Leadership And Perceived Supervisor Voice Behavior On Employee Voice Behavior", **Journal For Business Education And Management**, 2(2), 1-25.

- OLCKERS, C.: 2013 “Psychological Ownership: Development Of An Instrument”, **Sa Journal Of Industrial Psychology**, 39(2), 1-13.
- OLCKERS, C. VE DU PLESSIS, Y.: 2012 “Psychological Ownership: A Managerial Construct For Talent Retention And Organizational Effectiveness”, **African Journal Of Business Management**, 6 (7), 2585-2596.
- OLCKERS, C., KOEKMAR, E.: 2017 “Linking Psychological Ownership With Subjective Career Success And Positive Work-Related Outcomes”, **Theoretical Orientations And Practical Applications Of Psychological Ownership**, Springer, 3-20.
- ORAL ATAÇ, L.: 2020 “Çalışan Sessizliğinin Öncülleri ve Sonuçları: Türkiye Örneğinde Gerçekleştirilen Araştırmalar Bağlamında İlgili Yazının Genel Değerlendirmesi ve Bir Meta-Analiz Çalışması”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 12(2), 1739-1755.
- ÖRS M, ÖRS, Ö.: 2014 “Bilgisel Sosyal Destek Bakımından İlköğretim Okullarının Durumu ve Velilerin Bu Konudaki Öğrenme Gereksinimleri (Manavgat İlçesi Örneği)”, **Eğitim Bilimleri Dergisi**, 39, 159-173
- ÖTKEN, A. B.: 2015 “Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 33 (2): 113-140.

- ÖZDEMİR, B., ÖZCAN, H. M., YALÇINKAYA, A.: 2019 “Algılanan Örgütsel Destek ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma”, **Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(2), 706-724.
- ÖZDEVECİOĞLU, M.: 2003 “Aile Dışı Yönetici Kavramı Ve Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 10(2), 109-124.
- ÖZEL, A.: 2018 Yetenekleri Elde Tutma Uygulamaları ve Çalışan Sessizliğinin Çalışanların İş Tutumları Üzerindeki Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZKARA, Z. U., TAŞ, A., AYDINTAN, B.: 2019 “Algılanan Yönetici Desteği ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, **Opus International Journal Of Society Researches**, 12, 101-137.
- ÖZTÜRK, Y.: 2014 The Relationship Of Authentic Leadership And Participative Climate With Employee Voice: The Moderating Role Of Personality And Organizational Identification. (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- PATTNAIK, S. C., PANDA, N.: 2020 “Supervisor Support, Work Engagement And Turnover Intentions: Evidence From Indian Call Centres”, **Journal Of Asia Business Studies**, 14(5), 621-635.

- PAULET, R., "Employee Voice: The Missing Factor In
HOLLAND, P., Sustainable Hrm?", **Sustainability**, 13(17), 9732.
BRATTON, A.: 2021
- PEKDEMİR, İ., "Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma
KOÇOĞLU, M., Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici
GÜRKAN, G. Ç.: 2013 Desteğinin Aracılık Rolü: Mba Öğrencilerine
Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü
Yönetim Dergisi**, 24(75), 83-104.
- PENG, H., PIERCE, J.: "Job-And Organization-Based Psychological
2015 Ownership: Relationship And Outcomes", **Journal
Of Managerial Psychology**, 30(2), 151-168.
- PIERCE J., JUSSILA I.: **Psychological Ownership and The
2011 Organizational Context: Theory, Research
Evidence, and Application**, Edward Elgar
Publishing.
- PIERCE, J. L., FURO, C. "Employee Ownership: Implications For
A.: 1991 Management", **Organizational Dynamics**, 18(3),
32-43.
- PIERCE, J. L., "The State Of Psychological Ownership: Integrating
KOSTOVA, T., DIRKS, And Extending A Century Of Research", **Review
Of General Psychology**, 7(1), 84-107.
K. T.: 2003
- PIERCE, J. L., Work Environment Structure And Psychological
O'DRISCOLL, M. P., Ownership: The Mediating Effects Of Control", **The
COGHLAN, A. M.: 2004 Journal Of Social Psychology**, 144(5), 507-534.

