



**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

KAPSAYICI LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SAHİPLENME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞGÖREN SESLİLİĞİNİN ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Eylül Cansu YAVUZ

Danışman
Prof. Dr. Hasan GÜL

SAMSUN
2022

**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**



**KAPSAYICI LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SAHİPLENME
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞGÖREN SESLİLİĞİNİN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Eylül Cansu YAVUZ

Danışman
Prof. Dr. Hasan GÜL

SAMSUN
2022

TEZ KABUL VE ONAYI

Eylül Cansu YAVUZ tarafından, Prof. Dr. Hasan GÜL danışmanlığında hazırlanan “KAPSAYICI LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SAHİPLENME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞGÖREN SESLİLİĞİNİN ROLÜ” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 16.12.2022 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı Üniversitesi Ana Bilim/Ana Sanat Dalı	Sonuç
Başkan	Prof. Dr. Hasan GÜL (Danışman)	☒ Kabul
	Ondokuz Mayıs Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı	☐ Ret
Üye	Doç. Dr. Aysun AYDIN	☒ Kabul
	Ondokuz Mayıs Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı	☐ Ret
Üye	Doç. Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ	☒ Kabul
	Hitit Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı	☐ Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

Prof. Dr. Ali BOLAT
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım Yüksek Lisans tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

Etik Kurul Gerekli mi ?

Evet ☒ (Gerekli ise ekler kısmına ekleyiniz)

Hayır ☐

02/11/2022
Eylül Cansu YAVUZ

TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

Tez Başlığı: KAPSAYICI LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SAHİPLENME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞGÖREN SESLİLİĞİNİN ROLÜ

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 07/11/2022 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : % 15

Tek kaynak oranı : % 4 çıkmıştır.

07/11/2022
Prof. Dr. Hasan GÜL

ÖZET

KAPSAYICI LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SAHİPLENME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞGÖREN SESLİLİĞİNİN ROLÜ

Eylül Cansu YAVUZ
Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans, Aralık/2022
Danışman: Prof. Dr. Hasan GÜL

Günümüzde her alanda yaşanan hızlı değişimler ve teknolojinin sürekli gelişmesi hem insana verilen önemin daha fazla artmasına hem de yönetimde yeni anlayışların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Zaman içerisinde yaşanan bu değişimler özellikle liderlik yaklaşımlarının da değişmesine neden olmuş ve birçok yeni liderlik türü ortaya çıkmıştır. Bunlardan bir tanesi de kapsayıcı liderliktir.

Kapsayıcı liderlik, yeni fikirler ortaya koyan, çalışanlarına karşı açık, her zaman için ulaşılabilir ve erişilebilir olan bir liderlik türü olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sahiplenme, kişinin yasal veya finansal herhangi bir yükümlülüğü bulunmamasına karşın içinde bulunduğu kurumu sanki kendisininmişçesine benimsemesi durumudur. İşgören sesliliği ise bireyin fikir, düşünce, istek ve önerilerini açık bir şekilde ifade edebilmesidir.

Bu çalışmanın temel amacı kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide işgören sesliliğinin aracılık rolünün olup olmadığını araştırmaktır. Yapılan literatür taramasında kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği kavramlarını bir arada ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın ikinci amacı hem literatüre hem de gelecek çalışmalara katkıda bulunabilmektir. Çalışmanın üçüncü amacı ise çalışanların demografik özellikleri açısından kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği düzeylerinin farklılaşma durumunu incelemektir. Son olarak da araştırmada Ondokuz Mayıs Üniversitesi çalışanlarının kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği düzeylerinin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir.

Araştırma Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nde çalışmakta olan akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış ve toplamda 364 kişiden veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerden yararlanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde SPSS 25.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılmıştır. Araştırma sonucunda kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide, işgören sesliliğinin tam aracılık değişken rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kapsayıcı Liderlik, Psikolojik Sahiplenme, İşgören Sesliliği, Aracılık Etkisi.

ABSTRACT

THE ROLE OF EMPLOYEE VOICE IN THE EFFECT OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP

Eylül Cansu YAVUZ
Ondokuz Mayıs University
Institute of Graduate Studies
Department of Business Administration
Master, December/2022
Supervisor: Prof. Dr. Hasan GÜL

Today, the rapid changes in every field and the continuous development of technology have increased the importance given to people and the emergence of new perceptions in management. These changes over time have led to changes in leadership approaches, and many new types of leadership have emerged. One of them is inclusive leadership.

Inclusive leadership is defined as a type of leadership that reveals new ideas, is open to employees, and is always accessible and reachable. Psychological ownership is the state of embracing the institution as if it were one's own, although the person does not have any legal or financial obligations. Employee voice is the ability of the individual to express his ideas, thoughts, wishes, and suggestions clearly.

The primary aim of this study is to investigate whether employee voice has an intermediary role in the relationship between inclusive leadership and psychological ownership. In the literature review, no study was found that deals with the concepts of inclusive leadership, psychological ownership, and employee voice together in one study. Therefore, the second aim of this study is to contribute to both the literature and future studies. The third aim of the study is to examine the differentiation status of inclusive leadership, psychological ownership, and employee voice levels in terms of the demographic characteristics of employees. Lastly, the study aims to reveal the inclusive leadership, psychological ownership, and employee voice levels of Ondokuz Mayıs University employees.

The research was carried out on the academic and administrative staff at Ondokuz Mayıs University. A questionnaire was used as a data collection tool in the study, and data were collected from a total of 364 people. The data obtained from the research were analyzed using statistical methods. SPSS 25.0 and AMOS 24.0 programs were used in the analysis. As a result of the study, it was concluded that the employee voice plays the role of a full mediator variable in the relationship between inclusive leadership and psychological ownership.

Keywords: Inclusive Leadership, Psychological Ownership, Employee Voice, Mediating Effect.

ÖN SÖZ VE TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının her aşamasında bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren, kendimi geliştirmemde bana yardımcı olan, desteğini ve hoşgörüsünü hiçbir zaman eksik etmeyen kıymetli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Hasan Gül'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca hayatımın her anında yanımda olan, beni cesaretlendiren, anlayışını ve sevgisini her daim gösteren biricik anneme ve değerli arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Eylül Cansu YAVUZ



İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAYI	i
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI	ii
TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ VE TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK KAVRAMI VE KAPSAYICI LİDERLİK	3
2.1. Lider ve Liderlik Kavramları	3
2.1.1. Lider	3
2.1.2. Liderlik	4
2.2. Liderlik Teorileri	5
2.2.1. Geleneksel Liderlik Teorileri	5
2.2.1.1. Özellikler Teorisi	5
2.2.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi	7
2.2.1.3. Durumsal Liderlik Teorisi	8
2.2.2. Modern Liderlik Teorileri	8
2.2.2.1. Stratejik Liderlik	9
2.2.2.2. Hizmetkâr Liderlik	10
2.2.2.3. Vizyoner Liderlik	11
2.2.2.4. Etkileşimci Liderlik	12
2.2.2.5. Dönüşümcü Liderlik	13
2.2.2.6. Karizmatik Liderlik	14
2.2.2.7. Otantik Liderlik	14
2.2.2.8. Kültürel Liderlik	15
2.2.2.9. Ruhsal Liderlik	16
2.3. Kapsayıcı Liderlik Kavramı	17
2.4. Kapsayıcı Liderliğin Özellikleri	20
2.5. Kapsayıcı Liderliğin Önemi ve Gelişimi	22
2.5.1. Örgütsel Düzeyde Kapsayıcı Liderlik	23
2.5.2. Grupsal Düzeyde Kapsayıcı Liderlik	24
2.5.3. Bireysel Düzeyde Kapsayıcı Liderlik	25
2.6. Kapsayıcı Liderliğin İlkeleri	25
2.7. Kapsayıcı Liderlik ve Kültürel Yapı	26
2.8. Kapsayıcı Liderliğin Çalışma Prensibi	28
2.9. Diğer Liderlik Tarzları ve Kapsayıcı Liderlik	29
2.10. Kapsayıcı Liderliğin Sonuçları	31
2.11. Kapsayıcı Liderlikle İlgili Yapılan Araştırmalar	32
3. PSİKOLOJİK SAHİPLENME	36
3.1. Sahiplenme Kavramı ve Tanımı	36
3.1.1. Sahiplenme ile İlgili Kavramlar	36
3.1.1.1. Kişilik ve Kimlik Oluşumunda Sahiplenme	36
3.1.1.2. Motivasyon ve Sahiplenme	37
3.1.1.3. Somut - Soyut Nesneler, Bireysel Mekân ve Toplumsal Etkileşimde Sahiplenme	37
3.1.1.4. Biyolojik ve Toplum Açısından Sahiplenme	38
3.2. Psikolojik Sahiplenme Kavramı	39
3.3. Psikolojik Sahiplenmenin Nedenleri	42

3.4. Psikolojik Sahiplenmenin Ortaya Çıkışı	42
3.5. Psikolojik Sahiplenmenin Boyutları	45
3.5.1. Öz Yeterlilik	45
3.5.2. Öz Kimlik	46
3.5.3. Aidiyet	46
3.5.4. Hesap Verebilirlik	47
3.5.5. Özerklik	47
3.5.6. Sorumluluk	48
3.5.7. Bölgecilik	48
3.6. Psikolojik Sahiplenmenin Türleri	49
3.6.1. Hedef Nesneyi Kontrol Etmek	50
3.6.2. Hedef Nesneyi Yakından Tanımak	51
3.6.3. Hedef Nesneye Yatırım Yapmak	51
3.7. Psikolojik Sahiplenmenin Önemi	52
3.8. Psikolojik Sahiplenmenin Sonuçları	52
3.8.1. Psikolojik Sahiplenmenin Olumlu Sonuçları	53
3.8.2. Psikolojik Sahiplenmenin Olumsuz Sonuçları	53
3.9. Psikolojik Sahiplenmenin Diğer Kavramlarla Karşılaştırılması	55
3.10. Psikolojik Sahiplenme ile İlgili Yapılan Araştırmalar	58
3.11. Bazı Liderlik Türleri ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkiler	60
4. İŞGÖREN SESLİLİĞİ	63
4.1. İşgören Sessliliği Kavramı	63
4.2. İşgören Sessliliğine Benzer Yapılar	65
4.3. İşgören Sessliliği ile İlgili Teoriler	66
4.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi	67
4.3.2. Beklenti Teorisi	67
4.3.3. Planlanmış Davranış Teorisi	68
4.3.4. Sosyal Öğrenme Teorisi	69
4.3.5. Sessizlik Sarmalı Teorisi	69
4.3.6. Hirschman'ın Kaçma-Konuşma ve Sadakat Teorisi	70
4.4. İşgören Sessliliğinin Türleri	71
4.4.1. Örgüt Yararına Sesslilik	71
4.4.2. Savunma Amaçlı Sesslilik	72
4.4.3. Kabul Edilmiş Sesslilik	72
4.5. İşgören Sessliliğinin Nedenleri	73
4.5.1. Üstleri Etkileme	73
4.5.2. Açıkça Konuşma	73
4.5.3. Konu Benimsetme	74
4.5.4. Sorumluluk Alma	75
4.5.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet	75
4.5.6. Sesini Çıkarma	76
4.5.7. Sorun Bildirme (Whistleblowing)	76
4.5.8. Sözel Saldırganlık ve Tartışma	77
4.5.9. Şikayet Etme	78
4.5.10. Geri Bildirim Arayışı	78
4.6. İşgören Sessliliğini Etkileyen Faktörler	79
4.6.1. Bağlamsal Faktörler	80
4.6.2. Bireysel Faktörler	81
4.7. İşgören Sessliliğinin Sonuçları	83
4.8. İşgören Sessliliği ile İlgili Yapılan Araştırmalar	85
5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	88
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	88
5.2. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları	89
5.3. Araştırmanın Yöntemi	90
5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler	90

5.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	91
5.6. Veri Toplama Araçları	92
5.6.1. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği	92
5.6.2. Psikolojik Sahiplenme Ölçeği	93
5.6.3. İşgören Sosliliği Ölçeği	93
5.7. Verilerin Analizi	93
5.8. Araştırma Bulguları	94
5.8.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler	94
5.8.2. Tanımlayıcı İstatistikler	97
5.8.3. Faktör Analizleri	97
5.8.4. Güvenirlik Analizleri	101
5.8.5. Normallik Testi	101
5.8.6. Fark Analizleri	102
5.8.7. Korelasyon Analizi	112
5.8.8. Doğrulayıcı Faktör Analizi	113
5.8.9. Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile Test Edilmesi	118
6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	128
KAYNAKÇA	137
EKLER	148
Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu	148
Ek 2. Etik Kurul Kararı	152
ÖZ GEÇMİŞ	153

SİMGELER VE KISALTMALAR

AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DS	: Duygusal Sahiplenme
GA	: Güven Aralığı
İTS	: İş Temelli Sahiplenme
İS	: İşgören Sessliliği
KL	: Kapsayıcı Liderlik
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
PS	: Psikolojik Sahiplenme
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Kapsayıcı Liderlik: Kültürel Güçler	27
Şekil 2.2. Kapsayıcı Liderliğin Çalışma Prensipleri	28
Şekil 3.1. Psikolojik Sahiplenmenin Boyutları	45
Şekil 5.1. Araştırma Modeli.....	90
Şekil 5.2. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model	115
Şekil 5.3. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model	116
Şekil 5.4. İşgören Sessizliği Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model	118
Şekil 5.5. Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli	120
Şekil 5.6. Kapsayıcı Liderliğin İşgören Sessizliği Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli	122
Şekil 5.7. İşgören Sessizliğinin Psikolojik Sahiplenme Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli	123
Şekil 5.8. Kapsayıcı Liderlik İle Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkide İşgören Sessizliğinin Aracılık Rolünü Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli	125

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Liderlik Özellikleri	6
Tablo 2.2. Kapsayıcı Liderlik Ve Diğer Liderlik Tarzları	30
Tablo 3.1. Psikolojik Sahiplenmenin Diğer Kavramlarla Karşılaştırılması	56
Tablo 4.1. İşgören Sessizliğini Etkileyen Faktörler	79
Tablo 5.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	94
Tablo 5.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	94
Tablo 5.3. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	95
Tablo 5.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	95
Tablo 5.5. Katılımcıların Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Dağılımı	95
Tablo 5.6. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı	96
Tablo 5.7. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	96
Tablo 5.8. Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı	96
Tablo 5.9. Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralıkları	97
Tablo 5.10. Kapsayıcı Liderlik, Psikolojik Sahiplenme Ve İşgören Sessizliği Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	97
Tablo 5.11. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri	98
Tablo 5.12. Psikolojik Sahiplenme Ölçeği Faktör Yükleri	99
Tablo 5.13. İşgören Sessizliği Ölçeği Faktör Yükleri	100
Tablo 5.14. Cronbach Alfa Katsayısının Değer Aralığı Ve Yorumları	101
Tablo 5.15. Ölçeklerin Güvenirlilik Katsayıları	101
Tablo 5.16. Basıklık-Çarpıklık Değerleri	102
Tablo 5.17. Değişkenlerin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları	103
Tablo 5.18. Değişkenlerin Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları	103
Tablo 5.19. Değişkenlerin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	104
Tablo 5.20. Değişkenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	105
Tablo 5.21. Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşan Duygusal Sahiplenme Faktörünün Gruplararası Karşılaştırılması (Games-Howell Testi Sonuçları)	106
Tablo 5.22. Değişkenlerin Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	106
Tablo 5.23. Değişkenlerin Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	107
Tablo 5.24. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşan Psikolojik Sahiplenme Faktörünün Gruplararası Karşılaştırılması (TUKEY Testi Sonuçları)	108

Tablo 5.25. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşan Duygusal Sahiplenme Faktörünün Gruplararası Karşılaştırılması (TUKEY Testi Sonuçları)	108
Tablo 5.26. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşan İşgören Sosliliği Faktörünün Gruplararası Karşılaştırılması (TUKEY Testi Sonuçları)	108
Tablo 5.27. Değişkenlerin Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	109
Tablo 5.28. Değişkenlerin Kurumdaki Pozisyona Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	110
Tablo 5.29. Fark Analizlerinin Sonuçları.....	111
Tablo 5.30. Korelasyon Analizi	112
Tablo 5.31. Genel Kabul Görmüş Uyum İyiliği Ölçütleri	114
Tablo 5.32. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	114
Tablo 5.33. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	116
Tablo 5.34. İşgören Sosliliği Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	117
Tablo 5.35. Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri	119
Tablo 5.36. Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları	120
Tablo 5.37. Kapsayıcı Liderliğin İşgören Sosliliği Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri	121
Tablo 5.38. Kapsayıcı Liderliğin İşgören Sosliliği Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları	122
Tablo 5.39. İşgören Sosliliğinin Psikolojik Sahiplenme Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri	123
Tablo 5.40. Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları	124
Tablo 5.41. Kapsayıcı Liderlik İle Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkide İşgören Sosliliğinin Aracılık Rolünü Belirlemek İçin Yapılan Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İyiliği Değerleri	124
Tablo 5.42. Aracılık Rolünü Belirlemek İçin Yapılan Testte Yer Alan Değişkenlerin Yol Katsayıları	126

1. GİRİŞ

Teknolojinin oldukça hızlı bir biçimde yayıldığı ve rekabetin her geçen gün daha fazla arttığı günümüz dünyasında temel amacı hayatta kalmak ve kâr elde etmek olan örgütlerin varlıklarını sürdürmesi oldukça zorlaşmıştır. Bu amaçların yerine getirilebilmesi için özellikle iki faktör ön plana çıkmaktadır. Bunlardan biri örgütün finansal açıdan güçlü olması, bir diğeri ise nitelikli insan kaynağına sahip olmasıdır. Bu kaynaklar ne kadar etkin bir şekilde kullanılırsa örgütün performansı ve devamlılığı da o kadar artacaktır.

Örgütlerde çalışan kişilere bakıldığında her birinin birbirinden farklı özellikleri olduğu görülmektedir. Herkesin sahip olduğu bilgi ve beceriler, yetenekler, amaçlar ve motive olma şekilleri birbirlerinden oldukça farklıdır. Dolayısıyla çalışanların verimliliklerini artırarak onlardan en etkin şekilde yararlanabilmek için etkili bir liderlik yaklaşımında bulunulmalı, örgütlerini sanki kendilerininmişçesine benimsemeleri sağlanmalı ve düşüncelerini özgür bir biçimde sunabilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır.

Liderlik kavramı aslında oldukça eski bir tarihe sahip olmasına rağmen literatüre 20. yüzyılda girmiş bir kavramdır. Lidere ve liderliğe verilen önem özellikle son dönemlerde daha da artış göstermiştir çünkü örgütler başarıyı sağlamak ve devam ettirmek için iyi bir liderin önemini daha iyi bir biçimde fark etmişlerdir. Liderlik belirli amaçlara ulaşmak için başkalarını etkileyebilme sanatıdır. Her örgütün bir lidere ihtiyacı vardır. Çünkü liderler çalışanlarını etkileyerek onların vizyon sahibi, yaratıcı ve yüksek düzeyde performans gösteren bireylere dönüşmelerine yardımcı olmaktadır.

Literatürde birçok liderlik türü bulunmaktadır. Kapsayıcı liderlik de bunlardan bir tanesidir. Kapsayıcı liderler, çalışanlarını yeni fikir ve öneri geliştirme hususunda desteklemektedirler. Çalışanlar herhangi bir problemle karşı karşıya kaldığında her daim ulaşılabilirlerdir. Ayrıca kapsayıcı bir lider çalışanın kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmesi için ona destek olmaktadır.

Çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleri psikolojik sahiplenme hissiyatlarının da gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Psikolojik sahiplenme kişinin yasal veya finansal herhangi bir yükümlülüğü bulunmamasına karşın içinde bulunduğu kurumu sanki kendisininmişçesine benimsemesi durumudur. Bir kişinin

psikolojik sahiplenme hissini içinde bulundurması önemlidir çünkü bu hisse sahip bireyler daha çok sorumluluk ve risk üstlenerek örgütlerini daha fazla başarıya ulaştırma imkânına sahiptirler.

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

Buraya kadar açıklanan bilgiler doğrultusunda çalışmanın temel amacının kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören selsiliği kavramları arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve varsa aralarındaki bağlantının ortaya çıkarılması olduğu görülmektedir.

Araştırmanın ilk bölümünde lider ve liderlik kavramlarının tanımları yapılmış, liderlikle ilgili teorilerden bahsedilmiş, kapsayıcı liderlik kavramı, bu kavramın özellikleri, önemi ve gelişimi, ilkeleri, kültürel yapısı, çalışma prensibi, sonuçları ve diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırılması gibi konular açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde psikolojik sahiplenme kavramının tanımı yapılmış, bu kavramın ortaya çıkışı, boyutları, türleri, oluşumunda etkili olan faktörler, önemi ve sonuçlarından bahsedilmiş, son olarak da diğer kavramlarla kıyaslaması yapılarak liderlikle arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde işgören selsiliği kavramının tanımı yapılmış, işgören selsiliğine benzer yapılar, işgören selsiliği ilgili kuramlar, işgören selsiliğinin türleri, nedenleri, işgören selsiliğine etki eden faktörler ve işgören selsiliğinin sonuçlarıyla ilgili bilgiler açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde ise araştırmanın önemi ve amacı, varsayım ve sınırlılıkları, yöntemi, modeli, hipotezleri, araştırmanın bulguları, sonuçların yorumlanması ve gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlayabilecek birtakım öneriler yer almaktadır.