- PIERCE, J. L., RODGERS, L.: 2004 "The Psychology Of Ownership And Worker-Owner Productivity", **Group & Organization Management**, 29(5), 588-613.
- PIERCE, J., KOSTOVA, T., DIRKS, K.: 2001 "Toward A Theory Of Psychological Ownership In Organizations", **Academy Of Management Review**, 26(2), 298-310.
- PINDER, C. C., HARLOS, H. P.: 2001 "Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice", **Research In Personnel And Human Resource Management**, 20, 331-369.
- POHL, S., GALLETTA, M.: 2016 "The Role Of Supervisor Emotional Support On Individual Job Satisfaction: A Multilevel Analysis", **Applied Nursing Research**, 33, 61-66.
- POLAT, Z.: 2024 "Sağlık Çalışanlarının Algıladıkları Yönetici Desteği ile Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü. (Yüksek Lisans Tezi) Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- POLAT, Z., KÖSE, A.: 2024 "Sağlık Çalışanlarında Algılanan Yönetici Desteği ile Psikolojik Sahiplenme Arasında Örgütsel Öğrenmenin Rolü ve Sosyodemografik Özelliklerin Etkisi", **Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(1), 222-241.
- POLATÇI, S., KADİR, A., TINAZ, Z.: 2007 "Tükenmişlik Sendromu ve Demografik Özelliklerin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Tokat Orta Öğretim Kurumlarında Bir Analiz", **Sosyal ve**

**Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Emin Kayar
Özel Sayısı, 7, 1-22.**

- POLLAK, A., "Work Engagement-A Systematic Review Of
CHRAPALA-PNIAK, M., Polish Research", **Polish Psychological Bulletin**,
RUDNICKA, P., 48(2), 175–187.
PALIGA, M.: 2017
- POWERS, E. L.: 2000 "Employee Loyalty In The New Millenium",
S.A.M. Advanced Management Journal, 65(3), 4-
8.
- PRATT, M. G., **Owning Up Or Opting Out: The Role Of**
DUTTON, J. E.: 2000 **Emotions And Identities In Issue Ownership**,
Quorum Books Greenwood Publishing Group.
- PREMAUX, SONYA F., "Breaking The Silence: The Moderating Effects Of
BEDEIAN, ARTHUR G.: Selfmonitoring In Predicting Speaking Up In The
2003 Workplace", **Journal Of Management Studies**,
40(6), 1537- 1562.
- PREMEAUX, S. F.: 2001 Breaking The Silence: Toward An Understanding
Of Speaking Up In The Workplace. (Doctoral
Dissertation) Louisiana State University And
Agricultural & Mechanical College (USA).
- RAUB, S., ROBERT, C.: "Differential Effects Of Empowering Leadership
2010 On In-Role And Extra-Role Employee Behaviors:
Exploring The Role Of Psychological
Empowerment And Power Values", **Human
Relations**, 63(11), 1743-1770.

- REES, C., ALFES, K.,
GATENBY, M.: 2013 "Employee Voice And Engagement: Connections And Consequences", **The International Journal Of Human Resource Management**, 24(14), 2780-2798.
- RHOADES, L.,
EISENBERGER, R.: 2002 "Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature", **Journal Of Applied Psychology**, 87(4), 698-714.
- RHOADES, L.,
EISENBERGER, R.,
ARMELI, S.: 2001 "Affective Commitment To The Organization: The Contribution Of Perceived Organizational Support", **Journal Of Applied Psychology**, 86(5), 825.
- RIBEIRO, N., GOMES, D., OLIVEIRA, A. R.,
DIAS SEMEDO, A. S.: 2023 "The Impact Of The Work-Family Conflict On Employee Engagement, Performance, And Turnover Intention", **International Journal Of Organizational Analysis**, 31(2), 533-549.
- ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A.: 2017 **Örgütsel Davranış**, Çeviri Editörü: İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık.
- ROBERTS, D. R. VE
O'DAVENPORT, T. O.: 2002 "Job Engagement: Why It's Important And How To Improve It", **Employment Relations Today**, 29(3): 21-29.
- ROBINSON, R., SHUCK, B.: 2019 "A Penny For Your Thoughts: Exploring Experiences Of Engagement, Voice, And Silence", **Journal of Organizational Psychology**, 19(4), 121-135.
- ROGERS, B.: 2017 **Perception: A Very Short Introduction**. Oxford University Press.

- ROONEY, JENNIFER A. VE GOTTLIEB, BENJAMIN H.: 2007 "Devellopment And Initial Validation Of A Measure Of Supportive And Unsupportive Managerial Behaviors", **Journal Of Vocational Behavior**, 71(2), 186-203.
- ROTHBARD, N. P.: 2001 "Enriching Or Depleting? The Dynamics Of Engagement In Work And Family Roles", **Administrative Science Quarterly**, 46(4), 655-684.
- ROTICH, R. K.: 2016 "The Impact Of Organizational-Based Self Esteem On Work Engagement Among State Corporations Employees In Kenya", **European Journal Of Business And Management**, 8(15), 114-124.
- RUCK, K., WELCH, M., MENARA, B.: 2017 "Employee Voice: An Antecedent To Organisational Engagement?", **Public Relations Review**, 43(5), 904-914.
- RUPP, D.E., CROPANZANO, R.: 2002 "The Mediating Effects Of Work Engagement On The Relationship Between Perceived Organizational Support And Job Performance." **Journal Of Applied Psychology**, 87(4), 738-748.
- RYAN, R. M., DECI, E. L.: 2000 "Intrinsic And Extrinsic Motivations: Classic Definitions And New Directions", **Contemporary Educational Psychology**, 25(1), 54-67.
- SAĞLAM ARI, G.:2003 "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır Mı?", **Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, 17-36.

- SAKS, A.M.: 2006 “Antecedents And Consequences Of Employee Engagement”, **Journal Of Managerial Psychology**, 21(7), 600-619.
- SALANOVA, M.,
SCHAUFELI, W. B.: 2008 “A Cross-National Study Of Work Engagement As A Mediator Between Job Resources And Proactive Behaviour”, **The International Journal Of Human Resource Management**, 19(1), 116-131.
- SALANOVA, M., AGUT, S., PEIRÓ, J. M.: 2005 “Linking Organizational Resources And Work Engagement To Employee Performance And Customer Loyalty: The Mediation Of Service Climate”, **Journal Of Applied Psychology**, 90(6), 1217.
- SARAGIH, S.,
MICHAEL, A.,
LINDAWATI, T.: 2024 “The Influence Of Supervisor Support And Work Environment On Job Performance Through Employee Engagement In The Wood Production Industry In East Kalimantan”, **Jurnal Indonesia Sosial Teknologi**, 5(4), 1645-1662.
- SAYIM, F., AYDIN, V.: 2011 “Hizmet sektörü özellikleri ve sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşimine dair teorik bir çalışma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 29, 245-262.
- SCHAUFELI, W. B.,
BAKKER, A. B.: 2004 “Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. Journal Of Organizational Behavior,” **The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior**, 25(3), 293-315.

- SCHAUFELI, W. B.,
BAKKER, A. B.,
SALANOVA, M.: 2006
“The Measurement Of Work Engagement With A Short Questionnaire: A Cross-National Study”, **Educational And Psychological Measurement**, 66(4), 701- 716.
- SCHAUFELI, W. B.,
MARTINEZ, I. M.,
PINTO, A. M.,
SALANOVA, M.,
BAKKER, A. B.: 2002
“Burnout And Engagement In University Students”, **Journal Of Cross-Cultural Psychology**, 33 (5), 464-481.
- SCHAUFELI, W. B.,
SALANOVA, M.,
GONZALEZ-ROMA, V.
VE BAKKER, A. B.: 2002
“The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, **Journal Of Happiness Studies**, 3, 71-92.
- SCHAUFELI, W.,
SALANOVA, M.: 2007
“Work Engagement”, **Managing Social And Ethical Issues In Organizations**, 5, 135-177.
- SCHEEPERS, R. A.,
BOXEM, A. J., BLEZER,
M. M.: 2024
“Junior Doctors Receiving Supervisor And Peer Support Are More Work-Engaged Professionals Who Express Their Voice For Quality Improvement”, **Medical Teacher**, 46(2), 204-210.
- SEZEN, E., ÖZLER, N.
D. E.: 2023
“Psikolojik Sahiplenmenin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 22(87), 1344-1366.
- SHANOCK, L. R.,
EISENBERGER, R.: 2006
“When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, And