2. LİDERLİK KAVRAMI VE KAPSAYICI LİDERLİK

2.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Liderlik, insanlık tarihinin ilk dönemlerinden itibaren coğrafya, kültür ya da milliyet ayırt etmeden tüm toplumları etkileyen bir kavramdır. Liderler, Eski ve Yeni Ahit'ten Upanişadlara, Yunan ve Latin klasiklerinden İzlanda destanlarına kadar toplumları peygamberler, rahipler, şefler veya krallar olarak yönetmişlerdir. Liderlik kavramı yalnızca batı toplumlarını değil doğu toplumlarını da etkileyen insanlık tarihi kadar eski bir olgudur (Düzenli, 2021: 20). Aşağıdaki başlıklarda lider ve liderlik kavramları ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır.

2.1.1. Lider

Liderlik olgusu neredeyse insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen literatüre 20. yüzyılda girmiş bir kavramdır. Liderlik ile ilgili yıllar içerisinde birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Liderlik, bir grubun beklentilerini karşılamak, grup içerisinde meydana gelen problemlere çözüm bulmak ve grubun amaçlarına ulaşmasını sağlamak için grubun etkinliğini başlatan ve bu etkinliği devam ettiren bir süreç olmakla beraber aynı zamanda grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve iletişimi arttırabilme yeteneğidir (Bass, 1990: 20).

Lider, takipçilerine hedefler belirleyen ve o hedefler doğrultusunda onlara ilham veren, takipçilerinin sürece bağlılık kazanmasını sağlayan ve hitap edilen kitleyi etkileyen kişidir (Emli, 2016: 4). Bir başka tanıma göre ise lider; insanları etkileyen, onları bir amaç etrafında birleştiren ve bu amaca yönelik bir doğrultuda davranmaya sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, liderin takipçilerini belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilmesi yeteneği ile ilgilidir (Ke ve Wei, 2008: 210).

Liderlik, kaynakların tahsis edilmesinden, departmanlar arası koordinasyon sağlamaya, kişilerarası çatışmaların çözülmesinden, astlarının moral ve motivasyonlarının arttırılmasına kadar bir dizi sorunun çözülmesinde kullanılabilmektedir (Hedlund vd., 2003: 118).

Liderlikle ilgili bugüne kadar yapılan tanımların ortak noktası belirli bir insan topluluğu ve ulaşılacak bir hedefin var olması gerektiğidir. Ayrıca liderlerin

yönetme, hedef saptama, karar verme ve verilen bu kararları uygulama, vizyoner olma, kişiler arası iletişimi ve etkileşimi önemseme gibi birtakım ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu bağlamda genel bir tanıma göre lideri, sahip olduğu ileri görüşlülük, bilgi birikimi ve fikirleri, cesareti ve deneyimleri ile en doğru yerde ve zamanda bir araya getirerek en doğru kararları veren, verdiği bu kararların arkasında duran ve bunları uygulayan, hem içeride hem de dışarıda karşılaşılabilecek fırsat ve tehditlerin farkında olan, güçlü bir örgüt yapısı ve kültürüne sahip ve bu örgütün sürekliliğini sağlayacak stratejileri oluşturabilme potansiyeline sahip kişi olarak tanımlamak mümkündür (Gül, 2003: 5).

2.1.2. Liderlik

Liderlik etmek (lead), liderlik (leadership) ve lider (leader) kelimelerinin kökeni “yol”, “yol göstermek” veya “yön” manasına gelen “lead” kelimesinden gelmektedir. Liderlik kavramıyla alakalı keskin sınırlar ve kurallar bulunmamaktadır. Liderlik; liderin kendisi, izleyicileri ve çevre bileşenlerinden oluşmaktadır (Arun vd., 2014: 114). Lider, örgütün bugününü yöneten ve gelecekteki belirsizliklerle yüzleşmek zorunda kalan kişiye denilmektedir. Bu yüzden de liderlik, verimli olmayı gerektirmektedir (Karcıoğlu ve Kahya, 2011: 339). Liderlik; kişilerin ortak olan hedeflerini gerçekleştirmesini kolaylaştırmak için onları etkileme, ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusunda fikir birliği sağlamalarına yardımcı olma ve bireysel ve toplu çabalarını destekleme sürecidir (Yukl, 2010: 26).

Örgütlerin başarısındaki en önemli bileşenlerden biri olarak kabul edilen (Landis, Hill ve Harvey, 2014: 98) liderlik kavramının da literatürde pek çok tanımı bulunmaktadır. Liderlik, lider tarafından sahip olunan ve örgüt içindeki diğerlerinin katılımını, gelişimini ve bağlılığını teşvik eden bir dizi özellik, nitelik ve davranıştır (Badshah, 2012: 49). Liderlik, kısaca belirli amaçlara ulaşmak için başkalarını etkileme gücüdür. Liderlik kavramından söz edebilmek için üç temel ögenin birlikte bulunması gerekir. Bunlar; sahip olunan yetenekler, karakter, davranış, karar ve direktifleriyle takipçilerini harekete geçirebilen bir lider, ortaklaşa hedeflerin ve amaçların meşrulaştırılması amacıyla bir araya gelen takipçiler ve liderin ve liderliğin meşruluğunu ortaya çıkaran güçtür. Liderlik başkalarını etkileme süreci olduğu için sadece liderlikten söz etmek pek olası değildir. Liderlik aynı zamanda diğer kişilerle etkileşimi de içermektedir. Bu yüzden liderliği anlamak için liderin etkileşim içerisinde olduğu kişilerin sahip oldukları nitelikleri de göz önünde

bulundurmak gerekmektedir. Çünkü liderlerin sergiledikleri roller ve davranışlar etkileşimde bulunduğu kişilerin değer yargılarına göre şekillenmektedir (Gül, 2003: 5-6).

Başka bir tanıma göre ise liderlik, grubun seçtiği bir görevi yerine getirmek için liderin, diğer grup üyelerinin yeteneklerini ve çabalarını dikkate aldığı bir sosyal etki sürecidir. Bazı gruplar için tek amaç grup üyelerinin mutluluğu ve memnuniyeti olabilmektedir. Fakat bu tür gruplar oldukça nadirdir. Zira çoğu grup, atanmış bir görevi yerine getirmek amacıyla vardır (Knippenberg ve Hogg, 2003: 6).

Kısaca liderlik, çok boyutlu bir etkileşim sürecidir. Kişiyi ikna etmeye yönelik davranışlar içermekte ve bu süreçte izleyiciler aktif birer katılımcı olarak sürecin içerisinde yer almaktadırlar. Lider ve izleyicileri, değişimi ve dönüşümü hedeflemektedirler. Ayrıca liderlikte ortak bir misyon doğrultusunda karşılıklı amaçlar söz konusudur (Demirci, 2021: 6).

2.2. Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri genel olarak geleneksel ve modern liderlik teorileri şeklinde iki grupta incelenmektedir. Geleneksel liderlik teorileri de kendi içerisinde özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri ve durumsal liderlik teorileri olarak üç gruba ayrılmaktadır. Modern liderlik teorileri arasında ise; stratejik liderlik, hizmetkâr liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik, kültürel liderlik ve ruhsal liderlik gibi liderlik türleri bulunmaktadır.

2.2.1. Geleneksel Liderlik Teorileri

Geçmişten bugüne liderlik konusunda oldukça fazla teori geliştirilmiştir. Bu teorilerin bir kısmı geleneksel liderlik teorileri adı altında gruplandırılmıştır. Geleneksel liderlik teorileri aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

- Özellikler Teorisi
- Davranışsal Liderlik Teorileri
- Durumsal Liderlik Teorileri

2.2.1.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi bir dizi kişisel özelliğin tanımlanması yoluyla lider etkinliğindeki ayırt edici özellikleri açıklamaya çalışmıştır. Kişilik özelliklerinin

gözlemlenmesi ve tanımlanması suretiyle potansiyel liderlerin ortaya çıkarılabileceğini savunmuştur (Goff, 2003: 3). Özellikler teorisi ile alakalı ilk çalışmaların çoğunluğundaki esas yaklaşım; lider bir kişilik yapısına sahip olan kişileri olmayan kişiler ile karşılaştırarak kişilik, yetenek ve fiziksel özellikler açısından ne gibi farklılıkların olduğunu belirlemeye çalışmak olmuştur (Walter ve Scheibe, 2013: 882). Bazı çalışmalarda ise daha az başarılı liderler ile başarılı liderler karşılaştırılarak hangi özelliklerin bu aradaki farkı meydana getirdiği araştırılmıştır. Ayrıca boy, fiziksel görünüş ve cinsiyet gibi bireyin fiziksel özelliklerinin dışında bireyin sahip olduğu zekâ ve başarılı olma isteği gibi psikolojik özellikleri de içine alan birçok çalışma yapılmıştır (Şahin, 2012: 145).

Özellikler teorisi lidere odaklanarak evrensel niteliklere sahip ideal bir lider profili çıkarmaya çalışmıştır. Bu çalışmalarda liderlerin fiziksel görünümü (boy, kilo, yaş, vb.) kişisel becerileri (zekâ, analiz gücü, hitabet, bilgi düzeyi, vb.) ve kendine özgü (etkileme gücü, kendini ifade etme, içe kapalı veya dışa açık olması, vb.) özellikleri araştırılmıştır (Düzenli, 2021: 18).

Tablo 2.1. Liderlik Özellikleri

Boy	Dış Görünüş	İnisiyatif Kullanma
Kilo	Konuşma (Hitabet) Yeteneği	Özgün Düşünce
Fiziksel Görünüm	Öz Güven	Kavrama
Bireysel Enerji	Bilgi	Kararlı Davranma
Ağırlık	Karar Alma ve Uygulama	İstek, Hırs
Zekâ Düzeyi	Uyum Sağlama	
Eğitim Düzeyi	Hâkim Olma	

Kaynak: Gül, 2003: 8.

Liderlik kavramını yalnızca lideri baz alarak açıklayan bu kuram çok etkili olamamıştır. Yapılan incelemelerde etkin olarak nitelendirilen bütün liderlerin aynı özelliklere sahip olmadıkları ortaya çıkmış, hatta gruptaki üyeler içerisinde liderin sahip olduğu özelliklerden daha çoğuna sahip olan kişilerin bulunduğu fakat bu kişilerin kendilerini lider olarak addetmedikleri görülmüştür. Ayrıca bu yaklaşım iyi bir lider nasıl yetiştirilir sorusunu cevaplandıramamıştır. Bu sebeple, liderliğin iyi bir biçimde açıklanabilmesi amacıyla diğer değişkenlerin de incelenmesi gerektiği görülmüştür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

2.2.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Liderlik araştırması, 20. yüzyılın başlarında özellikler teorisi ile başlamış ve 1950 ve 1960'larda davranışsal liderlik teorisine geçiş yapmıştır. Özellikler teorisinin sonuçlarından memnun olmayan araştırmacılar, liderliğin nasıl uygulandığını ve başarılı bir lider olmak için hangi davranışların gerekli olduğunu açıklamak için bir yol olarak davranışsal liderlik teorisini geliştirmişlerdir (Goff, 2003: 3). Liderlerin açıkça aynı özelliklere sahip olmadıklarının fark edilmesi üzerine 1940'ların ortasından itibaren dikkatler liderlerin kişilere karşı gösterdikleri davranışlara yönelmiştir. Davranışsal liderlik teorisi, özellikler yaklaşımının çok etkili ve verimli olmaması sebebiyle geliştirilen yeni bir bakış açısıdır.

Lider davranış paradigması sadece yeni teori için temel sağlamakla kalmamış, aynı zamanda ortaya konulan meta-analitik kanıtlar da lider davranışlarının liderlik etkinliğinin önemli yordayıcıları olduğunu göstermiştir (Derue vd., 2011: 8). Bu bağlamda davranışsal yaklaşımda, liderin özellikleri yerine grup içerisinde yer alan kişilere, başka bir ifadeyle takipçilere karşı gösterilen davranışlar üzerine yoğunlaşmıştır. Liderin astları ile kurduğu iletişim, yetki devrinde bulunup bulunmaması, nasıl bir planlama ve kontrol biçimini benimsediği, amaçları ve hedefleri belirleme yöntemi vb. davranışlar liderin etkenliğini ölçen temel faktörler arasında gösterilmiştir. Bu yüzden davranışsal yaklaşımda liderin gruptaki üyelere karşı sergilediği davranışlar son derece önemlidir. Bu yaklaşımda davranışlar hem gözlemlenebilir hem de sonradan öğrenilebilir, yani özellikler yaklaşımındaki gibi "Lider olunmaz, lider doğulur" bakış açısı desteklenmemektedir (Küçüközkın, 2015: 88-89).

Davranışsal liderlik teorileriyle alakalı birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan en önemlileri; Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, Iowa Üniversitesi Çalışmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli, Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi, Tannenbaum ve Schmidt'in Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli ve Rensis Likert'in Sistem-4 Model'idir.

Tüm bu çalışmaların hedef noktası, liderlerin liderlik davranışı gösterirken iki şeyi önemsediklerini ortaya çıkarmasıdır. Bunlar; işe yönelik liderlik ve kişiye yönelik liderlik stilidir. Daha önce yapılan incelemelerde kişiye yönelik liderlik stilinin uzun zaman içerisinde daha yüksek başarı gösterdiği, ancak kullanılan kavramların basite indirildiği ve genellendiği noktasından, uygulanan

metodolojinin geçerliliğine kadar uzanan birçok eleştiride bulunulmuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

2.2.1.3. Durumsal Liderlik Teorisi

1960'lı yıllardan bugüne kadar geçerliliğini korumuş ve liderlik kavramına yönelik geliştirilmiş olan teoriler durumsal liderlik teorileri olarak adlandırılmaktadır. Bu teorilerin gelişiminde ise, durumsallık yaklaşımının katkısı oldukça büyüktür. Durumsallık yaklaşımı, liderliği yüzeysellikten öteye taşıyarak, soyut bir biçimde algılanabilen bir kavrama dönüştürmüştür. Bu teorinin özünü oluşturan temel bakış açısı her koşulda geçerli tek bir liderlik tarzının var olamayacağı düşüncesidir. Yani liderlik davranışının içinde bulunan duruma bağlı olarak değişebileceği fikridir. Bu yaklaşımda, liderin sahip olduğu fiziksel ve davranışsal özelliklerin bir kitlenin eylemlerini yönlendirecek güce sahip olamayacağı, bu niteliklere ek olarak liderin, gerek iç gerekse dış çevrenin şartlarına gösterdiği adaptasyon yeteneğiyle bu niteliklerini birleştirdiğinde etkin bir lider olacağı görüşünün ön plana çıktığı görülmektedir (Yeşil, 2016: 163).

Bu yaklaşımın en önemli kuramları; Yol Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı, Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Ardışık Liderlik Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı'dır.

Bu yaklaşımların tümünün odağında; sadece ilişki ya da sadece görev bazlı bir liderlik stilinin her koşul ve durumda geçerli olamayacağı düşüncesi yer almaktadır. Bazı koşullarda görev eğilimli bir liderlik stili etkinliğe sebep olabileceken, bazı durumlarda ise ilişki eğilimli bir liderlik stili etken ve verimli olabilmektedir (Çağlar, 2004: 100).

2.2.2. Modern Liderlik Teorileri

Günümüzdeki rekabet ortamında sürekliliği devam eden teknolojik yenilikler ve değişimler karşısında geleneksel liderlik yaklaşımları ile bu sürece uyum sağlayabilmek neredeyse olanaksız bir hale gelmiştir. İçerisinde bulunduğumuz ortam artık eskisine nazaran daha fazla belirsizlik ve risk içerdiğinden insanları etkilemek ve yönlendirmek daha zor olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı da liderlik ile alakalı yeni perspektifler ve kuramlar geliştirilmiştir. Modern liderlik teorileri olarak isimlendirilen bu yaklaşımlar; stratejik liderlik, hizmetkâr liderlik, vizyoner

liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik, kültürel liderlik ve ruhsal liderliktir (Erer ve Demirel, 2018: 649).

2.2.2.1. Stratejik Liderlik

Stratejiler, hedeflenen uzun vadeli amaçlara ulaşabilmek için belirlenmesi gerekli olan politika, plan ve programlardır. İçinde bulunduğumuz yoğun rekabet ortamında bir vizyona sahip olmayan örgütlerin devamlılığını sağlaması oldukça zorlaşmıştır. Strateji, yön belirlemeyi, geniş kapsamlı gündemler oluşturmayı, geleceği görme perspektifini ve mevcut faaliyetleri değerlendirmek için hazırlanan bir şablon olarak tanımlanmıştır (Davies ve Davies, 2004: 30). Bu sebeple eğer strateji kişiyi hedefine ulaştırabilecek bir yol ise bu yolda örgütünü hedefe ulaştırabilecek kişi de stratejik liderdir.

Stratejik liderlik, hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için sıcak bir ilgi alanıdır (Tao vd., 2021: 440). Stratejik liderlik, geleceği inşa etmek için vizyon, öngörü, esneklik tanıma, stratejik düşünme ve diğer kişiler ile birlikte çalışabilme becerilerinin tümünü kapsamaktadır. Stratejik liderlik, örgütün tamamını alakadar eden ve üst kademe yöneticilerin uygulamalarını gerektiren bir liderlik türüdür. Stratejik liderlerin örgütsel ve kişisel yetenekleri şunlardır (Davies ve Davies, 2004: 30-35):

- Stratejik liderler, stratejik olarak yönlendirilme yeteneğine sahiptir.
- Stratejik liderler, stratejiyi eyleme dönüştürme yeteneğine sahiptir.
- Stratejik liderler, insanları ve örgütleri hizalama yeteneğine sahiptir.
- Stratejik liderler etkili müdahale noktalarını belirleme yeteneğine sahiptir.
- Stratejik liderler, stratejik yetenekler geliştirme yeteneğine sahiptir.
- Stratejik liderlerin şimdiki zamandan memnuniyetsizliği veya huzursuzluğu vardır.
- Stratejik liderlerin çözümleme kapasitesi vardır.
- Stratejik liderler uyarlanabilir kapasiteye sahiptir.
- Stratejik liderler liderlik bilgeliğine sahiptir.

Stratejik bir liderin sahip olması gerekli olan temel özellikler aşağıda sıralanmıştır (Erer ve Demirel, 2018: 649-650):

- Örgütün tüm seviyelerindeki çalışanları stratejik yönetim sürecine katkıda bulunmaya teşvik ederler.
- Şu anı yönetmek yerine geleceği yönetirler.
- Belirli aralıklarla çalışanları ile konuşur, onları dinler, sorunlarını çözmeye çalışır ve onlarla empati kurarlar.
- İnsanların hata yapmasını normalleştirirler. Çünkü başarmak için emek vermek ve hatalardan ders çıkarmak gerektiğinin bilincindedirler.
- Örgütün sadece üst kademesinden değil her kademesinden lider yetiştirirler.
- Tüm detayları tek başlarına düşünmektense, örgütteki diğer kişilere de doğru kararları verebilmeleri noktasında güvenirlir.
- Stratejik planlara katkı sağlamak ve yenilikçi fikirler sunmak isteyen kişileri desteklerler.
- İşlerin sorunsuz bir biçimde ilerlemesi için çalışanlarına zaman tanırlar.
- Sergiledikleri davranışlarla çalışanlarına örnek olurlar ve karşılaşılan sorunları çözmek için onları yetkilendirirler.

Stratejik liderlik, stratejik değişimi yaratmak için hazırlıklı olmak, öngörmek, esnekliği korumak ve çalışanları güçlendirmektir. Stratejik liderlik doğası gereği çok fonksiyonlu olması nedeni ile alt birimlerin yönetilmesinden ziyade tüm örgütün yönetimini ve günümüz dünyasında giderek artan bir öneme sahip değişim ihtiyacı ile mücadele etmeyi gerektirir. Etkili stratejik liderler, belirsizlik koşulları altında çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle, değişken bir ortamı fırsatlar sunan bir ortam olarak görmeli ve önemli belirsizlik içeren bağlamlarda bu fırsatları belirlemelerine ve kullanmalarına olanak tanıyan girişimci bir zihniyet kullanmalıdırlar (Hitt, Haynes ve Serpa, 2010: 443). Stratejik liderler, bilinmezlik ortamında insan davranışlarını, düşüncelerini ve hislerini anlamlı olarak etkileyebilmelidirler (Doğan, 2021: 34).

2.2.2.2. Hizmetkâr Liderlik

Greenleaf tarafından 1970’de ortaya atılan hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderliğe sosyal sorumluluk bileşenini eklemesi bakımından günümüzde özellikle önemli görülmektedir. Diğer liderlik teorilerinden farklı olarak takipçilerin

ihtiyaçlarını açıkça daha fazla vurgulamaktadır. Etki genellikle liderliğin kilit unsuru olarak kabul edilse de hizmetkâr liderlik, lider-takipçi ilişkisinde hizmet idealini vurgulayarak bu etkinin odağını değiştirmektedir. Bu nedenle, büyük potansiyele sahip bir liderlik teorisi olarak kabul edilmektedir (Dierendonck, 2011: 1229).

Hizmetkâr liderlik; liderin, kişisel menfaatlerini aşarak örgütteki diğer çalışanların istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmesi ve onlara profesyonel bir biçimde yardımda bulunabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Hizmetkâr liderler, takipçilerine yardımda bulunarak takipçilerinin kendilerini keşfetmelerini sağlamaktadırlar. Hizmetkâr liderler takipçilerinin isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve onların amaçlarına ulaşabilmelerini sağlayabilmek için onlarla birebir iletişime geçmektedirler. Ayrıca, takipçilerinin başarılı olması hizmetkâr liderleri tatmin etmek için yeterlidir. Bu durumu gören takipçiler de liderlerine ve liderlerinin vizyonlarına bağlanarak tam da bu sırada onlardan etkilenmeye başlamaktadırlar. Hizmetkâr bir liderde bulunması gerekli olan temel özellikler; karşı tarafı iyi bir biçimde dinleme, kendini karşıdaki kişinin yerine koyabilme, karşıdaki kişinin kusurlarını kapatabilme, bilinçli davranışlar gösterme, karşı tarafı kolayca ikna edebilme kabiliyeti, ileri g r ş l k, koruyucu bir kişiliğe sahip olma, kişilerin gelişimine destek olma ve beraberlik oluşturmadır (Erer ve Demirel, 2018: 650).