- Performance”, **Journal Of Applied Psychology**, 91(3), 689-695.
- SHEORAN, N., GOYAL, R., SHARMA, H.: 2023 “Proactive Personality And Employee Engagement: The Mediating Role Of Employee Voice”, **FIIB Business Review**, 4(2), 53-62.
- SHIROM, A.: 2003 “Feeling Vigorous At Work? The Construct Of Vigor And The Study Of Positive Affect In Organization”, **In Emotional And Physiological Processes And Positive Intervention Strategies**, Emerald Group Publishing Limited, 135-164.
- SHIROM, A.: 2010 “Feeling Energetic at Work: On Vigor's Antecedents”, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, Ed.A. Bakker, M. Leiter , Psychology Press, 69-84.
- SHOCKLEY, P.Z., KATHLEEN, E.: 2000 "Perceived Organizational Effectiveness, Job Satisfaction, Culture And Communication: Challenging The Traditional View", **Communication Research Reports**, 17(4), 375-386.
- SIFATU, W. O., SJAHRUDDIN, H., FAJRIAH, Y., DWIJENDRA, N. K., SANTOSO, A.: 2020 “Innovative Work Behaviors In Pharmacies Of Indonesia: Role Of Employee Voice, Generational Diversity Management And Employee Engagement”, **Systematic Reviews In Pharmacy**, 11(2), 725-734.
- SINGH, S., VANKA, S.: 2019 “Voice Matters: Why Hr Should Listen To Employee Voice?”, **Strategic Hr Review**, 18(6), 268-271.

- SORTHEIX, F. M., DIETRICH, J., CHOW, A. SALMELA-ARO, K.: 2013 “The Role Of Career Values For Work Engagement During The Transition To Working Life”, **Journal Of Vocational Behavior**, 83(3), 466-475.
- SOULEN, S. K.: 2003 Organizational Commitment, Perceived Supervisor Support, And Performance: A Field Study. (Dissertation of Master) University of Tennessee (USA).
- SUHARTI, L., SULIYANTO, D.: 2012 “The Effects Of Organizational Culture And Leadership Style Toward Employee Engagement And Their Impacts Toward Employee Loyalty”, **World Review of Business Research**, 2(5), 128-139.
- ŞAHİN, F.: 2011 “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, 11(2), 277-288.
- ŞAHİN, S., ÇANKIR, B.: 2018 “İş Tatmininin İş Performansına Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracı Rolü: Satış ve Pazarlama Sektöründe Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Özel Sayı, 389-402.
- ŞEHİTOĞLU, Y.: 2012 İşgören Sesliliği, Nedenleri ve Boyutları: Teorik Bir Çerçeve”, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4, 27-38.
- TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. S., ULLMAN, J. B.: 2013 **Using Multivariate Statistics**, Pearson, Boston

- TAN, K. L., LEW, T. Y., SIM, A. K.: 2021 “Effect Of Work Engagement On Meaningful Work And Psychological Capital: Perspectives From Social Workers In New Zealand”, **Employee Relations: The International Journal**, 43(3), 807-826.
- TANGIRALA, S., RAMANUJAM, R.: 2012 “Ask And You Shall Hear (But Not Always): Examining The Relationship Between Manager Consultation And Employee Voice”, **Personnel Psychology**, 65(2), 251-282.
- TANGIRALA, S., RAMANUJAM, R.: 2008 “Exploring Nonlinearity In Employee Voice: The Effects Of Personal Control And Organizational Identification”, **Academy Of Management Journal**, 51(6), 1189-1203.
- TANSKY, J. W., COHEN, D. J.: 2001 “The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, And Organizational Commitment: An Empirical Study”, **Human Resource Development Quarterly**, 12(3), 285-300.
- TAŞ, A., ÖZKARA, Z. U.: 2020 “İş Stresinin Algılanan Yönetici Desteği İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Üstlendiği Rol”, **Opus International Journal Of Society Researches**, 15(21), 475-504.
- TAŞTAN, S. B.: 2014 “İş Talepleri-Kaynakları Modeli: İş Taleplerinin, Yönetici Desteğinin ve Otonominin İşe Gönülden Adanma İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 28(4), 149-192.

- TENTERİZ, Y., TOZKOPARAN, G.: 2022 “Algılanan Yönetici Desteği ve Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, **Business And Economics Research Journal**, 13(1), 89-107.
- TONGUR, A.: 2011 Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, And Perceived Performance Analysis Of Crime Scene Investigation Units Of Turkish National Police. (Doctoral Dissertation) University of Florida (USA).
- TOZKOPARAN, G., TENTERİZ, Y.: 2019 “Algılanan Çalışma Arkadaşları ve Yönetici Desteğinin İş Performansına Etkisi”, **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8(1), 41-57.
- TURGUT, T.: 2010 “Çalışmaya Tutkunluk”, **Kurumlarda İyilik De Var**, Der. G. İslamoğlu, Nobel Yayıncılık, Ankara, 57- 89.
- TURGUT, T.: 2011 “Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 25(3-4), 155-179.
- TURUNÇ, Ö., ÇELİK, M.: 2010 “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 17(2), 183-206.
- TÜİK: 2022 <https://Data.Tuik.Gov.Tr/Bulten/Index?P=İsgucu-İstatistikleri-2022-49390>
(Erişim Tarihi: 30.06.2023)

- TÜİK: 2023 <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?P=Isgucu-Istatistikleri-2023-53521>
(Erişim Tarihi: 26.03.2024)
- TÜRKKAN, G.,
ÜLBEĞİ, İ. D.: 2022 “Algılanan Yönetici Desteği ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 29(4), 661-682.
- UCAR, Z.: 2016 “Kontrol Algısı-Psikolojik Sahiplenme İlişkisi 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 İlişkin Bir Model Önerisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 32 (1): 167-200.
- UÇAR, Z.: 2018 “Algılanan Özerklik ve Etki İle Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkide Kontrol Algısının Aracılık Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Ege Academic Review**, 18(1), 1-14.
- USMAN, M.,
MEHMOOD, Q., GHANI,
U., ALİ, Z.: 2023 “Does Positive Supervisory Support İmpede Knowledge Hiding Via Psychological Ownership And Workplace Thriving?”, **Journal Of Information and Knowledge Management Systems**, 55(1).
- UZUN, T.: 2018 “Okullarda Algılanan Örgütsel Adalet, Yönetici Desteği ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler”, **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 8(4), 776-789.

- ÜNLER, E., ÇALIŞKAN, S., DURMAZ, B. V.: 2015 “Ses Veriyorum Ama Güvende Miyim? Yönetici Tutumunun Çalışan Sesine Etkisi”, **Bildiriler Kitabı**, 66.
- VAN DYNE L., LEPINE J.: 1998 “Helping And Voice Extra-Role Behaviors: Evidence Of Construct And Predictive Validity”, **Academy Of Management Journal**, 41(1), 108-119.
- VAN DYNE, L., PIERCE, J. L.: 2004 “Psychological Ownership And Feelings Of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes And Organizational Citizenship Behavior”, **Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology and Behavior**, 25(4), 439-459.
- VAN DYNE, L., ANG, S., BOTERO, I. C.: 2003 “Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs”, **Journal Of Management Studies**, 40(6), 1359-1392.
- VANDEWALLE, D., V. DYNE, KOSTOVA, T.: 1995 “Psychological Ownership: An Empirical Examination Of Its Consequences”, **Group And Organization Management**, 20(2), 210-226.
- VERA, M., MARTÍNEZ, I. M., LORENTE, L., CHAMBEL, M. J.: 2016 “The Role Of Co-Worker And Supervisor Support In The Relationship Between Job Autonomy And Work Engagement Among Portuguese Nurses: A Multilevel Study”, **Social Indicators Research**, 126, 1143-1156.

- VICTOR, S. R., PATIL, U.: 2016 **Work Engagement And Teacher Autonomy Among Secondary School Teachers**, Anchor Academic Publishing.
- VOOGT, J. J., TARIS, T. W., VAN RENSEN, E. L., SCHNEIDER, M. M., NOORDEGRAAF, M., VAN DER SCHAAF, M. F.: 2019 “Speaking Up, Support, Control and Work Engagement Of Medical Residents. A Structural Equation Modelling Analysis”, **Medical Education**, 53(11), 1111-1120.
- WAGNER S. H, PARKE C. P., CHRISTIANSEN N. D.: 2003 “Employees That Think And Act Like Owners: Effects Of Ownership Beliefs And Behaviors On Organizational Effectiveness”, **Personel Psychology**, 56, 847-871.
- WALL, W. P.: 2024 “Effect Of Perceived Supervisor Support And Social Support On Employees Work Engagement: How Career Optimism Mediates The Relationships”, **International Journal Of Services, Economics And Management**, 15(1), 19-33.
- WANG, Z.: 2014 “Perceived Supervisor Support And Organizational Citizenship Behavior: The Role Of Organizational Commitment”, **International Journal Of Business and Social Science**, 5(1), 210-214.
- WARR, P.: 2002 “The Study Of Well-Being, Behaviour And Attitudes”, **Psychology at work** (5th ed), Penguin Press, 1-25.