Hizmetkârlık başkalarına hizmet vermek gibi geri kalmış, kolay bir davranış eğilimi olarak görülse de aksine liderin kendisini etrafındakilere odaklamasını, diğerlerinin fikirlerini dikkate alarak durumları gözden geçirmesini, “ben” demeden önce, “sen” veya “biz” demesini ön plana çıkarmaktadır. Kısaca, liderin kendi çıkarlarını arka planda tutup takipçilerinin çıkarlarına öncelik vermesi, onların etrafında şekillenmesidir (Kınalı, 2021: 15). Hizmetkâr bir lider; hizmete yönelim, küresel vizyon ve manevi ve ahlaki davranışlara dikkat etme eğilimindedir. Bir takipçiye hizmet etmenin orijinal perspektifi üzerine inşa edilen hizmetkâr liderlik, örgütleri değiştirir, yeni paradigmalar icat eder ve yeni bir şeyin gelişebileceği bir alan oluşturur (Kohntopp ve Mccann, 2018: 6).

2.2.2.3. Vizyoner Liderlik

Vizyon, bir örgütün içinde bulunduğu konumu, kültürü, değerleri ve hedeflediği amaçları ortaya koyan, işgörenleri ortak bir doğrultuda bir araya getirerek  rg t  istenilen hedefe yönelik bir biçimde kanalize eden bir süreçtir. Vizyoner liderlik ise, vizyona odaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında vizyoner liderlik,

örgütün bir kısmı ya da bütünü için güvenli ve realist bir gelecek inşa edebilme kabiliyetidir (Erer ve Demirel, 2018: 650). Vizyoner liderlik, örgütün bir bütün olarak gerçekleştirmesi gerekli olan bileşenlerini yaratma, formüle etme, iletme ve uygulama becerisidir (Prestiadi vd., 2019: 203).

Vizyoner liderlik geleceğe farklı bir göz ile bakabilen, geleceği iyi bir biçimde kestirebilen, içinde bulunduğu örgüte ve izleyicilerine her durumda yeni ufuklar çizebilen, personellerinin potansiyellerini iyi bir biçimde değerlendirerek onları yaptıklarının çok daha ötesinde işler başarabileceklerine inandıran, kendinizi gelecekte nerede görüyorsunuz sorusunu gerçekleştirilmesi olası bir gelecek üzerinden yanıtlayabilen, arzu eden kişileri bulunduğu konumdan ileriye götürmeye çabalayan bir tür ufuk liderliğidir. Bu açıdan bakıldığında liderin amacı hayatın kendisi gibi dinamik bir süreç olan örgütün ilerideki profilini oluşturabilmektir. Hedeflenen vizyon devamlı ileriye dönük bir biçimde yenilenmekte, etkisini yitirip belirsiz bir durum halini aldığıdaysa ilham verici yeni bir vizyon ile değiştirilmektedir (Topçu, 2017: 86).

Vizyoner liderlerin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir: yargılama, stratejik düşünme ve iyi bir analiz yeteneğine sahip olma; ihtimallerden haberdar olma ve mevcut zamanı yapılandırabilme; içgüdü, hissiyatı kuvvetli ve sentez yeteneğine sahip bir birey olma; olaylara diğer kişilerden farklı ve birçok açıdan bakma; değişimden korkmama ve tüm bunlar gerçekleşirken mütevazı olma (Erer ve Demirel, 2018: 650).

2.2.2.4. Etkileşimci Liderlik

İngiliz literatüründe “transactional leadership” olarak isimlendirilen bu kavram, bazı kaynaklarda işlemsel, etkileşimci ya da transaksiyonel liderlik olarak da isimlendirilmektedir. Bu liderlik teorisi 1970’li yıllarda J. M. Burns tarafından ortaya atılmıştır. Etkileşimci liderlik, lider ve takipçi arasında, karşılıklı menfaat sağlamak amacıyla gerçekleştirilen değiş tokuş ilişkisini ifade etmektedir (Bass, 1999: 10).

Bu teorinin temelini, lider ve izleyicileri arasındaki işin gerçekleştirilmesine dayanan karşılıklı ilişki ve işlerin tamamlanması için liderin öne sürdüğü davranış tarzı oluşturmaktadır. Etkileşimci lider; izleyicilerini beklentileri doğrultusunda oldukça açık bir biçimde bilgilendiren ve kendilerinden beklenen performansın yerine getirildiği takdirde ne tür bir ödül elde edileceği konusunda onları aydınlatan

liderdir. Etkileşimci liderlik, sözleşmeden doğan yükümlülüklerin yerine getirilmesine dayalı bir değişim süreci, amaç belirleme, denetleme ve ortaya çıkan sonuçları takip etme olarak da değerlendirmektedir. Etkileşimci liderlik anlayışında, işgörenlerin belirli bir amacı gerçekleştirmeleri için ödül ve ceza sistemi kullanılmaktadır (Tokmak, 2019: 444). Ayrıca etkileşimci liderler çalışanlarını ödüllendirmek, daha çok emek sarf etmelerini sağlamak ve motive etmek için para ve statü olgularını da kullanabilmektedirler (Mülayim, 2019: 37).

2.2.2.5. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, yenilikleri hedefleyen, değişime ve gelişime açık olan bir liderlik stilidir. Dönüşümcü liderlik stilini özümseyen liderler, yönettikleri insanların duygularında, düşüncelerinde, isteklerinde, inançlarında, amaçlarında, beklentilerinde, ihtiyaçlarında, arayışlarında ve değerlerinde değişiklikler yaratarak onlarda farkındalık oluşturabilmek amacıyla çaba göstermektedirler. Dönüşümcü liderler, astlarının sahip oldukları değerleri, inançları, hedefleri, sorumlulukları, dünyaya bakış açılarını değiştiren ve geliştiren; ayrıca örgütsel amaçlara ulaşmak için örgütteki üyelerin yanı sıra örgütün yapısında da yenilikler gerçekleştiren liderler, olarak da tanımlanmıştır (Kinter ve Seymen, 2020: 33).

Dönüşümcü bir liderin sahip olması gereken temel özellikler şunlardır (Erer ve Demirel, 2018: 651):

- Dönüşüme hazır ve esnek,
- Yaratıcı,
- İleri görüşlü,
- İnsan odaklı,
- Motive edici,
- Değişen ve değiştiren bir liderlik.

Dönüşümcü lider, takipçilerini onların hayal bile edemeyecekleri ileri hedeflere ulaştıracak idealleri belirleme ve bunları gerçekleştirme konusunda yetenek ve iradeye sahiptir (Yekeler, 2015: 74). Dönüşümcü bir lider, örgütünün hedeflerini, vizyonunu ve misyonunu astlarına özümsetir ve onlara saygılı davranmayı, başkalarına güvenmeyi ve güvenilir bir insan olmayı öğretir. Dönüşümcü bir lider, örgütünün hedeflerine ulaşabilmesi için fedakâr bir biçimde çalışır, vizyonunu geniş

tutar ve doğru davranışlarda bulunma konusunda kendisine güvenir. Bu gibi liderler astlarına örnek olurlar ve onların da kendilerini tanımalarını ve bulmalarını sağlayarak kendilerine karşı olan güvenlerini artırır. Dönüşümcü liderlik, günümüz koşullarına daha uygun olması sebebiyle örgütlerde sık sık tercih edilen bir liderlik stilidir (Kinter ve Seymen, 2020: 34-35).

2.2.2.6. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, 1980’li yıllardan itibaren yerini gündemde daha fazla bulmuş bir liderlik türüdür. Karizma kelimesinin kökeni, Eski Yunan uygarlığına dayanmaktadır ve Eski Yunancada “ilahi ilham yeteneği” anlamına gelmektedir (Yukl, 2010: 263). Bürokrasi modelinin kurucusu Max Weber, aynı zamanda karizmatik liderlik kavramını da işletme literatürüne kazandıran ilk kişi olarak kabul görmektedir. Weber, karizmayı kişiyi normal insanlardan ayıran, en azından istisnai bazı güçleri ve özellikleri olan bireysel bir nitelik olarak tanımlamıştır (Gül ve Aykanat, 2012: 18-19).

Karizmatik liderler; takipçilerine yol gösteren, onlara güven ve ilham veren, onlarda sevgi ve saygı uyandıran, onları ileriye yönelik olarak pozitif düşünmeye yöneltten, takipçilerin hayatlarında gerçek anlamda fark yaratan şeyleri gösteren, örgüt kültürü ve misyon duygusu aşıl原因 ve motive edici davranışlar gösteren liderlerdir. Karizmatik lider, topluluklar karşısında üstün bir saygınlığı ve etkileyiciliği olan, kendisini aşmış fakat kendisinde de var olan bir kutsallığı ortaya çıkaran kişidir (Gül ve Aykanat, 2012: 19).

Karizmatik liderlik, kriz anlarında görülen, sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip ve kişiye adeta kurtarıcı gözüyle bakan bir liderlik türüdür. Bu tür liderlerin ortak özellikleri arasında güçlü kişilik özelliklerine sahip olma, öz güven, cesaret, takipçileri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna etme ve kişinin motivasyonunu artırma gibi nitelikler bulunmaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008: 52). Atatürk, Gandhi, Hitler ve M. Luther King tarihe mal olmuş büyük karizmatik liderlerdir.

2.2.2.7. Otantik Liderlik

Otantik lider; kendisinin zayıf ve güçlü yönlerinin bilincinde olan, duyguları, düşünceleri ve davranışları aynı doğrultuda, izleyicilerinin hassas davrandığı konuların farkında olmasına rağmen dürüstlükten ve samimiyetten vazgeçmeyen,

çevresindeki insanlara güven, umut ve pozitif enerji aşılayarak onları motive eden, sorunları önyargı ile değil dürüst ve tarafsız bilgilere dayandırarak çözümlendiren kişidir. Otantik liderlik kavramı; içtenlik, doğallık ve realist bir bakış açısı üzerine kurulmuştur. Bu tür liderler, genellikle etraflarında tekdüze ve kendini oyalayan kişiler bulundurmaktan ziyade yaratıcı fikirleri olan ve yenilikçi yapıdaki kişileri bulundurmaya amaçlarlar (Erer ve Demirel, 2018: 652).

Otantik liderler, kendilerine ve inandıkları şeylere karşı dürüst davranırlar. İnsanlara güven verirler ve başkaları ile içten ve samimi bağlar kurarlar. İnsanlar otantik liderlere güven duymaları nedeniyle en yüksek performansları hedefler ve bu hedeflere ulaşmayı başarırlar. Başkalarının beklentilerinin onları yönlendirmesine izin vermek yerine kendi kişilikleri ile kendi yollarında yürürler (Özyurt, 2021: 7).

Otantik bir liderin dört temel özelliği vardır. Bunlar (Erer ve Demirel, 2018: 652):

- Öz farkındalık seviyelerinin yüksek olması,
- Bilgiyi tarafsız ve dengeli bir biçimde değerlendirmeleri,
- İçselleştirilmiş bir ahlak anlayışına sahip olmaları,
- Diğer insanlarla olan ilişkilerinde ise şeffaf olmalarıdır.

Otantik liderlik üzerine yapılan araştırmalar, otantik liderleri tanımaya ve anlamaya çalışan kişi sayısının arttığını göstermektedir. Ayrıca son zamanlarda yapılan çalışmalarda otantik liderliğin, işgörenlerin performansını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, işe başlamalarını, işe karşı tutum ve davranışlarını olumlu açıdan etkileyebileceği belirtilmiştir (Akyürek, 2020: 103).

2.2.2.8. Kültürel Liderlik

Literatürde kültürel liderlik bir örgütün amaç ve hedeflerinin bir lider tarafından oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Kültürel liderlik liderin, personelinin görev ve sorumluluklarını ve örgüt içerisindeki rolünü net bir biçimde anlaması, örgütte bir toplum duygusunun inşa edilmesi ve sürdürülmesi açısından personeline destek olması sürecidir. Aynı zamanda kültürel liderlik örgütteki kişiler ile paylaşılan; öneriler, düşünceler, inançlar, değerler, normlar ve kültür ile işgörenleri etkileme sürecidir (Yıldırım, 2005: 227).

Kültürel liderler; orijinal düşüncelere, bilgiye ve kültürel bir geçmişe sahiptirler. Bu yüzden de, izleyicilerin içsel olarak bütünleşmesi ve etrafa uyum sağlaması açısından oldukça önemli bir etki gücü meydana getirmektedirler. Bu tür liderlerin kendilerine güveni yüksek olmakla beraber çevreye, örgütlere, kişilere ve ilişkilerin kökenine ait önemli tahminleri de bulunmaktadır (Erer ve Demirel, 2018: 652).

2.2.2.9. Ruhsal Liderlik

Son dönemlerde iş yerlerinde meydana gelen ekonomik krizlerle beraber insanların yaşamlarının da stres dolu bir hale gelmesi, günlük hayattan zevk alamama ve kolay kolay tatmin olamama duygusuna sebep olmuş ve böylelikle geleneksel olarak nitelendirilen liderlik anlayışlarından uzaklaşarak daha modern olarak nitelendirilen manevi liderlik anlayışlarına doğru bir yönelim gerçekleşmiştir. Maneviyat uzun süredir ihmal edilmiş bir alandır fakat bu kavram liderlik teorilerine dâhil edilerek liderin değerleri, tutumları ve davranışları yoluyla başkalarını motive etmesi amaçlanmıştır. Ruhsal liderlik, maneviyat duygusunun liderlik ile bütünleşmesi fikrinden yola çıkarak oluşturulmuş bir teoridir (Demirdağ ve Gündüz, 2021: 101). Ruhsal liderlik, hem liderin hem de takipçilerinin manevi açıdan hayatta kalması için temel ihtiyaçlardan yararlanır, böylece örgüt daha kararlı ve üretken bir yapıya sahip olur (Fry, 2003: 694).

Kişisel özelliklerin, inancın, maneviyatın, umudun, anlamlı bir hayatın, bencillikten uzak bir sevgi ve aitik duygusu boyutlarının liderlik ile bütünleşmesi sonucunda ortaya çıkan bu liderlik modelinde ruh ile kişinin sahip olduğu vizyon birleşmektedir. Bu modelde vizyon, kişinin hayatında ulaşmak istediği hedeftir. Bu yüzden aynı vizyona sahip işgörenlerin umut ve inanç duyguları ile amaçlarına ulaşacaklarına ve yaptıkları işleri başaracaklarına dair kendilerine olan öz güvenleri artar ve ortak duyguları ruhsal olarak temellenir. Ruhsal açıdan amaçlarına ulaşmaya hazır kişiler için hedeflerine ulaşmak bir tür ödül almak gibidir. Örgüt içerisinde ödül olarak görülen bu ortak duygu, işgörenlerin sağlam bir inanca sahip olması nedeniyle kişisel ve örgütsel vizyonlarının daha fazla gelişmesine yol açmaktadır (Demirdağ ve Gündüz, 2021: 101-102).

2.3. Kapsayıcı Liderlik Kavramı

Liderlikle ilgili geçmişten bugüne kadar pek çok liderlik teorisi ve farklı liderlik türü ortaya atılmıştır. Özellikle son dönemde yabancı literatürde ortaya çıkan ve Türkiye’de de yeni yeni gündeme gelmeye başlayan kapsayıcı liderlik bu liderlik türlerinden bir tanesidir. Kapsayıcı liderlik ilk defa liderin kapsayıcılığı olarak Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Eğer bir lider otoriter ve savunmacı bir duruş sergileyip destekleyici davranmıyorsa, ekip üyeleri de muhtemelen o ekipte konuşmanın güvenli olmadığını düşünecektir fakat lider demokratik ve destekleyici bir şekilde davranıyorsa, sorunları ve zorlukları memnuniyetle karşılıyorsa, sorulara rahatlıkla cevap veriyorsa ekipteki üyelere kendilerini hem ekipte ve hem de diğer kişilerle olan iletişim ve etkileşimlerinde daha güvende hissedeceklerdir (Nembhard ve Edmondson, 2006: 947). Buradan hareketle kapsayıcı liderlik, örgüt içerisinde yer alan diğer üyelerin fikir ve bakış açılarını önem verme ve kararlara başkalarını dâhil etme eğilimi olarak ifade edilmiştir (Müceldili, Tatar ve Erdil, 2018: 606).

Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) kapsayıcı liderleri; takipçilerine karşı kendisini açık, ulaşılabilir ve erişilebilir olarak gören, görüşlerini, fikirlerini ve girdilerini paylaşmaya davet eden kişiler olarak tanımlamışlardır. Bu sebeple, kapsayıcı liderlik ilişkisel liderliğin merkezinde yer almaktadır ve takipçiler liderlerinin kendileri için uygun olup olmadığını hissetmektedirler. Ayrıca liderin takipçilerinin ihtiyaçlarına kulak verip vermediğine de odaklanmaktadır. Bir diğer ifadeyle kapsayıcı liderlik psikolojik açıdan güvenli bir ortam oluşturarak yenilikçi fikirler sunan, çalışanlarına karşı açık bir iletişimi benimsemiş, her zaman için ulaşılabilir ve erişilebilir olan bir liderlik olarak tanımlanmaktadır (Şentürk, 2019: 49). Kapsayıcı liderlik, üstler ile astlar arasındaki değişim ilişkisini yakından izleyen bir liderlik türüdür (Jiang vd., 2020: 6396).

Kapsayıcı liderlik çalışanların yapılan işe dahil edilmeleri açısından önemlidir. İlk olarak sosyal değişim teorisi açısından, açık ve erişilebilir türde davranış sergileyen liderler çalışanlarına faydalı kaynaklar sağlamaktadırlar. Çalışanlar bu sebeple kendilerini daha değerli hissetmekte ve liderlerinin yaptığı bu iyiliklere karşılık vermeye motive olmaktadır. Bunun sonucunda da işgörenler yaptıkları işlerle daha çok ilgilendiklerinden daha başarılı olmaktadır. İkinci olarak, bu liderlik türünde işgörenler örgütlerine daha fazla katkıda bulunmaları için teşvik

edilirler. Liderleri tarafından desteklenen takipçiler motivasyonlarını artırarak çalıştıkları işyerlerine daha fazla katkı sağlamaktadırlar. Üçüncü olarak, izleyicilere açık bir iletişim ile uygun ve erişilebilir bir ortam sağlayan kapsayıcı liderler çalışanlarının iş yerindeki huzur ve mutluluklarını artırabilmektedirler; bu da çalışanlarının iş hayatını pozitif bir biçimde etkilemektedir (Şentürk, 2019: 49).

Kapsayıcı liderler yeni fikir ve önerileri dinlemeye, yeni yollar denemeye her daim açıktır. Çalışanların yardıma ihtiyaç duyduğu anlarda onlara yardım etmeye hazırdır ve çoğu zaman ulaşılabilir (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010). Bu da kapsayıcı liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli faktördür. Kapsayıcı liderlik, klişe yaklaşımları devam ettirmek yerine, insanlara ve gruplara onların benzersiz özelliklerini dikkate alarak yaklaşmayı tercih eder (Paiuc, 2021: 368).

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

Kapsayıcı liderlik, insanlara bir şeyler yapmak yerine insanlar için bir şeyler yapmak olarak ifade edilmektedir (Hollander, 2012: 38). Çalışanların düşünce ve önerilerinin benimsenmesi ve fark edilmesi, çalışanların liderlerince görülmeleri ve yaptıklarının takdir edilmesi neticesinde karşı tarafa karşı duydukları saygının da yüksek olması beklenmektedir. Örgütsel amaçların grup bazında tartışılması ve aktif hale getirilmesi ile ast-üst ilişkilerinin karşılıklı olarak sürdürüldüğü algısı şekillenecektir. Son olarak da iletişimin devamlı açık bir şekilde sürdürülmesiyle kurulan güven temelli ilişkilerin de işgörenlerin canlılık hissini pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Müceldili, Tatar ve Erdil, 2018: 607).

Kapsayıcı liderlik, kritik kararların başarılı bir şekilde alınmasında ve hedeflenen sonuçlara ulaşmada yararlıdır. Kapsayıcı liderlik kişiler arasındaki ilişkileri güçlendirmekte ve hem liderlere hem de takipçilere karşılıklı olarak yarar sağlamaktadır. Geleneksel liderlik tarzları daha çok liderlerin özelliklerini,

kabiliyetlerini, karakterlerini ve karizmalarını önemseyip bu konuları daha çok vurgularken, izleyicilerle etkili ilişkilerin inşa edildiği ve devam ettirildiği bir fikre sahip olma arzusunda değillerdir. Bu sebeple de kapsayıcı liderlik, geleneksel liderlik yaklaşımlarının keskin çizgilerini yok etmektedir. Böylece sürece izleyicileri de katarak herkese yarar sağlayacak mekanizmalar oluşturmaya çalışmaktadır. Liderler ve izleyiciler arasındaki iş birliği, işin başarısı için oldukça önem arz etmektedir. Ayrıca; izleyiciler, kapsayıcı bir çalışma alanı yaratma ve olumlu iş performanslarının dışında grupsal, örgütsel ve toplumsal amaçların gerçekleştirilmesinde de aktif bir şekilde rol oynamaktadırlar (Şentürk, 2019: 48). Sonuç olarak kapsayıcı bir lider; çalışanlarının özgürce çalışmaları için gerekli ortamı oluşturur, karar alma süreçlerine katkıda bulunmalarını sağlar, onları takdir eder, değerlerini ve kültürlerini benimser, gereksinimlerini anlar ve onlara yardım ve rehberlik eder (Qasim vd., 2022: 2).