- WILKINSON, A., FAY, C.: 2011 "New Times For Employee Voice?.", **Human Resource Management**, 50(1), 65-74.
- WILKINSON, A., BARRY, M., MORRISON, M.: 2020 "Toward An Integration Of Research On Employee Voice", **Human Resource Management Review**, 30(1), 1-10.
- WILKINSON, A., DUNDON, T., MARCHINGTON, M., ACKERS, P.: 2004 "Changing Patterns Of Employee Voice: Case Studies From The Uk And Republic Of Ireland", **Journal Of Industrial Relations**, 46(3), 298-323.
- WILMAR B. SCHAUFELI, ARNOLD BAKKER, B.: 2010 "Defining And Measuring Work Engagement: Bringing Clarity To The Concept", **Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research**, Ed.A. Bakker, M. Leiter, Psychology Press, 10-24.
- WITHEY, M. J., COOPER, W. H.: 1989 "Predicting Exit, Voice, Loyalty, And Neglect", **Administrative Science Quarterly**, 34(4), 521-539.
- XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., SCHAUFELI, W. B.: 2009 "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.
- XIONG, L., SO, K. K. F., WU, L., KING, C.: 2019 "Speaking Up Because It's My Brand: Examining Employee Brand Psychological Ownership And Voice Behavior In Hospitality Organizations", **International Journal Of Hospitality Management**, 83, 274-282.

- YALAP, O., SOBACI, F., ÜNÜVAR H., GENÇAY, E.: 2020 “İş Becerikliliğinin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü”, **28. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 178-196.
- YANG, F., LIU, J., HUANG, X., QIAN, J., WANG, T., WANG, Z., YU, H.: 2018 “How Supervisory Support For Career Development Relates To Subordinate Work Engagement And Career Outcomes: The Moderating Role Of Task Proficiency.”, **Human Resource Management Journal**, 28(3), 496-509.
- YASAR, M. F., EMHAN, A., EBERE, P.: 2014 “Analysis Of Organizational Justice, Supervisor Support, And Organizational Commitment: A Case Study Of Energy Sector In Nigeria”, **Journal Of Business Studies Quarterly**, 5(3), 37-46.
- YAŞLIOĞLU, M. M.: 2017 “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46, 74-85.
- YAVUZ, A.: 2021 Birey-Örgüt Uyum, Psikolojik Sahiplenme, İşgören Sessliliği ve Motivasyon Araçları İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. (Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- YAVUZ, A., AKGEMCİ, T.: 2021 “Birey-Örgüt Uyum, Psikolojik Sahiplenme, İşgören Sessliliği ve Motivasyon Araçları İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (34), 2021, 99-114.

- YAVUZ, G.: 2023 Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisinde İşgören Sessizliğinin Rolü. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 15(4), 2577-2596.
- YEŞİL, Ü., BANCAR, A. VE BUDAK, G.: 2015 “Psikolojik Sahiplik Kavramına İlişkin Bir Literatür İncelemesi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16 (2): 59-82.
- YOON, Y.: 2014 “A Study On The Optimal Ownership Based On The Psychological Consideration”, **25th International Symposiumon Unification Thought**.
- YOON, J., LIM, J. C.: 1999 “Organizational Support In The Workplace: The Case Of Korean Hospital Employees”, **Human Relations**, 52(7), 923-945.
- YOUNAS, A., WANG, D., JAVED, B., HAQUE, A. U.: 2023 “Inclusive Leadership And Voice Behavior: The Role Of Psychological Empowerment”, **The Journal Of Social Psychology**, 163(2), 174-190.
- YÜRÜR, Ş.: 2016 “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü” **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**, 2(3), 1-26.
- ZHANG, Y., HUAI, M. Y., XIE, Y. H.: 2015 “Paternalistic Leadership And Employee Voice In China: A Dual Process Model”, **The Leadership Quarterly**, 26(1), 25-36.
- ZHAO, H.: 2014 “Relative Leader-Member Exchange And Employee Voice: Mediating Role Of Affective Commitment And Moderating Role Of Chinese

Traditionality”, **Chinese Management Studies**, 8(1), 27-40.

ZHOU, H., LONG, L. R.: 2012 “The Influence Of Transformational Leadership On Voice Behavior: Mediating Effect Of Psychological Ownership For The Organization And Moderating Effect Of Traditionality”, **Acta Psychologica Sinica**, 44(3), 388-399.

ZHOU, Q., MARTINEZ, L. F., FERREIRA, A. I., RODRIGUES, P.: 2016 “Supervisor Support, Role Ambiguity And Productivity Associated With Presenteeism: A Longitudinal Study”, **Journal Of Business Research**, 69(9), 3380-3387.

ZİNCİRKIRAN, M., YALÇINSOY, A., IŞIK, M.: 2016 “Yönetici Desteği ile İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **In 2nd International Congress On Economics And Business**, 976- 983.

EKLER

EK- 1: Anket Formu
Değerli Katılımcı, Bu anket formu, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Doktora tez araştırmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Prof.Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ'ın danışmanlığında yürütülen bu araştırma Tama men akademik amaca yöneliktir. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Soruların cevaplanması ortalama 10-15 dakika arasında sürmektedir. Değerli zamanınızı ayırarak bizlere sağlayacağınızı umut etmekteyiz. Anketin cevapları ve bilgileriniz gizli tutulacak, herhangi bir kişi veya kurum ile paylaşılmayacaktır. Araştırmanın başarısı ve amacına ulaşması tümüyle sizin katılımınıza bağlıdır. Değerli zamanınızı ayırarak çalışmaya sağladığınız katkı için şimdiden teşekkür ederiz Saygılarımla, Seda AKIN GÜRDAL İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi
Cinsiyetiniz Kadın() Erkek()
Doğum Yılıınız 20 yaş ve altı() 21-30 yaş () 31-40 yaş () 41-50 yaş () 51-60 yaş () 61 yaş ve üstü ()
Eğitim Durumunuz İlköğretim () Lise() Ön Lisans() Lisans() Lisans Üstü()
Şu anki iş yerinde çalışma süreniz 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri ()
Toplam çalışma süreniz 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri ()
Sektör Turizm() Sağlık-Tıp() Eğitim() Yiyecek-İçecek() Ulaşım() Bankacılık-Sigortacılık() Perakendeci-Toptancılık() Bilişim() Muhasebe Hizmetleri() Otomotiv() Diğer()

İşletmenin Türü					
Kamu () Özel ()					
Aşağıda yer alan her bir ifadeye ilişkin size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.					
1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum					
Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Tamamen Katılıyorum
1.Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.					
2.Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvenilebileceğim biridir.					
3.Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman hazırdır.					
4.Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar.					
5.Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.					
6.Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.					
7.Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder.					
8.Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.					
9.Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur.					
10.Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.					
11.Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.					

Aşağıda yer alan her bir ifadeye ilişkin size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.					
1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum					
Çalışan Sesliliği Ölçeği	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Tamamen Katılıyorum
1.Çalıştığım kurumu ilgilendiren konularla ilgili önerilerde bulunurum.					
2.Kurumumu ilgilendiren konularda görüşlerimi açıkça ifade ederim ve diğerlerini konuya dahil olmaya teşvik ederim.					

3.Kurumdaki diğer arkadaşlarımın benimle aynı görüşte olmadığını bilsem de iş ile ilgili konulardaki düşüncelerimi onlarla paylaşıyorum.					
4.Düşüncemin kurum için faydalı olabileceğini değerlendirdiğim bir konu ile ilgili daha kapsamlı bilgi sahibi olmaya çalışıyorum.					
5.Çalışma ortamının niteliğini etkileyebilecek konulara katkı sağlamaya çalışıyorum.					
6.Yeni proje veya değişikliklerle ilgili düşüncelerimi açıkça söylerim.					

Aşağıda yer alan her bir ifadeye ilişkin size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum

Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Tamamen Katılıyorum
1.Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim.					
2.Yaptığım işi anlamlı ve amaç yüklü buluyorum.					
3.Çalışırken zaman akıp gider, nasıl geçtiğini anlamam.					
4.İşteyken kendimi güçlü ve dinç hissediyorum.					
5.İşimle ilgili konularda şevk duyarım ve çok hevesliyimdir.					
6.Çalışırken işimden başka her şeyi unuturum.					
7.İşim bana ilham verir.					
8. Sabahları kalktığımda işe seerek giderim.					
9. Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissedirim.					
10. Yaptığım işle gurur duyuyorum.					
11. Kendimi işime kaptırırım.					
12. Uzun zaman boyunca aralıksız çalışmaya devam edebilirim.					
13. Benim için işim, kapasitemi geliştirmeye zorlayan büyük bir uğraştır.					
14. Çalışırken kendimden geçerim.					
15. İşimde zihnimi çabuk ve güçlü bir şekilde toparlarım.					
16. Kendimi işimden ayırmam zordur.					

17. İşimde bazı şeyler yolunda gitmediğinde bile sebatkarımdır-yılmam.					