Kapsayıcı liderlik davranışını benimsemek ve uygulamak isteyen bir lider kendisine şu soruları sormalıdır (Ferdman, 2021: 4-5):

1. İnsanlar, kimliklerini ve kültürlerini muhafaza ederken, eşitlik ve adaleti teşvik ederken, çeşitli gruplarda, kuruluşlarda ve topluluklarda üretken, etkili ve özgün bir şekilde birlikte nasıl çalışabilir, yaşayabilir, etkileşimde bulunabilir ve olumlu ve karşılıklı olarak kendisini geliştirebilir? Kolektif farklılıklar hem bireysel üyeler hem de örgütün bütünü için nasıl bir kaynağa dönüştürülüp kullanılabilir?

2. Hangi davranışlar, zihniyetler, değerler, etkileşimler, normlar, politikalar, süreçler ve sistemler, insanların çoklu kimliklerini, kültürlerini ve özgünlük duygularını korurken insanları birlikte çalışmaya ve olumlu etkileşimde bulunmaya teşvik eder ve destekler? İnsanlar belirli bir gruba, kuruluşa veya topluluğa nasıl dahil edilir? Aynı toplulukta eşitlik ve adalet ne anlama gelir?

3. Bireysel ve kolektif değişimi sürdürmek ve hızlandırmak için hangi hedeflere ve onları meydana getiren faktörlere odaklanmak gerekir?

4. Hangi bireysel nitelikler, davranışlar ve etkileşimler bu sorulara yanıt bulmayı ve bunları uygulamayı destekler?

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

- Takım üyelerine ve onların kişiliklerine saygı duymak,

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

Kapsayıcı liderlik, izleyicilerin eylemlerini liderlik yoluyla meşrulaştıran ve tanınma, saygı duyulma, yanıt verme ve sorumluluk alma gibi özellikleri vurgulayan bir liderlik tarzıdır. Kapsayıcı liderler, tüm çalışanlarına saygı duyan, onları karar alma süreçlerine dahil eden, onlara kapsayıcı bir ortam yaratan ve çalışanlarının katkısını adil bir şekilde takdir eden liderlerdir. Kapsayıcı liderlik; yenilikçi iş davranışı sergileme, yeni fikirler üretme ve yaratıcı problem çözme gibi özellikler gerektirdiğinden, kapsayıcı liderler çalışanlarını inisiyatif alma ve yenilikçi çözümler keşfetme konusunda desteklemektedirler. Ayrıca kapsayıcı liderler, çalışanlarına yenilikçi davranış göstermeleri için bilgi, zaman ve destek gibi kaynaklar da sağlayabilmektedirler. Genel olarak kapsayıcı liderlerin çalışanlara katkısı ile çalışanlar kendilerini liderlerine daha bağlı hissetmekte ve bu da yenilikçi iş davranışları sergilemelerine yol açmaktadır. Kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki olumlu etkisi literatürde de görülmektedir (Aslan, 2019: 2946).

2.4. Kapsayıcı Liderliğin Özellikleri

Her liderin ve her liderlik türünün kendine özgü farklı farklı özellikleri bulunmaktadır. Kapsayıcı liderlik uygulamalarında da liderlerin bazı niteliklerinin bulunması gerekmektedir. Bunlardan bazıları; grup üyelerine karşı saygılı davranmak, tüm üyelerin katkılarının farkında olmak, amaçlar hakkında grup içerisinde tartışmalarda bulunmak, söylenenleri dikkatle dinlemek, amaçlara erişmek

için nasıl bir performans gösterilmesi gerektiğine karar vermek ve ilerleyen zamanlarda geri bildirimde bulunmak, geçmişe dönük bir bakış açısı yerine geleceğe dönük bir bakış açısını desteklemek, olayları astların gözünden görmek ve yaşadıkları olayları dikkatle dinlemek, güvene ve sadakate dayalı dürüst ve açık bir iletişim kurmaktır (Şentürk, 2019: 53).

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

Rathcliff ve arkadaşları (2018: 16) kapsayıcı liderliğin özelliklerini beş ana başlık altında toplamışlardır:

- **Âdil muamele:** Bu boyuta göre lider, liyakate dayalı terfileri ve kaynaklara adil erişim olanağını da kapsayarak tarafsız ve şeffaf kurumsal uygulamalarla karakterize edilmektedir. Gruptaki üyeler, herkesin aynı standartlara uyması gerektiğine dair ortak bir algıya sahiptir. Herkese eşit bir şekilde muamele edilmektedir ve bunun karşılığında da çalışanların belirli disiplin kurallarına uyması beklenmektedir.
- **Farklılıklara açık olmak:** Bu boyut, gruptaki tüm üyelerin farklılıklarına saygı duymak ile nitelendirilmektedir. Grup üyeleri, diğer çalışanların farklı geçmişlerden geldiklerini ve farklı deneyim ve inanışlara sahip olduklarını kabul etmektedirler. Aynı zamanda grup üyeleri, farklı olanlara saygı duyarlar ve beraber çalıştıkları kişileri tanımak ve anlamak için zaman ayırırlar. Sonuç olarak, grup üyeleri gerçek etkileşimlerde bulunabilecekleri güvenli bir kurumda çalıştıklarını hissetmektedirler.
- **Üniteye entegrasyon:** Bu boyut, gruptaki tüm üyelerin örgüte dahil edildiği ve olumlu etkileşimlere ve süreçlere neden olan entegre bir birim kimliği ile karakterize edilmektedir. Grup üyeleri, destek alabileceklerini düşündükleri birimdeki başka kişiler tarafından kabul görmekte ve onlara

bağlanmaktadır. Çalışanlar, bireysel ve diğer grup temelli kimliklerini korumanın yanı sıra bir birim kimliğini paylaşmaktadırlar.

- ***Benzersiz perspektifler ve uzmanlıktan yararlanma:*** Grup üyeleri, aynı amaca varmanın birden çok yolu olduğuna inanmakta ve görevin yerine getirilmesi için farklı bakış açıları aramanın ve bunlardan yararlanmanın önemini görmektedirler. Tüm üyeler, tam potansiyellerini açığa çıkarmaya teşvik edilmekte, benzersiz güçleri tanınmakta ve uygun olduklarında gruba katkıda bulunmaya davet edilmektedirler. Birim üyeleri, rahatsız edici olduğunda bile anlaşmazlıklar üzerinde çalışmanın değerini bilmekte ve bunu yaparak, birimin olumlu sonuçlar ve geniş perspektifler elde edebileceğine inanmaktadırlar.
- ***Anlaşılır şekilde iletişim kurma:*** Bu boyut, örgüt genelinde anlayışı teşvik etmek için neyin, kime, ne zaman ve nasıl iletilmesi gerektiğine dair ortak bir beklenti ile betimlenmektedir. Üyeler, bireylerin farklı biçimlerde iletişim kurduğunun farkındadır, bu yüzden yanlış anlaşılmalara minimuma indirmek için farklı türde iletişim tarzları kullanılmaktadır. Üyeler, hem dikey hem de yatay olarak gerçekleşen açık, iki yönlü iletişim yoluyla bilgiye erişebilmekte ve bunları paylaşabilmektedirler.

2.5. Kapsayıcı Liderliğin Önemi ve Gelişimi

Carmeli ve arkadaşları (2010) bir araştırmalarında, kapsayıcı liderliğin; çalışanlar üzerindeki psikolojik güvenlik ve yaratıcılık duygusunu artırması ile alakalı bir bağlantıyı araştırmışlardır. Yaptıkları analizin neticesinde, kapsayıcı liderliğin psikolojik güven duygusu ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve bunun sonucunda da kapsayıcı liderliğin; işgörenlerin psikolojik güven duygusu hissetmelerini sağlamasıyla birlikte yaratıcılıklarının artırılmasında da yararlı olduğunu fark etmişlerdir (Carmeli vd., 2010: 256).

Choi ve arkadaşları (2015), kapsayıcı liderliğin çalışanların işe adanmışlığı ile pozitif bir ilişkisinin olduğunu ve hem çalışan yaratıcılığının hem de duygusal örgütsel bağlılığın bu ilişkiye aracılık ettiğini kanıtlamışlardır (Choi vd., 2015: 931). Wang ve arkadaşları (2019), kapsayıcı liderliğin, yenilikçi davranış ve işe adanmışlık ile anlamlı ve olumlu bir ilişkisinin bulunduğunu ve işe adanmışlığın yenilikçi davranış ile ilişkili olduğunu görmüşlerdir (Wang vd., 2019: 688).

Kapsayıcı liderlik gruptaki tüm üyelerin tartışmalara ve kararlara katılımını destekleyen ve farklı perspektiflerin açık bir biçimde dikkate alındığı davranışları içermektedir. Bu açıdan kapsayıcı liderliğin insan odaklı liderlik tarzları ile benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir (Şentürk, 2019: 50).

Kapsayıcı liderlik, dışlanma ve marjinalleşmeye neden olan engelleri ortadan kaldırarak düşüncelerimizi, özümseme stratejilerinin veya kurumsal demografinin ötesine, herkesin yetkilendirilmesine ve katılımına kadar genişletir. Kapsayıcı liderlik, ilişkisel uygulama, işbirliği, diğerleri için kapsayıcılık oluşturma, kapsayıcı işyerleri ve çalışma kültürleri oluşturma, ortaklıklar ve fikir birliği oluşturma ve herkesin gerçek katılımı için belirli beceri ve yeterlilikleri içerir (Booyesen, 2014: 298).

Liderler kapsayıcı bir davranış sergilediklerinde; daha düşük konumda bulunan çalışanlar kendilerini daha fazla desteklenmiş hissetmekte ve liderlerinin kendilerini ekibin önemli birer üyesi olarak gördüğüne inanmaktadırlar. Bunun sonucu olarak da farklı konumdaki kişilerle karşılıklı saygıya dayalı bir ortam geliştirebilmekte ve düşük konumda olanların hem kendilerini geliştirmelerine hem de sahip olduğu becerileri ve uzmanlığı takımın ortak amacı için sergilemelerine destek olmaktadır (Şentürk, 2019: 52).

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

2.5.1. Örgütsel Düzeyde Kapsayıcı Liderlik

Liderliğin gelişimini kapsayıcı bir yapıya dönüştürebilmek ve kapsayıcı bir örgüt kültürü yerleştirmek için, işin yapılma şeklini etkileyen temel varsayımların, değerlerin ve inançların var olduğu büyük ölçekli, planlı bir sosyal değişim çabası olması gereklidir (Booyesen, 2014: 307-308).

Örgütsel düzeyde kapsayıcı liderlik, kapsayıcı bir örgüt kültürü meydana getirmekle ilgilidir. Liderliğin kapsamlı bir şekilde yapılması, kapsayıcı örgüt kültürünü aşmak için büyük ölçekli ve planlı bir sosyal değişim çabası gerektirmektedir. Kültürel değerler; adalet, saygı, farklılıklara değer verme, bütünleştirme, güçlendirme ve takdir üzerine kurulmalıdır. Programlar, politikalar ve prosedürler kapsayıcılığı her şekilde yansıtmalıdır. İşe alım, tazminat, faydalar, promosyon, performans değerlendirmeleri, liderlik ve örgütsel gelişim bunlardan bazılarıdır (Gül, 2021: 11-12).

2.5.2. Grupsal Düzeyde Kapsayıcı Liderlik

Liderlik, grupsal düzeyde kritik bir öneme sahiptir. Liderler, dikkatli bir araştırma yetkinliğine nasıl sahip olunacağını iyi öğrenmelidirler. Özellikle kapsayıcı liderler, çalışanların kendileri hakkında konuşmalarına izin vermelidir. Kapsayıcı bir öğrenme ortamındaki insanlar, hem bireysel hem de grup olarak süreci yansıtmaya kapasitesine sahiptirler. Bu yüzden de çalışanlar fikirlerini grup içerisinde rahatça ifade edebilecekleri bir ortama sahip olmalıdırlar. Kapsayıcı liderler, örgütün gelişim ve büyümesine katkı sağlayacak olan herkesi sürece katılmaya teşvik etmelidirler. Ancak sürece katılmak istemeyen çalışanları da zorlayıcı bir ortam oluşturulmamalıdır. Gruplarla çalışan kapsayıcı liderler, çalışanları birbirlerine karşı açık sözlü olmaları ve saygı duymaları konusunda sürekli olarak bilgilendirmelidir. Böyle bir ortamda çalışan kişiler rahat bir şekilde fikirlerini ifade edebilmekte ve bu da grup içerisindeki etkileşimi artırmaktadır. Doğal olarak bu etkileşim de örgüt içerisindeki motivasyonu artırarak örgütün başarısına katkı sağlayabilmektedir (Gül, 2021: 12-13).

Çalışanları örgüte dahil etmeyi kolaylaştırmak için liderlerin, tüm katılımcıları olumlu bir şekilde değerlendirerek, katkılarına değer vererek ve bu şekilde kapsayıcı liderliği modelleyerek farklılıkları tanıması, saygı duyması, değer vermesi ve dahil etmeye dikkat etmesi gerekir. Liderler, çalışanlarını dikkatlice dinlemeli ve herkesin kişiliğine saygılı olmalı, herkese ses vermeli, hızlı kararlar vermemeli ve belirli bir grubun bakış açısına doğru çekilme veya itilme hissi vermemelidirler. Liderler, güç dinamiklerinin farkında olarak kapsayıcılığı teşvik etmeli fakat katılımcıların seçimleri için sorumluluk almamalıdırlar (Booyesen, 2014: 309).

2.5.3. Bireysel Düzeyde Kapsayıcı Liderlik

Kişisel farkındalık, etkili bir liderlik gelişimi için önemli bir öncüdür. Mikro düzeyde bu, liderin farkındalığı anlamına gelir. Örgütsel düzeyde ise bu yalnızca bireysel liderin öz farkındalığı değil, aynı zamanda örgütsel öz farkındalık ve örgütsel öğrenme anlamına da gelmektedir (Booyesen, 2014: 314).

Bireysel düzeyde kapsayıcı liderlik, bireysel liderlerin kişilerarası ve içsel gelişimiyle ilgilidir. Güçlü bir bireysel katılım duygusu, kapsayıcı kişilerarası davranışı desteklemektedir. Örgüt içerisindeki çeşitliliklerin kabul edilmesi, farklılıkların hem başkaları hem de daha büyük bir topluluğun üyeleri arasında tanınmasını ve takdir edilmesini sağlayabilmektedir. Özellikle empati kurabilmek, kapsayıcı kişilerarası uygulamada kullanılabilecek önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Gül, 2021: 13-14).

2.6. Kapsayıcı Liderliğin İlkeleri

Kapsayıcı liderliğin dört temel ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkeler; dinamik ve değişim odaklı olmak, yatay bir şekilde değişik kültürler ve toplumun farklı kesimleri arasında köprü kurmak, bütüncül ve geniş bir bakış açısıyla mümkün olduğunca fazla insanı ve çeşitli durumu entegre edebilmek ve açık bir biçimde normatif olmaktır (Wuffli, 2016: 3).

Kapsayıcı bir lider olabilmek için gerekli olan en önemli özelliklerden ilki dinamik olmak ve değişime uyum sağlayabilmektir. Her geçen gün değişen ve gelişen dünyada statik olmak kabul edilemez bir olgudur. Bu yüzden bir liderden beklenen en önemli özellik değişimi yakalamak hatta bu değişime öncülük edebilmektir. İkinci ilkeye göre kapsayıcı bir lider içinde bulunduğumuz bu global dönemde sadece kendi kültürünü düşünerek hareket etmemelidir. Farklı kültürler ve toplumlardan etkilenecek, onlarla iletişim kurarak, kültürlerini kendi kültürlerine entegre ederek bir bütünlük kurmalıdır.

Üçüncü ilkeye göre lider kendisini sürekli geliştirmeli ve karşılaştığı olaylar karşısında bütünsel ve geniş kapsamlı bir şekilde düşünebilmelidir. Kapsayıcı bir lider karşılaştığı problemler karşısında başka olaylarla ilişki kurabilmeli ve analitik çözüm önerileri sunabilmelidir. Bu sayede lider daha fazla deneyim kazanabilecek ve karşılaştığı problemleri daha çabuk bir şekilde çözebilecektir (Wuffli, 2016: 3-4).

Liderler, genellikle çeşitli etik inanç sistemlerine sahiptirler ve geçmişlerine, inançlarına ve deneyimlerine bağlı olarak birtakım prensipler oluşturmaya çalışmaktadırlar. Dördüncü ilke bu nedenle liderlerin en azından kişisel, temeldeki etik kavramlar ve arzu edilen erdemler üzerinde aktif olarak düşünmelerini ve bunları doğru bir şekilde ifade etmeye çalışmaları gerektiğini öne sürmektedir (Şentürk, 2019: 56).

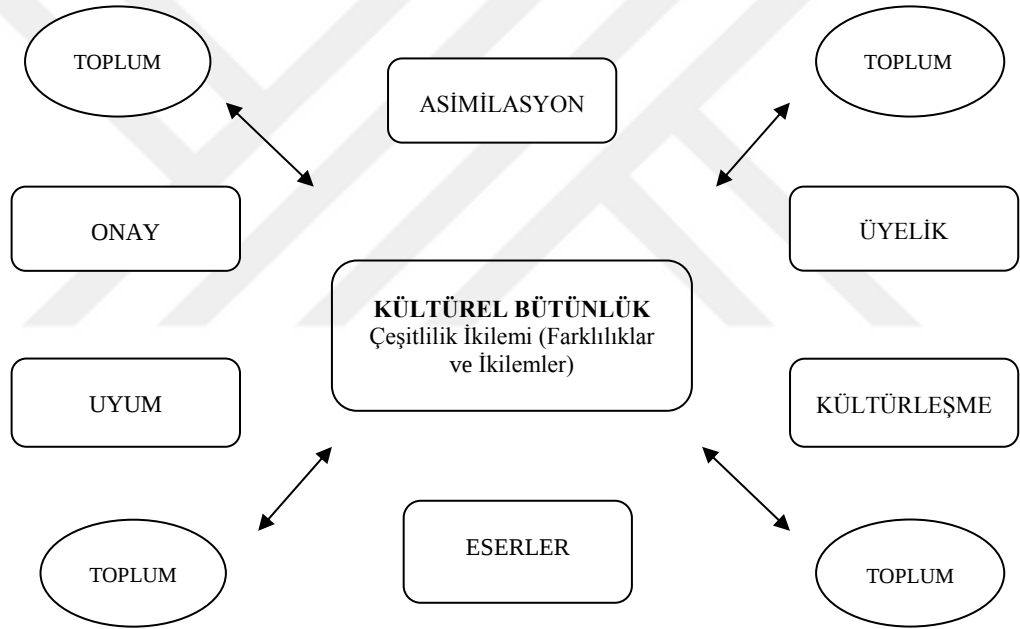
Sonuç olarak kapsayıcı liderlik; tüm grup üyelerinin çalışma grubuna karşı aidiyet algılarını kolaylaştıran ve grup üyelerinin olumlu grup sonuçlarına ulaşmadaki eşsizliklerine katkıda bulunmaya teşvik eden davranışlar bütünüdür. Kapsayıcı liderler; grup içerisindeki adalet ve eşitliği sağlamakta, bireyleri gruba katkı yapmaları konusunda teşvik etmekte ve bireylerin grup çalışmalarına eşsiz bakış açılarını ve yeteneklerini tam olarak sağlamaları konusunda yardımcı olmaktadır (Gül, 2021: 18). Tüm bu sebeplerden dolayı da örgütlerde kapsayıcı liderlik uygulamaları daha fazla yaygınlaştırmalı ve çalışanların yenilikçi fikir ve öneri geliştirmeleri teşvik edilmelidir.

2.7. Kapsayıcı Liderlik ve Kültürel Yapı

Bir örgütte kapsayıcı liderlik davranışlarının sergilenip sergilenmediği o örgütün davranış yönetiminin incelenmesi ve değerlendirilmesi sonucunda tespit edilebilmektedir. Bu değerlendirmenin doğru bir şekilde yapılabilmesi içinse birtakım soruların cevaplanması gerekmektedir. Örneğin; bütün çalışanların uyması gerekli olan kurallar, haklar ve sorumluluklar veren, açık bir biçimde belirlenmiş ve düzenlenmiş davranış yönetimi politikalarının ve alakalı protokollerin ortaya konulup konulmadığı; örgütün paylaştığı kültür, davranışlar ve bu davranışlara ilişkin sergilenen tutum ve yaklaşımları etkisi altına alan bireysel ve kültürel farklılıkların göz önünde bulundurulup bulundurulmadığı; duygusal, davranışsal ve sosyal açıdan zorluklarla karşılaşan grup üyeleri için ödüller, cezalar ve yaptırımların sonuçları neticesinde sunulacak olan destek veya uygulanacak olan müdahaleleri içeren prosedürel ifadelerin ve protokollerin topluluğun bilgisine sunulup sunulmadığı ve söz konusu olan örgütün yönetiminde kapsayıcılığın boyutunun ne ölçüde etkili olduğunu belirtmektedir (Şentürk, 2019: 58).

Aşağıdaki Şekil 2.1’de kültürel bütünlüğün sağlanması için gerekli olan altı temel faktör ortaya konulmuştur. Bunlar; asimilasyon, üyelik, kültürleşme, eserler, uyum ve onaydır. *Üyelik*; bir üyenin karar verme aşamasında ne derece etkili

olduğunu tanımlamaktadır. **Eserler**; ritüeller, inançlar, kimlik veya kültürel ifadelerle birlikte meydana gelen kişisel farklılıkları göstermektedir. **Asimilasyon**; bir kurumun ahlakını oluşturan ilkeler veya kuralların, üyelerin cinsiyet, ırk, etnik köken, sınıf veya dini görüşleri üzerinde ne derece etkisinin olduğunu ölçmektedir. **Uyum**; üyelerin onlardan beklenen davranışlara göre değerlerinin ve tutumlarının nasıl şekilleneceğini belirlemektedir. **Kültürleşme**; üyelerin kültürleri ile kurum kültürünün birlikte kuruma ve kurumun sahip olduğu değerlere zarar vermeyecek biçimde ortak bir paydada nasıl bir araya gelebileceğini belirtmektedir. **Onay**; kişiler arası ilişkiler, haklar, sorumluluklar ve topluluğa karşı üyelik kurallarının göz önünde bulundurulması koşuluyla hangi protokollerin kabul edileceğini açıklamaktadır (Rayner, 2009: 444; Şentürk, 2019: 59).



Şekil 2.1. Kapsayıcı Liderlik: Kültürel Güçler

Kaynak: Rayner, 2009: 442.

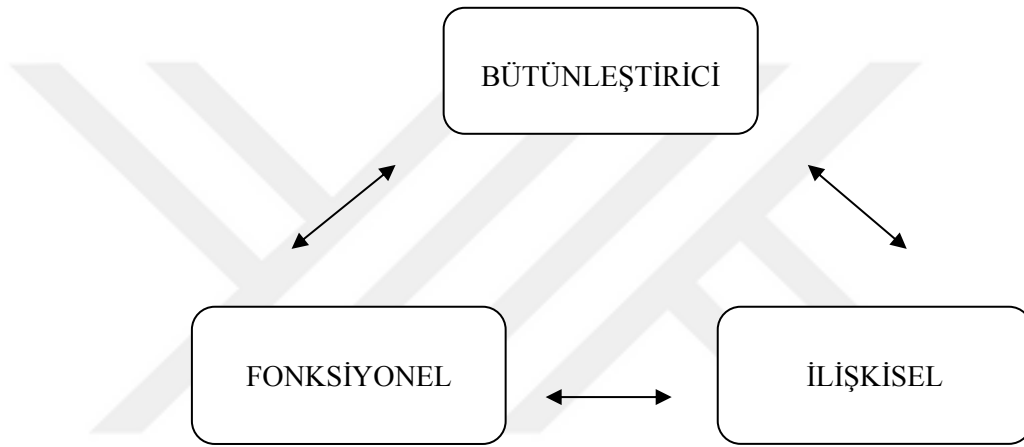
Kültürün bu yönlerinin her birinin ve tümünün daha fazla açılması, davranış yönetimi politikasının amacını, işlevini ve etkisini yeniden incelemeye başlamak için bir dizi bağlam sağlayacaktır. Ayrıca hoşgörü, saygı ve insan refahının erdemleri de bu çalışmada hızla yüzeye çıkartılmalıdır (Rayner, 2009: 444).

Sonuç olarak kapsayıcı liderlik, verilen işlerin karşılıklı yarar sağlayacak şekilde yerine getirilmesidir. Bunun anlamı; kişinin bir şeyler yapması değil, kişiyle beraber bir şeyler yapmaktır. Karar vermeyi daha iyi bir hale getirmek ve planlanan

hedefleri elde etmek için sadece bir kişinin yeteneklerine güvenmek yerine, tüm ekibin yeteneklerine güvenmek daha doğru olacaktır. Ayrıca kapsayıcı liderlik, tüm girdi ve çıktıların adil bir şekilde yapılmasını destekleyen bir çevre sağlamaktadır (Şentürk, 2019: 60).

2.8. Kapsayıcı Liderliğin Çalışma Prensibi

Kapsayıcı liderliğin çalışma prensibini oluşturan ilkeler Şekil 2.2’de gösterilmiştir. Bunlar; bütünleştiricilik, fonksiyonellik ve ilişkiselliktir. Bu ilkeler, liderliğin ayrılmaz bir parçasıdır.



Şekil 2.2. Kapsayıcı Liderliğin Çalışma Prensibi

Kaynak: Ragner, 2009: 438.

Bu ilkelerden *bütünleştiricilik ilkesi*; bilginin edinilmesi, yönetiminin toplanması, bilginin sentezlenmesi ve bilginin kullanımının kolaylaştırılmasını sağlamaktadır. *İlişkisellik ilkesi*, yönetim ve çalışanlar arasındaki arabuluculuk görevini sağlamaktadır. Son olarak liderliğin *fonksiyonellik ilkesi* ise bir süreç olarak liderliğin sürekli öğrenme, uyum sağlama, etkin bir uygulama ve bilgi yönetimi gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Bu ilkeler stratejik bir sürecin etkileşimli ve birbirine bağlı taraflarıdır. Modelin tasarımı incelendiğinde kapsayıcı olduğu görülmektedir. Model bilginin sentezlenmesi ve entegrasyonunu hedefleyen akılcı ve entelektüel bir faaliyet şeklinde çalışmakta ve öğrenmeyi amaçlamaktadır. Bu, kişinin bilişsel farkındalığını artıran, kişiyi moral, motivasyon ve tutum açısından bir araya getiren ve öğrenen bir liderlik şeklidir (Şentürk, 2019: 68-69).

Kapsayıcı liderler, bireyler veya gruplar üzerinde herhangi bir olumsuz etki uyandırmadan, herkesin daha iyi olabilmesi için takipçilerini etkilemekte ve yetkilendirmektedir. Liderin amacı, genel olarak üzerinde anlaşmaya varılan bir hedef veya vizyon aracılığıyla, takipçilerinin evrensel katılımını ve bireyin kendini gerçekleştirmesini sağlamaktır. Kapsayıcı liderler, belirli grupların karar alma konusunda masada yeri olmadığı düşüncesini reddederler. Ayrıca kapsayıcı liderler, belirli grupları marjinalleştirmenin etik açıdan yanlış olduğuna inanmakta, bu durumun bir örgütün potansiyel enerjisini ve yaratıcılığını da en aza indireceği, hatta yok edeceği görüşünü de savunmaktadırlar. Kapsayıcı liderliğin tersine, liderlikte marjinalleşme sadece düşmanlık oluşturmakla kalmamakta, ayrıca ilgili bileşenlerden veya paydaşlardan nihai sonuç potansiyelini en aza indirmenin istenmeyen sonuçlarını da ortaya çıkarabilmektedir. Her türlü önyargı; sorun odaklı grupların artması; akla gelebilecek her seviyeden grupların oluşması; başkalarına hükmetme arzusu, kontrol etme ve hatta kişiyi sömürme konusundaki insan iradesizliği, kapsayıcı bir tarzın uygulanmasını daha da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, özellikle kapsayıcılığın liderlik pratiğinde nasıl ortaya çıktığına dair bir anlayışa sahip olmak son derece önem arz etmektedir (Echols, 2009: 87).

Son olarak kapsayıcı liderlik kendi kendine gerçekleşen bir olgu değildir. Bireyler, yetkin işbirlikçi ilişkiler kurmayı öğrendiklerinde, çeşitli yetenekleri optimize ettiklerinde, çeşitli paydaşları etkilemeyi başardıklarında, çeşitliliğin etkili savunucuları olduklarında, yaptıkları işleri tam olarak benimsediklerinde ve kapsayıcılığı kurumsal bir öncelik haline getiren girişimleri desteklediklerinde başarılı olurlar (Uthayasuriyan ve Murugesan, 2020: 402).

2.9. Diğer Liderlik Tarzları ve Kapsayıcı Liderlik

Mevcut liderlik tarzları, ortak bir hedefe katılımı ve taahhüdü kolaylaştırmak için kapsayıcı bir bileşeni dâhil etme potansiyeline sahip olsalar da, kapsayıcı liderlik hem aidiyeti kolaylaştırmakta hem de diğer liderlik tarzları tarafından tam olarak ele alınmayan şekillerde eşsizliğin değerini göstermektedir. Nitekim dönüşümcü liderler vizyonlarını, ortak örgütsel hedeflere ulaşmada çalışan bağlılığını artırmak için kullanabilirler fakat yine de dönüşümcü liderlik doğadaki kapsayıcılığı içermeyebilmektedir. Dönüşümcü liderlik, kapsayıcı liderlikten farklı bir odağa sahiptir; çünkü çalışanların, örgütün misyonu ve vizyonu uğruna kendi çıkarlarını aşmalarına yardımcı olmak aslında liderin dönüşümüne dayanmaktadır (Gül, 2021:

16). Dönüşümcü liderliğin tersine kapsayıcı liderlik ise çalışanları, kimliklerini değiştirmeden kendilerini oldukları gibi hissetmeleri ve grup çalışmalarına özgür bir şekilde katkıda bulunabilmeleri konusunda cesaretlendirmektedir (Randel vd., 2018: 194).

Tablo 2.2. Kapsayıcı Liderlik Ve Diğer Liderlik Tarzları

Liderlik Tarzı	Karakter Özellikleri	Örnek Davranışlar	Kapsayıcı Liderlikle Temel Farklılıkları
Kapsayıcı Liderlik	Tüm grup üyelerinin çalışma grubuna aidiyet algılarını kolaylaştıran ve grup üyelerini olumlu grup sonuçlarına ulaşmadaki eşsizliklerine katkıda bulunmaya teşvik eden davranışlar sergilemektedir.	▪ Grup içerisinde adalet ve eşitliği sağlamak ▪ Bireyleri gruba katkı yapmaları konusunda teşvik etmek ▪ Bireylerin grup çalışmalarına karşı eşsiz bakış açılarını ve yeteneklerini tam olarak sağlamaları konusunda yardımcı olmak	
Dönüşümcü Liderlik	Üyelerin hedeflerini genişletip yükselterek beklentilerin ötesinde performans göstermeleri için çalışanlara güven vermektedir.	▪ İlgi çekici vizyonu paylaşmak ▪ Zor hedefler belirlemek	Dönüşümcü liderlik, çalışanları motive etmeye odaklanırken kapsayıcı liderlik çalışanları oldukları gibi kabul etmekte ve eşsiz yeteneklerine ve bakış açılarına katkıda bulunmaktadır.
Hizmetkâr Liderlik	Lider, bireyin kişisel çıkarlarını göz ardı eder ve bunun yerine bireyin örgüt, müşteriler ve topluluk gibi diğer paydaşlar için başarı meydana getirmedeki ahlaki sorumluluğuna odaklanır.	▪ Etik davranmak ▪ Çalışanları ilk sıraya koymak ▪ Çalışanların gelişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olmak	Hizmetkâr liderlik, üyeler için başarı geliştirmeye odaklanır, ancak üyeler çalışma grubuna aidiyet ya da eşsizlik konularına yönelme eğiliminde değildir.
Otantik Liderlik	Kendini daha fazla bilinçlendirmek, içsel bir bakış açısı, bilginin dengeli işlenmesi ve gruplarla çalışan liderlerin pozitif gelişimini teşvik eden ve ilişkisel şeffaflığı desteklemek için hem olumlu bir psikolojik ortamı hem de etik iklimi temel alan davranışlar sergilerler.	▪ Çalışanları dürüst olmaları konusunda uyarmak ▪ Çalışanlara gerçek hislerini göstermek ▪ Temel değerlere dayalı kararlar vermek ▪ Çalışanlarını dikkatle dinlemek	Otantik liderlik, otantik liderin davranış ve eylemlerine dayalıdır. Buna karşın kapsayıcı liderlik ise üyelerin kabul edilmesi için çaba sarf etmeye ve eşsiz bakış açılarına ve kabiliyetlerine katkı sağlamaya odaklanmıştır.

Kaynak: Gül, 2021: 18-19.

Otantik liderlik, bazı yönleriyle kapsayıcı liderlikle ortak özelliklere sahiptir fakat birbirlerinden farklı birtakım özellikleri de bulunmaktadır (Gül, 2021: 17). Otantik liderlik, daha çok öz farkındalığı, içsel bir bakış açısını, bilginin dengeli

işlenmesini ve birlikte çalışan liderlerin ilişkisel şeffaflığını desteklemek için hem olumlu bir psikolojik ortamı hem de etik iklimi destekleyen bir davranış olarak tanımlanmıştır (Walumbwa vd., 2008: 94). Kısaca otantik liderlik, liderin başkalarında bulunan gerçekliğine izin vermek ya da teşvik etmek yerine başkalarıyla olan etkileşimlerinde kim olduğu konusunda otantik olmasına dayanmaktadır (Gül, 2021: 18).

Kapsayıcı liderlik, hizmetkâr liderlik tarafından tam olarak ele alınmayan bazı nüansları içermektedir. Hizmetkâr liderlik, liderin kişisel çıkarlarını ön plana çıkaran ve bunun yerine liderin; örgüt, çalışanlar, müşteriler ve topluluklar gibi diğer paydaşlar için başarı yaratma konusundaki ahlaki sorumluluğuna odaklanan bir liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır. Daha önce yapılan araştırmalarda hizmetkâr liderliğin boyutlarının kapsayıcılık anlamına geldiği belirtilmiştir. Fakat bu boyutlar çalışanların aidiyet duygusu hissetmelerine ya da grup görevleri üzerinde çalışırken becerilerini gösterme kabiliyetine sahip olmalarına yardımcı olmaktan çok çalışanlar için yeni fırsatlar elde etme konusunda etkili olmuştur (Gül, 2021: 17).

2.10. Kapsayıcı Liderliğin Sonuçları

Kapsayıcı liderler açık fikirlidir, çalışanlarının fikir ve önerilerini dinlemeye heveslidir ve başarısızlıkla karşılaşılması durumunda yapıcı bir biçimde davranarak onları eleştirmezler. Bu yüzden kapsayıcı liderlerin bu tarzdaki yapıcı davranışları, işgörenler ve liderler arasında daha güçlü psikolojik ilişkiler kurulmasına ve işgörenlerde örgütsel bağlılığın ve işe olan hevesliliğin artmasına yol açmaktadır (Sürücü ve Maslakçı, 2021a: 15).

İkinci olarak, kapsayıcı liderler, işgörenlerini örgütlerine daha fazla katkı sağlamaları için zorlamakta ve teşvik etmektedirler. Liderleri tarafından uygun zorlukların belirlenmesi ve bu doğrultuda destek verilmesinin, izleyicileri iş ile ilgili ihtiyaçlarının ötesine taşıyarak motive ettiği yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Üçüncü olarak, takipçilere karşı açıklık, ulaşılabilirlik ve erişilebilirlik sağlamak, işgörenlerin işe karşı duydukları memnuniyetlerini artırabilmekte ve bu da işgörenlerin işe karşı olan bağlılığını pozitif bir yönde etkilemektedir (Sürücü ve Maslakçı, 2021a: 16).

Kapsayıcı liderlik, liderler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı saygı ve anlayışa dayalı duygusal güveni teşvik eder. “Açıklık”, “erişilebilirlik”, “anlayış ve tanınma”

vb. ile karakterize edilen kapsayıcı liderlik, zorluk yaşayan çalışanlara psikolojik destek sağlar ve çalışanları yeni fikirler önermeye ve vizyonlarını paylaşmaya teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda onların sorunlarını tanımlamalarına da yardımcı olur. Kapsayıcı liderlerin erişilebilirliği, çalışanların herhangi bir sorunla karşılaştıklarında liderlerine danışabilmeleri ve liderleri ile eşit bir biçimde diyalog kurabilmeleri anlamına gelir. Bu, her iki yönlü iletişimi de kolaylaştırır (Chen vd., 2020: 3).

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

2.11. Kapsayıcı Liderlikle İlgili Yapılan Araştırmalar

Çalışmanın bu kısmında, kapsayıcı liderlik üzerine yerli ve yabancı yazında daha önce yapılmış olan araştırmalara yer verilmiştir.

Choi ve arkadaşları (2015) kapsayıcı liderlik ve çalışanların işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkide duygusal örgütsel bağlılığın ve çalışanların yaratıcılığının aracılık rollerini araştırmışlardır. Yaptıkları araştırmanın sonuçları neticesinde, kapsayıcı liderliğin çalışanların işe adanmışlığıyla pozitif bir ilişkisinin bulunduğu ve hem çalışan yaratıcılığının hem de duygusal örgütsel bağlılığın bu ilişkiye aracılık ettiği anlaşılmıştır (Choi, Tran ve Park, 2015: 931).

Choi ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan başka bir çalışmada kapsayıcı liderliğin çalışanın refahı ve yenilikçi davranışları üzerindeki etkisinde birey-iş uyumunun aracılık rolünün etkisi incelenmiştir. Vietnam'da beş telekomünikasyon şirketindeki 207 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, kapsayıcı liderliğin çalışanların refahı ve yenilikçi davranışları ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğu ve birey-iş uyumunun da bu ilişkilere aracılık ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Choi, Tran ve Kang, 2017: 1877).

Müceldili ve arkadaşları (2018) kapsayıcı liderlik davranışının psikolojik uygunluk ve öznel ilişkisel deneyim üzerindeki etkisini araştırmışlardır.

Araştırmacıların, ortaya koydukları model önerisinin istatistiki olarak test edilmesi durumunda literatüre katkı sağlanabileceği öngörülmüştür (Müceldili, Tatar ve Erdil, 2018: 608).

Wang ve arkadaşları (2019) çalışanların işe adanmışlıkları ve yenilikçi davranışları arasındaki ilişkide kapsayıcı liderliğin aracılık rolünün etkisini araştırmışlardır. Yaptıkları araştırmanın sonucunda kapsayıcı liderliğin, yenilikçi davranış ve işe adanmışlıkla anlamlı ve olumlu bir ilişkisinin bulunduğu ve işe adanmışlığın yenilikçi davranışla bağlantılı olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak kapsayıcı liderliğin, işe adanmışlık ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye de kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır (Wang vd., 2019: 688).

Şentürk (2019) tarafından yapılan çalışmada kapsayıcı liderliğin örgüt üzerindeki ve kapsayıcı liderlik davranışının kuruluşun iş modeli üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Ulaşılan sonuçlarda kapsayıcı liderliğin bağımlı değişken olan iş modelini açıklama konusunda yetersiz olduğu tespit edilmiştir (Şentürk, 2019: 117).

Ye ve arkadaşları (2019), kapsayıcı liderlik ile takım inovasyonu arasındaki ilişkide takım sesinin ve performans baskısının ılımlı bir aracılık modelini araştırmışlardır. Çin'de anket yöntemi kullanarak yaptıkları araştırmanın sonucunda, kapsayıcı liderlik ile takım inovasyonu arasında olumlu bir ilişki olduğu ve bu ilişkiye takım sesinin aracılık ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Ye, Wang ve Guo, 2019: 468).

Aslan (2019) kapsayıcı liderliğin çalışanların algılanan örgütsel destek ve yenilikçi iş davranışlarını nasıl etkilediğini ve algılanan örgütsel desteğin bu süreçte aracılık rolünün olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda algılanan örgütsel desteğin yenilikçi iş davranışını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediği görülmüştür. Aracılık analizi sonucunda ise algılanan örgütsel desteğin kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır (Aslan, 2019: 2945).

Obaid ve Al-Abachee (2020), stratejik esnekliği geliştirmede kapsayıcı liderliğin rolünü araştırmışlardır. Kufa Üniversitesi'ndeki 162 çalışan ve profesör üzerinde yaptıkları araştırmada sonuçlar, üniversitedeki liderlik uygulamalarının eğitim ortamındaki değişikliklere ayak uydurmak amacıyla stratejilerin geliştirilmesine yol açtığını göstermiştir. Ayrıca araştırmacılar, katılım üzerine

odaklanan ve kişilerin görüşlerini önemseyen liderlik uygulamalarının güçlendirilmesini ve eğitim ortamındaki gelişmelere olumlu yansıyan esnek stratejiler geliştirilmesini önermişlerdir (Obaid ve Al-Abachee, 2020: 6766).

Khan ve arkadaşları (2020) lider-üye etkileşimi teorisi ışığında, kapsayıcı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme ve psikolojik güvenliğin aracılık rolünü araştırmışlardır. Pakistan’da bilgi teknolojisi endüstrisinde proje tabanlı örgütlerde çalışan 328 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, kapsayıcı liderlik ile proje başarısı arasında olumlu bir ilişki olduğu ve kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlik ve psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi sebebiyle hem doğrudan hem de dolaylı olarak proje başarısını arttırdığı sonuçlarına ulaşmışlardır (Khan vd., 2020: 1077).

Sürücü ve Maslakçı (2021) tarafından yapılan çalışmada kapsayıcı liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi araştırılmış ve araştırmanın sonucunda kapsayıcı liderliğin işe adanmışlık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sürücü ve Maslakçı, 2021a: 19).

Gül (2021) kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünü araştırmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre kısmi bir aracılık etkisi tespit edilmiş olup gelecekteki çalışmalarda kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek farklı türden aracı değişkenlerin kullanılmasıyla tam aracılık etkisinin de gözlemlenebileceği sonuçlarına ulaşılmıştır (Gül, 2021: 120).

Younas ve arkadaşları (2022) kapsayıcı liderlik ile çalışanların psikolojik güçlendirme yoluyla doğrudan ve dolaylı olarak ses çıkarma davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Birleşik Krallık genelinde kargo şirketlerinde çalışan 252 çalışandan ve ilgili amirlerinden toplanan verileri kullanan bu çalışmada, kapsayıcı liderlik ile ses davranışı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar, kapsayıcı liderlik ve ses davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü olduğunu da doğrulamaktadır (Younas vd., 2022: 1).