Aşağıda yer alan her bir ifadeye ilişkin size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum

Psikolojik Sahiplenme Ölçeği	1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Kararsızım	4- Katılıyorum	5- Tamamen Katılıyorum
1.Kurumda başkaları tarafından kullanılmaması için fikirlerimi koruma ihtiyacı duyarım.					
2.Kurumumda birlikte çalıştığım insanların çalışma alanıma müdahale etmemesi gerektiğini hissedirim.					
3.Kurumumda kendime ait eşyaların başkaları tarafından kullanılmaması için onları koruma ihtiyacı duyarım.					
4.Kurumumdaki kişilere benim yaptığım projelerden uzak durmalarını söylemem gerektiğini hissedirim.					
5.Kurumumun başarısına katkıda bulunabilecek yeterliliğim olduğu konusunda kendime güvenirim.					
6.Kurumumda olumlu bir farklılık yapabileceğim konusunda kendime güvenirim.					
7.Kurumumda yüksek performans hedefleri koymada kendime güvenirim.					
8.Yanlış yapıldığını düşündüğüm bir şey olduğu zaman kurumdaki herhangi birine karşı çıkarım.					
9.Yanlış yapılmış bir şeyi gördüğüm zaman kurumuma söylemekten çekinmem.					
10.Kurumumun doğru yönde olduğunu bilmek için gidişatını sorarım.					
11.Bu kuruma ait olduğum hissedirim.					
12.Burası benim için evim gibidir.					
13.Bu kurumda olmaktan dolayı huzurluyum.					
14.Kurumun başarısını, kendi başarım gibi görürüm.					
15.Bu kurumun bir üyesi olmanın benim kim olduğumun tanımlanmasına yardım ettiğini hissediyorum.					
16.Kurumum eleştirildiğinde onu savunma ihtiyacı hissediyorum.					

EK- 2: Etik Kurul Onayı

Tarih ve Sayı: 19.12.2023-2307156



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
Başkanlığı



Sayı :E-35980450-663.05-2307156
Konu :Seda AKIN GÜRDAL

Sayın Öğr. Gör. Seda AKIN GÜRDAL

İlgi : 06.11.2023 tarih, 2238717 sayılı yazı

Sorumlu araştırmacılığını üstlendiğiniz 2023/381 dosya numaralı "Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenme ve Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Etkileri: Bir Alan Araştırması" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 27.11.2023 tarih ve 11 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinize sunarım.

Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Tarih ve Sayı: 15.12.2023-2303044



İlgili makama,

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi **Öğr. Gör. Seda AKIN GÜRDAL** "Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenme ve Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Etkileri: Bir Alan Araştırması" başlıklı, 2023/381 dosya numaralı, 07.11.2023 tarih ve 2238717 sayılı başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na başvurmuştur. 27.11.2023 tarihinde gerçekleştirilen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile ilişkisi	Karar	İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	İstanbul Tıp Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Çiğdem Bırke TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Faruk Kerem GİRAY	Hukuk Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yusemin İŞIKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selahattin KARABENAR	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	İZİMLİ
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	İZİMLİ
Prof. Dr. Aydın TOPALOĞLU	İlahiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mahir HAFİZ	İlahiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Doç. Dr. Tuha TOPÇUOĞLU	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Doç. Dr. Ayşen ŞATIROĞLU	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Doç. Dr. Göklem TEKDEMİR	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Doç. Dr. Mehmet Güven GÜNNER	İstanbul Tıp Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Bengi PİRİM DÜŞGÖR	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAVUZ SEVER	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Çağatay ASLAN	Siyasal Bilimler Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Nerman TAŞKALE	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad Soyad: Seda AKIN GÜRDAL

Öğrenim Bilgisi

Doktora 2018	İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ/SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON (DR) Tez Danışmanı:(Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ)
Yüksek Lisans 2010	TRAKYA ÜNİVERSİTESİ/SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/İŞLETME (YL) (TEZLİ)
2014	Tez adı: Örgüt Kültürü ve Bilgi Paylaşımı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma (2013) Tez Danışmanı: (Prof. Dr. İlknur KUMKALE)
Lisans 2005	ANADOLU ÜNİVERSİTESİ/İŞLETME FAKÜLTESİ/İŞLETME BÖLÜMÜ
2009	
Lisans 2004	MARMARA ÜNİVERSİTESİ/FEN-EDEBİYAT FAKÜLTESİ/BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ BÖLÜMÜ
2008	

Akademik Görevler

ÖĞRETİM GÖREVLİSİ (2010-Devam Ediyor)	KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ/PINARHİSAR YÜKSEKOKULU/BİLGİSAYAR KULLANIMI YÖNETİMİ PR.	MESLEK BÖLÜMÜ/BİLGİ