Çalışmanın ikinci bölümünde kapsayıcı liderlik konusu incelenmiştir. Kapsayıcı liderliğin tanımı, özellikleri, gelişimi, ilkeleri, kültürel yapısı, çalışma prensibi ve sonuçları ile ilgili bilgiler verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde

kapsayıcı liderlik ile ilişkili olduğu düşünölen psikolojik sahiplenme konusu incelenecektir.



3. PSİKOLOJİK SAHİPLENME

3.1. Sahiplenme Kavramı ve Tanımı

Sahiplik kelimesi ilk akla geldiğinde birçok insan bu kelimenin; o benim, onu elimde tutmalıyım ve birine ait olmalıyım gibi anlamlarına odaklanmaktadır. Kişilerle nesneler arasındaki ilişkiler betimlenirken “senin, benimkiler ve onunki” gibi iyelik ve kişi zamirlerinin oldukça yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Sahiplenme hissi, yalnızca nesnelere karşı değil düşüncelere, fikirlere ve sanatsal oluşumlara karşıda gelişebilir. Genel olarak sahiplikte, bir kişiyi veya grubu belirli sorumluluk ve haklarla donatılmış yasal bir kurum tarzında görme gibi bir düşünce yapısı mevcuttur. Fakat sahiplik hissiyatı, kurumsal varlığına ek olarak; bir düşünce, bir tutum diğer bir ifadeyle “zihinsel” bir olgudur (Hocaoğulları, 2020: 36).

Araştırmalar, sahiplenme hissinin oldukça normal ve insani bir durum olduğunu; insanların maddi ve manevi olarak, birçok nesneye karşı sahiplik duygusu geliştirebileceğini ve bu tür duyguların kişiler üzerinde oldukça önemli davranışsal, duygusal ve psikolojik sonuçlar ortaya çıkardığını ifade etmektedir (Hocaoğulları, 2020: 37).

3.1.1. Sahiplenme ile İlgili Kavramlar

Bu kısımda sahiplenmenin ilişkili olduğu kavramlar ve bu kavramların sahiplenme üzerindeki önemli etkileri yer almaktadır.

3.1.1.1. Kişilik ve Kimlik Oluşumunda Sahiplenme

Kişilik sözcüğünün kökeni, Latince "persona" sözcüğünden gelmektedir. Kişilik kavramının tanımı kısaca; “bir kişiye özgü olan özellikler” veya “bireyi başka kişilerden ayıran farklılıklar” şeklindedir. Kişiliğin farklı taraflarını gösteren özellikler; somatik özellikler, motivasyonel özellikler, kabiliyet ve huylardan oluşmaktadır (Oyur, 2019: 5). Kişilik, genellikle genetik ve çevresel faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Genetik, fiziksel özellikleri kapsarken, çevresel faktörler ise kültürel, sosyal ve durumsal unsurları kapsamaktadır (Oyur, 2019: 9).

Kimlik kavramına yönelik ilk tanımlama John Locke (1632-1704) tarafından yapılmıştır. Locke kimliği; hatırlama, bilincinde olma ve şuurluluk hali olarak ifade etmiştir. Bu yaklaşıma göre kimlik, kişilerin düşünebilme, kendilerini ifade edebilme ve geliştirebilme şekillerinin asıl ve değişmez karakteri olarak görülmektedir (Anık,

2011: 24). Bir başka deyişle kimlik; her bireyin özgünlüğüne, hayattaki duruşuna, rollerle edindiği değerine, diğerleri tarafından nasıl tanındığına verilen yanıtların toplamını ifade etmektedir (Hızarcıoğlu, 2022: 7).

Bireylerin, sahip oldukları kişilik ve kimlik yapılarından dolayı önemsedikleri nesnelere karşı bağıllık hissetme ihtimalleri oldukça yüksektir. Yapılan araştırmalarda, sahiplenme duygusunun bireylerin kimlik oluşumunda aktif bir şekilde rol aldığı ve alınan bu rolün zamanla bireylerin kişiliğinin gelişimini de desteklediği tespit edilmiştir. Buna ek olarak kişinin sahip olduğu mülkiyetin de bireyin kimliği ile alakalı olarak birtakım benzerlikler gösterdiği belirtilmiştir. Psikolojik sahipliğin oluşmasında da bireylerin kişiliklerinin farklılık göstermesi büyük ölçüde önemlidir. Örneğin; otoriter bir kişilik yapısına sahip olan kişilerin güç ve kontrol hissedebilecekleri alanları tercih etmek istemesi gibi. Yine benzer bir biçimde dışa dönük bir kişiliğe sahip olan bireylerin, sosyal bir anlamı olan hedeflere ilişkin olarak sahiplik duygusu hissetmeleri, içe dönük kişilik yapısına sahip olan bireylere nazaran daha muhtemeldir. Ayrıca kuvvetli bir benlik duygusu olan kişiler içsel hedefleri için daha çok çabalarken; zayıf bir benlik duygusu olan kişiler, daha çok maddesel hedefler için çaba sarf edebilmektedirler (Hocaoğulları, 2020: 38-39).

3.1.1.2. Motivasyon ve Sahiplenme

Etzioni (1991) ve James (1890, 1950, 1963) tarafından, sahiplenmenin bireyin davranışlarına ve motivasyonuna etki ettiğine dair çalışmalar daha önceden yapılmıştır. Sahiplenme hissi kişinin kimliğiyle, uyumuyla, kendini iyi hissetmesi ile ilişkilidir. Sahiplenme kişiyi motive etmekte ve insanın kişiliğine pozitif davranışlar olarak yansımaktadır. Çalışanların sahiplik davranışları arttıkça motivasyon düzeyleri de artacak bununla beraber verim de önemli ölçüde artacaktır. Örgütlerde çalışanların verimliliklerinin artması örgütsel hedeflere ulaşmak için oldukça önemlidir. Çünkü çalışanların verimleri ne kadar yüksekse örgütsel amaçlara da o kadar kolay ulaşılabilecektir (Dirgen, 2019: 39).

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

İnsanlar, farklı türden soyut ve somut hedeflere karşı sahiplenme duygusu hissettiklerinde bu hedeflere ilişkin olarak özel duygular yaşamakta ve bu nesnelerle kurdukları bağa karşı kuvvetli düşünceler ve tutumlar geliştirmektedirler.

Sahiplenilen bu tür hedefler, kişinin adeta bir parçası haline gelmekte ve kişinin benliği içerisinde de oldukça köklü bir pozisyona yerleşmektedir. Örneğin; örgütteki bir çalışanın kendisine ait dolap, kalem, bilgisayar veya masa gibi oldukça küçük olarak nitelendirilebilecek ve somut hedeflere ilişkin olarak sahiplik hissiyatı geliştirmesi ya da örgütün; misyonu, vizyonu hatta genel olarak örgütü de kapsamak üzere daha kapsamlı sayılabilecek hedeflere karşı sahiplik hissi geliştirilmesi gibi (Hocaoğulları, 2020: 39-40).

Somut nesneleri ve yurt, ev, araç gibi bireysel mekânları sahiplenme insan doğasında var olan bir gereksinimdir. Porteous (1976) tarafından yapılan bir çalışmada evin mi yoksa herhangi bir alanın mı sahip olunacak bireysel mekân olarak tercih edileceği araştırılmış ve tercih edilenin, bireye fiziksel güven ve maneviyat hissi veren ev olduğu anlaşılmıştır (Dirgen, 2019: 39).

Dittmar ve McCracken (1992) ise yaptıkları bir çalışmada toplumsal etkileşimde sahipliğin oldukça önemli bir yerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bireylerin toplumda edindikleri yer ve bulundukları konum sahip oldukları mülkiyetler sayesinde oluşmakta ve bu mülkiyetler de zamanla kişiyi toplum içerisinde sembolleştirmektedir. Hatta bazı kişiler neredeyse toplumda edindikleriyle birlikte bir konum elde etmektedirler (Hocaoğulları, 2020: 40).

3.1.1.4. Biyolojik ve Toplum Açısından Sahiplenme

Biyolojik açıdan sahiplenmeye bakıldığında bu sahiplenme türünün bireyin doğasından gelen genetik bir özellik olduğu tespit edilmiştir. Örneğin bir annenin çocuğunu sahiplenmesi biyolojik yapıdan kaynaklı bir sahiplenmedir. Gen ve biyoloji insan yaşamında oldukça önemli bir şekilde rol oynamaktadır (Dirgen, 2019: 40).

Sahiplenmenin toplumdaki yeri; sosyal ve alışlagelmiş yaşamdaki karşılıklı etkileşimle oluşmaktadır. Sosyo-kültürel faktörler, bireylerin kendilerinin olan objelerle alakalı ilişkilerini şekillendirmektedir. Bireye ait olan nesnelerin taşıdığı anlamların, kişinin benliğinin bir parçası haline geldiği tespit edilmiş ve sahip olunan arabaları, evleri, başarıları veya ödülleri diğer bireylerinde görebilecekleri şekilde sergilemenin, adeta benliğin bir parçası halini aldığı ifade edilmiştir. Kişiyi herhangi bir nesneyi koruması ya da kullanması için yetki verilmesi kişide o nesneye yönelik bir sahiplenme duygusu uyandırmaktadır. Bir çalışanın kullandığı araç gereci

sahiplenmesi ya da bir akademisyenin çalışmasını sahiplenmesi bu duruma örnek gösterilebilmektedir (Dirgen, 2019: 40-41).

3.2. Psikolojik Sahiplenme Kavramı

Psikolojik sahiplenme ile ilgili çalışmaların tarihi psikoloji, sosyoloji ve insan gelişimi literatürüne dayanmaktadır. Fakat örgütlerde yapılan çalışmalarla ilgili yeri ise daha çok psikoloji temelli araştırmalar çerçevesinde gelişim göstermiştir (Uçar, 2016: 43).

Psikolojik sahiplenme kavramı ilk defa Pierce ve arkadaşları tarafından 1991 yılında, çalışanların mal mülk sahibi olmaları ile alakalı hazırladıkları bir modelde geçmiştir. Bu modele göre, Pierce ve arkadaşları psikolojik sahiplenmeyi açıklayan bir kuram geliştirmişler ve psikolojik sahiplenmenin yasal sahiplenmeden oldukça farklı bir durum olduğunu belirtmişlerdir (Köksal, 2019: 13). Pierce, Kostova ve Dirks (2001, 2003) psikolojik sahiplenmeyi hem duyuşsal hem de bilişsel öğeleri olan bir tutum olarak tanımlamıştır. Bunu da, sahip olma veya sahip olma duygularını ifade eden ve yaygın olarak kullanılan ifadelerle açıklamışlardır. “O benim kızım” veya “İşte bizim evimiz” bu ifadelere örnek olarak gösterilebilmektedir (Van Dyne ve Pierce, 2004: 442).

İnsanlar yaşamları süresince birçok şeye sahip olmakta ya da birçok şeyi sahiplenmektedirler (Işık ve Uçar, 2019: 1126). Sahiplik, sahip olma ve zilyetlik hakkının olmasıdır. Sahip olma hissi ise her bireyde doğuştan bulunmaktadır. Sahiplik, bireyin bir nesneyi benim veya bizim olarak algılamasıdır (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 9). Kişinin sahip olduğunu düşündüğü nesne ile kişi arasında oluşan psikolojik bağ psikolojik sahiplenme olgusunun temelini oluşturmaktadır. Sahip olma duygusu nedeniyle meydana gelen her türlü duygu ve davranış, kişi nesnenin resmi olarak sahibi olmasa da gelişebilmektedir (Yavuz, 2021: 29).

İnsanlar, mülkiyet haklarına sahip olmadıkları fakat onlara tanıdık gelen nesneler ya da emek harcadıkları fakat başkalarının sahip olduğu mallar için de psikolojik sahiplik duygusu geliştirebilirler. Hatta başkalarından daha fazla hakları olmayan nesnelere karşı bile psikolojik olarak sahiplik duygusu hissedebilirler (örneğin, bir sınıftaki “kendi” sandalyeleri, yatağın “onların” tarafı gibi). Tersine, insanlar yasal olarak sahip oldukları kendi malları (örneğin, hisse senetlerine sahip

oldukları şirketler ve gelecekte satmayı düşündükleri mallar gibi) içinde oldukça az psikolojik sahiplenme duygusu hissederler (Morewedge, 2021: 127) .

Bireylerin kendilerine verilen bir amacı da psikolojik olarak sahiplenmeleri sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bunun yanı sıra bir eşyayı, bir mülkü veya bir fikri de sahiplenme duygusu insanın benliğinde doğuştan var olan bir ihtiyaçtır (Köksal, 2019: 13).

Psikolojik sahiplenme olgusu, belirli koşullar altında çalışanların içinde bulundukları örgüte ve çeşitli örgütsel faaliyetlere ilişkin olarak geliştirdikleri sahiplik hissiyatı olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bireyin kendisini sahipliğin odağında ya da adeta sahipliğin bir parçası gibi hissetmesinin bir göstergesi olarak da görülmektedir (Uçar, 2017: 175).

Psikolojik sahiplenme; bireyin kendisini bir mülkiyetin ya da hedefin uzantısı olarak hissetmesi ve o mülkiyet ya da hedefin kişinin kimliğinin bir parçası halini almasıdır. Yani psikolojik sahiplenme, bireyin, herhangi bir nesneyle arasında güçlü bir bağ kurması ve nesneyi sanki kendisininmişçesine hissedebilmesi ve nesneye benim diyebilmesini ifade etmektedir (Derin, 2018: 66).

Psikolojik sahiplenme, işgörenlerin yasal ya da finansal olarak bir sorumlulukları olmamasına karşın içinde bulundukları örgüte ya da işlerine karşı hissettikleri sahiplik duygusu olarak tanımlanmaktadır (Uçar, 2017: 175). Psikolojik sahiplenme kavramı bir nesneyi yasal olarak sahiplenme kavramından daha farklı bir boyuttadır. Yasal sahiplenmede bireyin sahip olduğu nesnenin yasal sınırlarının olduğu, psikolojik sahiplenmede ise bireyin sahip olduklarının farkında olmasının yeterli olabileceği belirtilmiştir. Yasal sahiplik ilk olarak toplum tarafından tanınmakla beraber, sahiplikle birlikte kazanılan haklar doğrultusunda yasalar tarafından düzenlenmekte ve güvence altına alınmaktadır. Buna rağmen, psikolojik sahiplik duygusu ilk olarak bu hissi taşıyan kişi tarafından bilinmektedir. Psikolojik sahiplikle ilişkili sınırları ve hakları belirleyen, o kişinin kendisidir. Bu nedenle psikolojik sahiplik hissiyatı yasal sahipliğin olmadığı durumlarda dahi var olabilmektedir (Alkaya, 2018: 5).

Psikolojik bağlam içerisindeki çalışmalar ve sosyal uygulamalar incelendiklerinde sahiplik hissiyatına ilişkin olarak üç önemli tespit yapılmıştır. Bunlar; sahiplenme duygusunun insani bir durum olması, insanların doğada var olan

maddi ve manevi çeşitli tüm objelere yönelik olarak sahiplenme hissi geliştirebilmesi ve sahiplenme hissinin önemli duygusal, davranışsal ve psikolojik sonuçlarının olmasıdır (Uçar, 2016: 43).

Örgütler üzerine yapılan araştırmalar, sahiplik duygularının ve bunlardan etkilenen davranış değişikliklerinin yalnızca resmi sahiplikten doğmadığını göstermektedir. En önemlisi ise, resmi mülkiyetin olmadığı durumlarda bile, sahip olma veya sahip olma duygularının ortaya çıkabileceği ve benlik duygularının bir parçası haline gelebileceği gösterilmiştir. Bir nesnenin yasal veya resmi sahibinin sahiplik hissetmemesi mümkün olduğundan, bunun tersi de doğru olabilmektedir (Mustafa, Martin ve Hughes, 2016: 274).

Psikolojik sahiplenme, gönüllülük duygusunu içermektedir. Burada gönüllülükten kastedilen zamanını, kabiliyetlerini ve hizmetlerini herhangi bir zorunluluk duymadan ve hiçbir maddi çıkar gözetmeden, örgütün hizmetine sunmaktır (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 10).

Psikolojik sahiplenme örgüt içerisinde örgüte fayda sağlayacak davranışlara, pozitif örgütsel çıktılara ve olumlu sonuçlara da yol açabilmektedir. Bu açıdan psikolojik sahiplenmenin duygusal, davranışsal ve tutumsal sonuçları olduğundan söz edilebilmektedir. Psikolojik sahiplenmenin örgüt açısından en yararlı sonuçlarından birisi de, kendisini çalıştığı örgütün sahibi gibi hisseden işgörenlerin örgütü yönlendirmeyi hak ettiklerini düşünmeleri ve bu yüzden de örgütlerine karşı daha çok sorumluluk hissi duymalarıdır. Bunun yanı sıra ekstra görev alma, örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllü faaliyetlerde bulunma, kişisel fedakârlıklarda bulunma, kendini işine adama, bakım, örgütü koruma, örgütün yerine risk üstlenme ve performansta artış gibi pozitif çıktılarda psikolojik sahiplenmenin etkisi oldukça fazladır (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 10).

Psikolojik sahiplenme kavramı; bağlılık, özdeşleşme, içselleştirme, psikolojik güçlendirme ve işle bütünleşme kavramlarından farklı bir anlam taşımaktadır. Psikolojik sahiplenmenin kavramsal özü sahip olma duygusu üzerine odaklanmaktadır. Psikolojik sahiplenmenin “Neyin benim olduğumu hissediyorum” sorusunu temel alarak etkinlik, etkililik, öz kimlik ve mekân ihtiyacı gibi temel ihtiyaçları karşıladığı öne sürülmektedir (Yavuz, 2021: 32-33).

3.3. Psikolojik Sahiplenmenin Nedenleri

Psikolojik sahiplenmenin temelinde yatan üç ana neden bulunmaktadır. Bunlardan ilki, örgütün işgörene kendisini etkin hissetmesine sebep olacak fırsatlar vermesidir. İyelik teorisine göre bu sebep, kişinin etrafını kontrol altına alma ve istenen sonuçları ortaya koyma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Kişiler etraflarını denetleyebildiklerini hissettikleri zaman, kendilerini daha mutlu ve etkili hissetmektedirler (Ötken, 2015: 118).

İkincisi, işgörenlerin kendilerini tanımak için sahiplik hissettikleri örgütün bir parçası haline gelmeleridir. Bireyin örgütle olan iletişim ve etkileşimden keyif duyması, kendisini daha iyi hissetmesine ve zaman içerisinde de örgütün, bireyin kişiliğinin bir parçası haline gelmesine sebep olacaktır. Bir diğer taraftan da işgören kendi kültürüyle örgüt kültürünün birbiriyle uyum içerisinde olduğunu fark edecek, o örgütteki üyeliğini sürdürmek isteyecek ve kendisini örgüte karşı daha bağlı hissedecektir (Çıkmaz ve Yeşil, 2020: 1239).

Psikolojik sahiplenmenin nedenlerinden üçüncüsü ise, işgörenin kendisini örgüt içerisindeyken evindeymiş gibi hissetmesidir. Bu durum örgütlerine daha çok duygusal yatırım yapan ve kendilerini örgütleriyle oldukça kuvvetli bir biçimde özdeşleştiren işgörenler içinse daha da yoğun hissedilmektedir. İşgörenlerin örgütlerinde harcadıkları saatler düşünüldüğünde, örgütün adeta bir ev gibi görülmesi oldukça normal karşılanmaktadır. İşgörenin örgütle yakın ilişki içerisinde olması, duygularını ve enerjisini örgüte yatırması ve etrafını denetleyebilmesi açısından örgütün sunduğu fırsatlar yukarıda açıklanan üç güdüyü de karşıladığında psikolojik sahiplik algısı da artacaktır (Ötken, 2015: 118).

3.4. Psikolojik Sahiplenmenin Ortaya Çıkışı

Bir yere sahip olmak, insan ruhunun önemli bir ihtiyacıdır. Bazı bilim adamları bu ihtiyacı sahiplenme duygusuyla ilişkilendirmiştir. Bir şeyin içinde yaşanıldığında, o şeyin artık bizim için herhangi bir nesneden ziyade bizim bir parçamız haline dönüştüğü fark edilmektedir. Ona karşı bir nevi sahiplik duygusu hissedilmektedir. Bu nedenle, psikolojik sahiplenme motivasyonunun kısmen bir eve, kendine ait bir yere sahip olmaya dayandığı öne sürülmektedir (Pierce, Kostova ve Dirks, 2002: 12).

Sahiplenme duyguları, bireylerin üç temel insan güdüsünü yerine getirmesine izin vermektedir. Bunlar; etki ve etkinlik, öz kimlik ve bir yere (ev) sahip olmadır.

Dolayısıyla bu güdüler, sahiplenme duygularının yaşanmasının nedenleri arasındadır. Her güdü, psikolojik sahipliğin gelişimini kolaylaştırmaktadır. Kısaca burada ifade edilmek istenen psikolojik sahiplenme olgusunun bir dizi insan güdülerinde kök saldığı ve bireylerin çeşitli nesneler için sahiplik duyguları geliştirebilecekleridir. Bu nesneler aynı zamanda bu güdülerin işlemesine ve tatmin olmasına da izin vermektedir (Pierce, Kostova ve Dirks, 2002: 13-14).

Psikolojik sahiplenmenin ortaya çıkmasında etkili olan üç önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar; sahiplik hedefinin kontrolü, hedefi yakından tanımak ve kendine yatırım yapmaktır (Yavuz, 2021: 33).

Sahiplenme psikolojisinin altında hedef nesneyi kontrol etme isteği, kontrole bağlı olarak onu daha yakından tanıma arzusu ve benlikle bütünleştirme bulunmaktadır. Hedef nesne üzerindeki kontrol etme isteğinin psikolojik sahiplenmenin oluşumunu gerçekleştiren esas mekanizmalardan biri olduğu düşünülmektedir (Uçar, 2018: 4). Sahiplik temelde nesnelerin kullanımını kontrol edebilme ve kullanabilme yeteneği anlamına gelmektedir. Ayrıca bir nesneye kontrol uygulama er ya da geç bu nesneye karşı sahiplik duygularına yol açmaktadır. Üzerinde kontrol sağlanabilen nesneler insan benliğinin bir parçası halini almakta ve kontrol miktarının arttırılmasıyla da nesne benliğin bir uzantısı haline dönüşmektedir. Sonuç olarak, bir başkası tarafından kontrol edilebilen veya kontrol edilemeyen nesneler, benliğin bir parçası olarak algılanmamaktadırlar (Yavuz, 2021: 34).

Psikolojik sahiplik duygusunun ortaya çıkmasında diğer bir etken ise hedef hakkında bilgi sahibi olmaktır. Kişi, bir nesne ile alakalı olarak ne kadar fazla bilgi sahibi olur ve bu bilgiyi iyi bir amaç için kullanırsa, benlik ve nesne arasındaki ilişki de o kadar derinleşir. Bu durumda nesneye karşı hissettiği sahiplik duygusu da daha çok artmaktadır. Örneğin, bir çalışan örgütün vizyonu, misyonu, hedefleri ve performansı hakkında bilgilendirildiğinde, hem örgüt hakkında daha çok bilgiye sahip olur hem de psikolojik sahiplik duygusu daha fazla gelişim gösterir (Akçin, 2018: 14).

Psikolojik sahipliğin ortaya çıkışındaki son etken ise kendine yatırım yapmaktır. Kişiler yaşamları boyunca bir öğrenme ve kendini geliştirme sürecinin içerisindeyler. Bu yaşam boyu öğrenme ve gelişim süreci de nihayetinde sahiplik duygusuyla bağlantılıdır. Bir sanatçının ürettiği eserine, bir girişimcinin kurduğu

şirketine, bir bilgisayar programcısının ürettiği yazılımına veya bir şairin yazdığı şiirine karşı sahiplik hissiyatı geliştirmesi mümkündür. Benzer bir biçimde, örgüt içindeki çalışanların da; çabalarını, enerjilerini ve zamanlarını potansiyel olarak gördükleri hedeflere (müşteriler, işler, ürünler, projeler, çalışma ekipleri vb.) aktarması ve bu hedeflere yönelik olarak psikolojik sahiplik duyguları geliştirmeleri mümkündür (Yeşil vd., 2015: 69).

Psikolojik sahiplenmenin oluşumunda iki ana bakış açısı vardır. Bunlar, biyolojik bakış açısı ve sosyo-kültürel bakış açısıdır. Biyolojik bakış açısı, bireyin doğuştan gelen genetik durumunun psikolojik sahiplenmeye yol açtığı yönündedir. Bir annenin çocuğunu sahiplenmesi, annenin biyolojik açıdan hissettiği bir sahiplenme hissidir. Bu his bir anne için önceden öğrenilmiş bir his değildir. Örnekten de anlaşılacağı gibi "benim" kavramının bu sahiplenmede etkin bir rol oynadığı açıktır. Sosyo-kültürel bakış açısı ise farklı toplumlardaki alışkanlıklara ve sosyal olaylara odaklanmaktadır (Alp, 2007: 33-34).

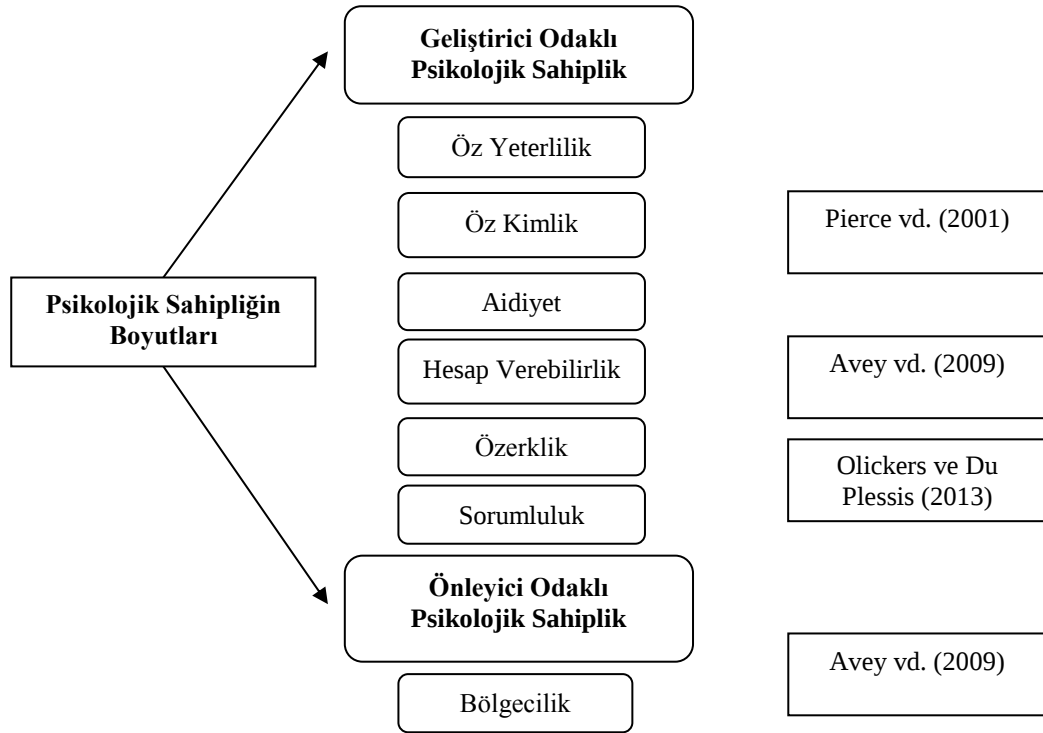
Bireylerin çalışma ortamlarındaki sahiplik hissettikleri şeyler listelenerek dokuz kategoride ele alınmıştır. Bunlar (Bullock, 2015: 12-13):

1. Kişisel özellikler (bilgi, beceri, tecrübe, yetenek vb.)
2. Zihinsel süreçler (anlayış, inançlar, fikirler vb.)
3. Maddi nesneler (kitaplar, bilgisayarlar, dosyalar vb.)
4. İnsanlar ve ilişkiler (astlar, müşteriler, ekipler vb.)
5. Alanlar (ofis, otopark vb.)
6. Sorumluluklar (iş, iş yükü, programlar, görevler vb.)
7. İş sonuçları (planlar, performans, başarısızlıklar, başarılar vb.)
8. Eylemler (yardım etme, konuşma, liderlik vb.)
9. Sosyal sistemler (örgüt, bölüm, komite vb.)

şeklinde sıralanmaktadır.

3.5. Psikolojik Sahiplenmenin Boyutları

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



Şekil 3.1. Psikolojik Sahiplenmenin Boyutları

Kaynak: Olckers ve Plessis, 2012: 2589.

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

3.5.1. Öz Yeterlilik

Sahiplenme duygusunun temelinde yatan dürtülerden bir tanesi kontrol etme isteğidir. Bireyler sahiplenme duygusu ile birlikte kontrol edebilme zevkini de yaşayarak etkinliklerini arttırdıklarını hissetmektedirler. Ayrıca varlıkların benliğinin bir parçası olduğunu ve bunun da kendileri için önemli olduğunu düşünmektedirler.

Öz yeterlilik duygusu kişilerin işlerinde başarılı olabileceklerine duydukları inançla ilişkili bir kavramdır. Öz yeterlilik bireylerin görevlerini yerine getirmek için kişisel yeteneklerine olan inançlarının temelini oluşturur ve güven olarak da adlandırılmaktadır (Yavuz, 2021: 37).

Kontrol altında olmak öz yeterliliğin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle bireylerin eylemlerinin sonuçlarını kontrol altına alabilmesi, öz yeterlilik duygularının ve psikolojik sahipliğin desteklenmesine yol açan psikolojik bir bileşendir (Yavuz, 2021: 37-38). Bireyin kendi seçimlerini kontrol edebilmesi özgürlüğü, kişide yeterlilik duygusu yaratan psikolojik bir bileşen olup kişide belirli bir göreve, prosedüre ve sürece karşı olarak da psikolojik sahiplenme duygusu yaratabilir (Akçin, 2018: 17).

3.5.2. Öz Kimlik

Dittmar (1992), sahiplenme duygusu ve benlik arasında bir ilişki bulunduğunu; sahiplenmenin bireyin kendisini tanımasını ve açıklamasını sağladığını; kişilerin ise objeleri genellikle kendilerini tanımlamak için kişisel bir kimlik sembolü olarak kullandıklarını belirtmiştir (Pierce ve Rodgers, 2004: 598). Bireylerin somut varlıklarla ve bir örgüt, misyon veya amaç gibi maddi olmayan varlıklarla etkileşimler aracılığıyla kendi kimliklerini kurdukları, devam ettirdikleri, çoğalttıkları, geliştirdikleri ve dönüştürdükleri, sahiplenilen bu hedeflerin bireyin kimliğinin tanımlayıcıları olarak kullanıldığı tespit edilmiştir (Akarca, 2021: 30).

Kişinin kişisel etki alanındaki eylemleri ile bu eylemlerin hedef nesneye ilişkin sonuçları arasındaki etkileşimler sonucunda benlik duygusu gelişmektedir. Bu benlik duygusu, kaçınılmaz olarak bizim diyebileceğimiz şeyle, yani sahip olduğumuz şeylerle bağlantılıdır. Aslında bir nevi benlik, sahip olma duygusuyla tanımlanmaktadır. Çalışanlar, sahipliklerini kendilerini tanımlamak ve ayırt etmek için kullanmakta ve bu sayede de zaman içinde öz kimliklerinin devamlılığını da sürdürmektedirler. Örgütün parçalarına psikolojik olarak sahip çıkarak örgütle özdeşleşme, bireyler için bir anlamlılık ve bağlılık duygusu yaratmaktadır (Dirik ve Eryılmaz, 2016: 1436).

3.5.3. Aidiyet

Psikolojik sahiplenme duygusu, kişinin belirli bir alanı sanki kendisininmiş gibi benimsemesi arzusuyla ifade edilmektedir. Ardrey'e (1966) ve Duncan'a (1981)

göre, bireyin kendisini bir yere ait hissetmesi sahiplik duygusuyla oldukça yakından ilişkilidir. Bir yere sahip olma ve kendini oraya ait olma hissiyatı insanlar için önemli bir ihtiyaç olup benliğinin ayrılmaz bir parçasıdır (Dirgen, 2019:43).

Aidiyet hissi, bireyin çalıştığı kuruma ait olduğunu hissetmesi ve orayı kendi evi gibi görmesidir (Akarca, 2020: 2057). Birey aidiyet davranışının sonucunda kendisini daha fazla örgütüne ait hissedecek ve zaman içerisinde örgütünü kendi evi gibi görecektir. Günün neredeyse yarısını örgütlerinde geçiren bireylerin orayı evleri gibi görmesi doğal bir durumdur. Aidiyet duygusu özellikle duygusal olarak örgütünü diğer insanlara nazaran daha fazla sahiplenen ve onunla özdeşleşen bireylerde daha fazla görülmektedir (Yavuz, 2021: 39).

3.5.4. Hesap Verebilirlik

Lerner ve Tetlock (1999) hesap verebilirliği, “ bir insanın inançlarını, hislerini ve hareketlerini başka kişilere doğrulamak için çağrılabilmesi örtülü veya açık beklenti” olarak tanımlamaktadır. Hesap verebilirlik; sorumluluğun kabulü, gönüllü şeffaflık ve cevap verebilirlik ile ilgilidir (Olckers ve Plessis, 2012: 2589-2590).

Hesap verebilirlik, sahiplik hedefi açısından hesap verebilir olma ve sahip olunan nesne adına diğerlerini sorumlu tutabilme sorumluluğu ve zorunluluğudur. Hesap verebilirlik, psikolojik sahiplenme duyguları yüksek olan bireylerin sahiplik hedefi üzerindeki etkilerini başkalarının hesaba katmalarını bekledikleri bir psikolojik sahiplenme boyutudur (Dirik ve Eryılmaz, 2016: 1436).

3.5.5. Özerklik

Örgüt içerisinde kişinin inisiyatif alabilmesini ve bunun sorumluluğunu taşıyabilmesini öneren özerklik kavramı bireyin kendisini yönetmesini ve bireyin kendisi tarafından yapmış olduğu içsel düzenlemeyi ifade etmektedir. Bir diğer anlamda özerklik, işgörenlerin görevlerini nasıl yerine getirmek istedikleri konusunda karar verme özgürlükleri ve yaptıkları işler üzerinde hissettikleri kontrol duygularıdır (Uçar, 2018: 4). Bireyler işleri hakkında karar alırlarken özgürce davranabilmekte ve işlerinin kontrolünü kendi ellerinde bulundurmaktadırlar (Yavuz, 2021: 40).

Bireyler kendilerini özerk hissettiklerinde, sahiplik duyguları ve örgütsel bağlılık düzeyleri de pozitif yönde artacaktır. Bireyin özerk davranabilmesinin ilk koşulu da verilen görevlerin kişilerin isteklerine ve yeterliliklerine uygun olmasından

kaynaklanmaktadır. Bir başka ifadeyle bireyler, kendi çıkarlarına, yeteneklerine ve isteklerine uygun işler yaptıkları zaman kendilerini özgür hissetmektedirler. Bireylere yaptıkları işler ve düzenlemelerle ilgili olarak kontrol yetkisi verildiğinde hem örgütsel hem de bireysel olarak daha olumlu sonuçlar alınacaktır (Çetinkaya, 2019: 21).

3.5.6. Sorumluluk

Sorumluluk duygusu ve psikolojik sahiplenme arasında her iki tarafı da etkileyen karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Bazen sorumluluk duygusu sahiplenmenin ortaya çıkmasını etkileyebildiği gibi psikolojik sahiplenme duygusu da sorumluluk duygusuna neden olabilmektedir. Bir usta ile çıracı arasındaki ilişki bu duruma örnek olarak verilebilmektedir. Usta çıracını geliştirmek için kendisini sorumlu hissetmekte ve bunun için emeğini ve zamanını harcamaktadır. Zamanla çıracına karşı psikolojik sahiplenme duygusu hissederek onu kendi çıracı olarak düşünüp onda kendisini görmeye başlamaktadır. Aynı şekilde çırakta ustasının onun için harcadığı emek ve zaman karşısında ustasına karşı bir sorumluluk duygusu hissederek gün geçtikçe daha fazla çalışıp emek harcamaya başlamaktadır. Bu durumda da sorumluluk duygusu zamanla psikolojik sahiplenme hissiyatına dönüşmektedir (Yavuz, 2021: 40-41).

Sahip olma hissiyatının, davranışlar üzerinde bir sorumluluk duygusu ortaya çıkardığı tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, örgütler için psikolojik sahiplik, örgüte yarar sağlamak için enerji harcayan ve zaman yaratan kişilerde sorumluluk duyguları uyandırmaktadır. Sorumluluk; hesap verebilirliğin, başka insanları sorumlu tutma ve kendi sorumluluğunu kendinde bulundurma hakkı olması açısından psikolojik sahipliğin bir boyutu olarak görülmektedir. Kişi, sorumluluğunu aldığı kişinin fikirlerini paylaşır ve başkalarının sorumluluklarını üstlenirken, kendi fedakârlığının ve psikolojik sahipliğinin de artacağını düşünmektedir (Temizkan, 2019: 647).

3.5.7. Bölgecilik

Bölgecilik; kişinin kendi alanının sınırlarını çizmesi ve onu korumaya çalışması olarak açıklanabilir. Bölgecilik, psikolojik sahiplenme alan yazınında koruyucu odak bileşenini açıklayan kavram olarak görülmektedir. Ayrıca, kişinin fiziksel veya sosyal sahipliğin hedefine dair hissettiği sahiplik duygusunun tutumsal yönü olarak da açıklanmaktadır (Şenol ve Üzüm, 2020: 763).

Bölgecilik kişilerin herhangi bir nesneye karşı hissetmiş oldukları sahiplenme duygusunun davranış olarak dışavurumu şeklinde ifade edilebilmektedir. Örgüt çalışanları fiziki alanlar, roller, fikirler ve ilişkiler gibi birçok hedefi sahiplendikleri için bölgeci davranışlar ortaya koyabilmektedirler. Bu tür bölgeci davranışların performans artışı, işgören devir oranında azalma ve aitlik hissi oluşturmaları gibi olumlu sonuçlarının yanında mülkiyet iddiaları ile fazla ilgilenmekten dolayı asıl amaç ve görevlerden uzaklaşma gibi olumsuz sonuçları da bulunmaktadır (Yavuz, 2021: 41).

3.6. Psikolojik Sahiplenmenin Türleri

Mayhew ve arkadaşları (2007) araştırmalarında psikolojik sahiplenmenin iki türünden bahsetmektedirler. Bunlardan ilki örgüt temelli psikolojik sahiplenme ikincisi ise iş temelli psikolojik sahiplenmedir. Örgüt temelli psikolojik sahiplenme bireylerin psikolojik bağlanma ve sahiplik duygularının bir bütün şeklinde örgüte karşı hissedilmesi durumudur. İş temelli psikolojik sahiplenme ise kişilerin kendi işlerine yönelik olarak sahip olma duygularını ifade etmektedir. Örgüt temelli psikolojik sahiplenmeye misyon, vizyon, örgüt iklimi, örgüt kültürü, yönetimin tutumu, politikalar ve prosedürler örnek verilebilmektedir (Yavuz, 2021: 42).

Çalışanların örgüt temelli psikolojik sahiplenme duygusunu artırabilecek faktörleri belirlemeye yönelik olarak giderek artan sayıda birçok çalışma başlatılmıştır. Bunlar arasında liderlik, karar alma süreçlerine katılım, hisse sahipliğine veya kâr paylaşımı planlarına katılım, özerklik sağlanması ve çalışma ortamının yapısı yer almaktadır. Psikolojik sahiplenmeyi ortaya çıkarmada liderlerin oynadığı role ilişkin olarak Avey ve arkadaşları (2009) tarafından çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda dönüşümcü liderliğin örgüt temelli psikolojik sahiplenme ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca araştırmalar, hem etik liderlik tarzının hem de işlemsel liderlik tarzının örgüt temelli psikolojik sahiplenmeyi olumlu olarak etkilediğini ve bunun da çalışanların iş tutumları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, pasif liderlik tarzlarının, çalışanları daha düşük düzeyde örgüt temelli psikolojik sahiplenme sergilemeye yönlendirdiği de bulunmuştur (Dawkins vd., 2017: 170).

Aslan ve Ateşoğlu (2020); çalışmalarında psikolojik sahiplenmeyi iş temelli psikolojik sahiplenme ve duygusal sahiplenme olarak iki türe ayırmışlardır. Duygusal sahiplenme, bireyin benlik duygusu ile içinde bulunduğu kurum arasındaki

bağı göstermektedir. İş temelli sahiplenme, kişisel yetkinlik veya kontrol ile ilişkiliyken; duygusal sahiplenme, kişinin benlik duygusu ile nesne arasındaki kurduğu bağla ilişkilidir (Aslan ve Ateşoğlu, 2020: 4191).

Pierce ve arkadaşlarına göre, psikolojik sahipliği ortaya çıkaran üç temel mekanizma vardır (Pierce, 2001: 301). Bunlar;

- 1) Hedef nesneyi kontrol etmek,
- 2) Hedef nesneyi yakından tanımak,
- 3) Hedef nesneye yatırım yapmaktır.

Sahiplik üzerindeki kontrol ve bilgi miktarı ne kadar çok arttırılırsa ve kişi sahip olduğu yaratıcılığı, enerjiyi ve zamanı hedefine ne kadar çok harcarsa hedefte, kişiye o kadar yakından bağlanacaktır (Kalmaz, 2019: 21-22).

3.6.1. Hedef Nesneyi Kontrol Etmek

Kontrol, hem sahiplik duygusunun bir parçası hem de sahipliğin başarılı olması için geçilmesi gereken bir yoldur. İnsanlar gündelik yaşamlarında önem verdikleri nesneleri kendi kontrolleri altında tutmak isterler. Sahipliğin en önemli özelliklerinden bir tanesi de, bir nesneyi kontrol altında bulundurma hakkının olmasıdır. Bu hak nesnenin hem fiziksel açıdan kimin olacağını hem de kim tarafından kullanabileceğini belirlemektedir (Kalmaz, 2019: 22).

Nesneleri kontrol edebilme duygusu, sahiplik olgusunun önemli bir özelliğidir. Bir nesneye karşı duyulan kontrol hissi, bu nesne üzerindeki sahiplik duygularını açığa çıkarmaktadır. Kontrol edilebilen nesneler, kişinin benliğinin bir parçası haline alırken, kontrol edilemeyen veya başka kişilerce kontrol edilebilen nesneler ise kişinin benliğinin bir parçası olarak görülmemektedir (Akçin, 2008: 13).

Bir cismi kontrol edebilme gücü, o cisme karşı sahiplik duygusu hissetme ihtiyacına yol açmaktadır. Bu yüzden bireyin bir nesne üzerindeki kontrol gücü o nesneye karşı duyduğu sahiplik hissiyle doğru orantılıdır. Bu durum zamanla nesneyi kişinin bir parçası haline dönüştürmektedir. Ayrıca, birey her şeyi kendi kontrolünde bulundurduğundan etkinlik ve verimlilik gibi duygusal ihtiyaçlarını da tatmin ederek yeni deneyimler kazanma fırsatı elde etmektedir. Bu sebepten dolayı örgütler, çalışanlarının kontrol duygusunu hissedebilecekleri ve deneyim kazanabilecekleri iş süreçleri oluşturmalıdır (Kalmaz, 2019: 22-23).

3.6.2. Hedef Nesneyi Yakından Tanımak

Psikolojik sahiplenme duygusunun oluşumunda etkili olan bir diğer faktör ise; kişinin hedefle olan beraberliği, hedef hakkında edindiği bilgiler ve hedefi daha yakından tanınmasıdır. Kişinin bir nesne ile olan bağı ya da onunla yakın bir ilişki kurması kişide bu nesneye karşı sahiplik hissiyatı oluşturmaktadır. Öyle ki; bireyin bu nesneyle olan beraberliği, üçüncü şahısların bireyin sahiplik durumuna karşı olan algılarını da etkilemektedir (Yeşil vd., 2015: 68).

Örgütler; işgörenlerine iş, ekip veya proje tarzında birçok yolla sahiplik hedeflerini özümsemeleri ve bu hedefleri ile ilgili bilgi toplamaları için fırsatlar yaratmaktadırlar. İşgörenler örgütleri hakkında bilgi sahibi olduklarında örgütlerini daha iyi tanımakta ve bunun sonucunda da örgütlerine yönelik sahiplik duygusu hissetmektedirler. Fakat tek başına hedefle alakalı bilgi sahibi olmak, sahiplik hissiyatı için yeterli değildir. Hedef ile ne kadar uzun süreli bir ilişki kurulursa hedef o kadar iyi tanınacaktır. Örneğin uzun yıllar aynı örgütte çalışmak o örgütün daha iyi tanınmasına ve daha fazla sahiplik hissiyatı geliştirilmesine yol açacaktır. Ayrıca, bilginin zorlanmadan toparlanması ve daha az paraya mal olması da kişinin hedefi tanımalarını kolaylaştıracaktır (Kalmaz, 2019: 23-24).

3.6.3. Hedef Nesneye Yatırım Yapmak

Jussila ve arkadaşları (2015), bireyin enerjisini, zamanını, yeteneklerini, maddi veya maddi olmayan bir nesneyi yaratması veya şekillendirmesi amacıyla harcadığında, emeği sonucunda ürettiği ve ortaya koyduğu ürünlere karşı yakın ilgi duyduğunu, onları sahiplendiğini ve benliğinin bir parçası olarak gördüğünü belirtmektedir (Bora, 2019: 46).

Bir nesneye emek, zaman, para ya da enerji harcamak, bireylerin kendilerini nesnenin bir parçası gibi hissetmelerine neden olmaktadır. Bu durumun sonucunda da kişi nesneyle arasında özel bir bağ kurarak adeta nesneyi benliğinin bir parçası haline dönüştürmektedir. Sonuç olarak elde edilen çıktılar, bir nevi kişinin düşünceleri, duyguları ya da sözleri gibi kişinin benliğinin bir yansıması halini almaktadır. Bir insanın sahip olduğu tüm enerjiyi, zamanı, çabayı veya dikkati tek bir nesneye yatırması, kişinin benliğini nesne ile ilişkilendirmekte ve bu durumda sahiplik hissiyatının ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Kalmaz, 2019: 24).

Örgütler; çalışanlarının kendilerini çalıştıkları iş yerlerine ait hissetmeleri için onları birtakım hedeflere yönlendirerek bu hedefleri elde etmelerini sağlamak amacıyla fırsatlar sunmaktadırlar. Örneğin bir işçinin verilen bir görevi tamamlaması ya da bir ürün üretmesi, bir akademisyenin makale yazması, bir mühendisin bir bina tasarlaması ya da bir girişimcinin bir şirket kurması kişilerde sahiplik duygularının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak birey, kendisini bir hedefe karşı ne kadar fazla yönlendirirse hedefe yönelik olarak o kadar fazla psikolojik sahiplik duygusu hissetmektedir (Kalmaz, 2019: 24).

3.7. Psikolojik Sahiplenmenin Önemi

Örgütlerin başarıya ulaşmalarını sağlayan ve onları yönlendiren en önemli faktörlerden biri çalışanlardır. Bu yüzden de çalışanların örgütlerini sevmeleri, kendilerini örgüte ait ve örgütün bir parçası gibi hissetmeleri, örgütün kendilerine adil davrandığını bilmeleri onlar açısından oldukça önemlidir. Günümüzde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamanın yollarından biri de çalışanların psikolojik açıdan kendilerini içinde bulundukları örgütün sahibi gibi hissetmelerini sağlamaktır. Çalışanların bu sahiplik duygusunu hissetmeleri durumunda performansları, verimleri ve motivasyonları da artış gösterecek ve örgütte hedeflerine daha kolay ulaşabilecektir (Duran, 2019: 33).

Psikolojik sahiplenme oranı yüksek olan çalışanların, işte kalma eğilimlerinin, performanslarının, iş tatminlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütsel bağlılıklarının, proaktif davranışlarının, rol ötesi davranışlarının, hizmetkâr davranışlarının, düşük işgücüyle birlikte örgüt performanslarının arttığı, sadece yıkıcı sapkın iş yeri davranışlarının azalma gösterdiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak psikolojik sahiplenme örgüt içerisindeki pozitif davranışlara sebep olan aynı zamanda da hem çalışanın hem de örgütün performansını arttıran bir değişken olarak tanımlanmaktadır. Bu yüzden de örgütler çalışanlarının psikolojik sahiplik duygularını arttıran öncülleri ve buna zemin hazırlayan faktörleri tespit ederek bu konunun üzerinde önemle durmalıdırlar (Duran, 2019: 33).

3.8. Psikolojik Sahiplenmenin Sonuçları

Psikolojik sahiplenmenin hem örgüt açısından hem de işgörenler açısından olumlu ve olumsuz birtakım etkileri bulunmaktadır. Çalışanlarda örgütsel vatandaşlık, bağlılık, iş tatmini, sorumluluk alma ve fedakârlıkta bulunma gibi

birtakım olumlu tutum ve davranışlara neden olan psikolojik sahiplenme duygusu aynı zamanda değişime direnç gösterme, sabit fikirli olma, örgütü sabote etme ve stres gibi bazı olumsuz davranış ve tutumlara da sebep olabilmektedir (Akçin, 2018: 20).

3.8.1. Psikolojik Sahiplenmenin Olumlu Sonuçları

Çalışanlarda sahiplenme duygusunu olumlu olarak etkileyen en önemli etken yöneticilerin astlarının fikirlerine önem ve görüşlerine değer verdiğini göstermesidir. İşgörenler iş yerlerinde kendi kendilerinin yöneticisi olduklarını düşünüp kendi işlerini yarattıklarına inanmak yerine, iş arkadaşları, denetçiler ya da örgüt tarafından yönetildiklerini düşünürlerse, psikolojik açıdan ruhsal bozukluk ve enerji düşüklüğü yaşamaktadırlar. Örgüte karşı sahiplenme duygusunun gelişmesi için temelde örgütün üyeleriyle birlikte ortak bir değere sahip olması gerekmektedir. Genel bir inanişaya göre sahiplik hissi olan çalışanlar örgüt içerisinde daha mutlu olacak, örgüt sanki kendisininmiş gibi çalışacak, kendisini örgüte ait hissedecek ve bu yüzden de daha akıllıca kararlar alacak ve daha iyi bir performans gösterecektir. Bu duygu işgörenin örgütle daha samimi ilişkiler kurmasına, kişilerin dayanışmayla beraber hareket etmesine ve örgütsel bağlılığa yol açmaktadır. Bunun sonucunda da psikolojik sahiplenme etik değerlerin gelişmesine, hak ve yükümlülüklerin karşılıklı bir şekilde yerine getirilmesine neden olacak ve örgütsel vatandaşlık davranışını da pozitif yönde etkileyecektir (Memmedova ve Ekber, 2017: 103).

Bunların dışında kişisel fedakârlıkta bulunma, gönüllülük, işe kendini adama, koruma, bakım, performansta artış, işletme adına risk alma ve sorumluluk üstlenme gibi davranışlarda artışlar yaşanmasında psikolojik sahiplenmenin etkisi büyük olmaktadır. Ayrıca psikolojik sahiplenmenin memnuniyet, öz saygı ve katkı kalitesini arttırdığı da yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Yavuz, 2021: 44).

3.8.2. Psikolojik Sahiplenmenin Olumsuz Sonuçları

Psikolojik sahipliğin yararlı etkilere sahip olduğu düşüncesinin aksine birtakım zararlı etkileri de bulunmaktadır. Sahiplik duygularının, bireylerin sahiplenme hedefine yönelik olarak koruyucu davranışlarda bulunmalarına neden olan bir karanlık tarafı da olabilmektedir. Örneğin, bireyler fikirlerini saklama girişiminde bulunarak meslektaşlarıyla paylaşmaya direnebilmektedirler. Fikirlerini paylaşırsalar bile, bunlar üzerindeki kontrollerini ellerinde tutmak isteyebilmekte, bu da

başkalarının onlara katkıda bulunma girişimlerinin reddedilmesine neden olabilmektedir. Bunun anlamına göre psikolojik sahiplenme, bireylerin başkalarının fikirlerini iyileştirme çabalarını reddetmesine ve böylece diğerlerinin değişim girişimlerine karşı dirençli hale gelmesine yol açabilmektedir. Psikolojik sahiplenmenin değişim girişimlerine karşı direnci artırma potansiyeli göz önüne alındığında, yenilikçi fikirlere sahip olan kişilerin diğerlerinin geri bildirimlerini benimseme veya reddetme olasılıklarını düzenleyen koşulları belirlemek esastır (Baer ve Brown, 2012: 61).

Üst düzeyde psikolojik sahiplenme davranışı; gönüllülük, sorumluluk alma, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ve yüksek başarıya odaklanma gibi daha pozitif sonuçlar sağlarken; beklenenden daha fazla psikolojik sahiplenme davranışı ise değişime direnç, ekip çalışmasından uzaklaşma, yabancılaşma ve stres seviyesinde artış gibi elverişli olmayan sonuçlara neden olabilmektedir. Bu sebeplerden dolayı da değişim projelerinde, ekip çalışmasının gerekli olduğu işlerde veya stresin fazla olduğu işlerde psikolojik sahiplenme duygusu fazla olan işgörenler ortama uyum sağlayamayarak adeta bir risk faktörüne dönüşebilmektedirler (Yavuz, 2018: 16-17).

Üzerinde en sık çalışılan negatif psikolojik sahiplenme sonuçlarından birisi de, bölgeciliktir. Bölgecilik kişinin performansında düşme yaşanması pahasına bile olsa sahiplik hissettiği şeylerle çok fazla ilgilenmesi sonucunu doğurabilmektedir. Kişiler bilginin paylaşımı, işbirliği yapılması gibi konularda bölgelerini kaybetmekten korktukları için önleyici davranışlarda bulunabilmektedirler (Yavuz, 2021: 45).

Sonuç olarak psikolojik sahiplenmenin sonuçları çalışanlar ve örgüt açısından değerlendirildiğinde hem olumlu hem de olumsuz şekilde gerçekleşebilmektedir. Psikolojik sahiplenme bireyin örgütü kendi yuvası gibi hissetmesinden dolayı bağlılık, memnuniyet, sorumluluk almaya istekli olma, fedakâr davranışlar gösterme, örgütünü her ortamda koruma, kendini ona adama gibi davranışları artırabilmektedir. Bu davranışların yanı sıra bireyin örgütünü aşırı sahiplenmesinden kaynaklanan birtakım olumsuzluklarda beraberinde gelmektedir. Bu olumsuzluklar arasında bilgi paylaşımının azalması, şeffaflığın azalması, çok fazla benim duygusunun ön plana çıkması, aşırı korumacılık ve aşırı stres sayılabilir (Yavuz, 2021: 45).

3.9. Psikolojik Sahiplenmenin Diğer Kavramlarla Karşılaştırılması

Psikolojik sahiplenmeyle alakalı şu ana kadar yapılan açıklamalardan ve tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere örgütteki çalışanların örgütü sahiplenmesiyle sahiplenmeye karşı duydukları inanç ve sergiledikleri davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca daha önceki bölümlerde örgütlerin perspektifinden psikolojik sahiplenmenin işletmelere sağladıkları yararlar açıklanmış ve psikolojik sahiplenmenin olduğu bir ortamda ne kadar önemli çıktılar elde edilebileceğinden de söz edilmiştir. Bu açıklamalardan sonra psikolojik sahiplenmenin diğer kavramlarla olan ilişkisine aşağıdaki paragraflarda değinilmiştir.

Tablo 3.1’de açıklandığı üzere psikolojik sahiplenme duygusu; kavramsal özü ile sorduğu sorular, motivasyonel temeller, gelişim, durumun türü ve sonuçlar açısından konuyla alakalı diğer kavramlardan birtakım farklılıklar göstermektedir (Hocaoğulları, 2020: 52-53).

Psikolojik sahiplenmeyi kavramsal açıdan işle alakalı diğer tutumlardan ayırt etmek yapının çoğalmasını önleyebilmek nedeniyle oldukça önemlidir. Psikolojik sahiplikle ilgili anlam karmaşıklığı yaratmamak için psikolojik sahiplenmenin diğer kavramlardan ayrılan en temel özelliğinin motivasyonel temelli olması ve sahiplenme hissi yaratması olduğu zaten daha önce de ifade edilmiştir.

Tablo 3.1. Psikolojik Sahiplenmenin Diğer Kavramlarla Karşılaştırılması

<i>Ayırt Edici Boyutlar</i>	<i>Psikolojik Sahiplik</i>	<i>Örgütsel Bağlılık</i>	<i>Özdeşleşme</i>	<i>İçselleştirme</i>	<i>İş Tatmini</i>	<i>İşe Katılım</i>	<i>Psikolojik Güçlendirme</i>
Kavramsal Öz	Sahiplenme isteği	Bağlı kalma isteği	Kendini tanımlama amacıyla kuruluşun kimliğinin unsurlarının kullanımı	Paylaşılan değerler ya da amaçlar	Duygusal durumun olumlu olması İşe karşı pozitif değerlendirmeler	İşin, kişinin benliğinin merkezine oturması	Enerjik hissetme
Bireylere Sorulan Sorular	Benim olduğumu hissettiğim şey nedir?	Üyeliği sürdürmeli miyim?	Kimim ben?	Neye inanıyorum?	İşim bana kendimi nasıl hissettirir? İşim beklentilerimi karşılıyor mu?	Yaptığım iş beni tamamlıyor mu?	İşim bana kendimi ne kadar etkili hissettiriyor?
Motivasyonel Temeller	Etkinlik Verimlilik Öz Kimlik Ev Hissi	Güvenlik Ait Hissetme İnançlar ve Değerler	Çekici unsurlar Üye olma Gelişim gösterme Bütüncülük	Haklı çıkma isteği İnançlar ve Değerler	Zevk unsurları Amaçlar Değerler	Gelişim gösterme Bütüncülük	İşsel motivasyon sağlama
Gelişim	Her şeyini sahiplik hedefini gerçekleştirmek için kullanma	Üyeliği devam ettirme kararı	Üyelik Benzemeye çabalamak	Örgütün hedef ve değerlerinin benimsenmesi	İşin her açıdan bilinçli olarak değerlendirilmesi	İşin hayatın merkezine oturtulması	Yetkin olmak Özerk olmak Etkili bir insan olmak
Durumun Türü	Bilişsel/ Duygusal	Duygusal	Bilişsel/ Algısal	Bilişsel/ Nesnel	Duygusal/ Bilişsel	Bilişsel	Bilişsel
Sonuçlar	Değişimi destekleme/direnme Hayal kırıklığı yaşama Stres, koruma ve büyüme ÖVD	ÖVD İşten ayrılma davranışı İşe katılma	Örgüte ve faaliyetlerine destek verme Örgütte kalma Hayal kırıklığı yaşama Stres ve yabancılaşma	ÖVD İşten ayrılma davranışı Rol davranışı	İş yeri motivasyonu ÖVD İşe katılma	İşle özdeşleşme İşe bağlılık gösterme	İş tatmini İş yeri motivasyonu İşe bağlılık gösterme Performans

Kaynak: Hocaogulları, 2020: 53.

Yukarıdaki değişkenlerin kavramsal öz açısından farklılıklarını incelediğimizde psikolojik sahiplenme duygusunun kişide sahiplik hissi yarattığı, örgütsel bağlılık duygusunun bağlı kalma arzusunu ortaya çıkardığı, özdeşleşmede kişinin kendini tanımlamak için kuruluşun kimliğinin unsurlarını kullandığı, içselleştirmede çalışanın örgütün paylaşılan değerlerini ve hedeflerini paylaştığı, iş tatmininde kişinin olumlu bir duygusal durumunun bulunduğu, işe katılımı kişinin benliğinin merkezinde yer aldığı, psikolojik güçlendirme de ise kişinin enerjik bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

Bireye sorulan sorular açısından incelediğimizde; örgütsel bağlılık “Üyeliği sürdürmeli miyim?”, özdeşleşme “Kimim ben?”, içselleştirme “Neye inanıyorum?”, iş tatmini “İşim bana kendimi nasıl hissettirir?”, işe katılım “Yaptığım iş beni tamamlıyor mu?”, psikolojik güçlendirme “İşim bana kendimi ne kadar etkili hissettiriyor?” sorularına yanıt ararken psikolojik sahiplenme ise “Benim olduğunu hissettiğim şey nedir?” sorusunun yanıtını aramaktadır.

Kavramların motivasyonel temellerine baktığımızda psikolojik sahiplenmenin etkinlik, etkililik, öz kimlik ve ev hissinden oluştuğu, örgütsel bağlılığın güvenlik, ait hissetme, inançlar ve değerlerden oluştuğu, özdeşleşmenin çekici unsurlar, üyelik, gelişim gösterme ve holizmden oluştuğu, içselleştirmenin haklı olma ihtiyacı ve inanç ve değerlerden oluştuğu, iş tatmininin zevk unsurları, hedefler ve değerlerden oluştuğu, işe katılımın kendini geliştirme ve holizmden oluştuğu, psikolojik güçlendirmenin ise içsel motivasyon durumundan kaynaklandığı görülmektedir.

Kavramları gelişim hedefleri açısından incelediğimizde psikolojik sahiplenmenin benliğini sahiplik hedefine yatırdığı, örgütsel bağlılığın üyeliğini sürdürme kararını devam ettirdiği, özdeşleşmenin hedefinin diğer üyelere benzemeye çalışmak olduğu, içselleştirmenin örgütün amaç ve değerlerini benimsediği, iş tatmininin işin her yönünü bilinçli bir şekilde değerlendirdiği, işe katılımın işi yaşamın merkezine aldığı, psikolojik güçlendirmenin ise etki sahibi olma gibi hedeflerinin bulunduğu görülmektedir.

Değişkenleri durumsal türlerine göre incelediğimizde psikolojik sahiplenmenin bilişsel/duygusal, örgütsel bağlılığın duygusal, özdeşleşmenin bilişsel/algısal, içselleştirmenin bilişsel/nesnel, iş tatmininin duygusal/bilişsel, işe katılımın ve psikolojik güçlendirmenin ise bilişsel olduğu görülmektedir.

Son olarak kavramların sonuçlarına baktığımızda psikolojik sahiplenmenin; değişime teşvik ya da direnç, hayal kırıklığı yaşama ve stres, koruma, büyüme ve örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılığın; örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma davranışı ve işe katılma, özdeşleşmenin; örgütsel faaliyetlere katılmak için destek sağlama, örgütte kalma niyeti, hayal kırıklığı yaşama, stres ve yabancılaşma, içselleştirmenin; örgütsel vatandaşlık davranışı, ayrılma niyeti ve rol davranışı, iş tatmininin; iş yeri motivasyonu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe katılım, işe katılımın; işle özdeşleşme ve işe bağlılık, psikolojik güçlendirmenin ise iş tatmini, iş yeri motivasyonu, bağlılık ve performans gibi çıktılarının olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak psikolojik sahiplenmenin örgütsel bağlılık, özdeşleşme, iş tatmini, işe katılım gibi kavramlardan farklılığını açıklayan Tablo 3.1, bu ilişkili kavramlar arasındaki farklılıkların nereden kaynaklandığını ortaya çıkarmış ve gerek örgütün gerekse diğer örgütsel davranışların daha iyi bir biçimde anlaşılmasına katkıda bulunmuştur (Hocaoğulları, 2020: 54).

3.10. Psikolojik Sahiplenme ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Çalışmanın bu bölümünde, psikolojik sahiplenme üzerine yerli ve yabancı yazında daha önce yapılmış olan araştırmalara yer verilmiştir.

Van Dyne ve Pierce (2004) tarafından psikolojik sahiplenmeyle çalışan tutumları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre psikolojik sahiplenme ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt temelli benlik saygısı arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır (Van Dyne ve Pierce, 2004: 439).

O'Driscoll, Pierce ve Coghlan (2006), Yeni Zelenda'daki 239 çalışan ve yönetici üzerinde yaptıkları incelemelerde, çalışma ortamının yapısı ile çalışan tepkileri arasındaki ilişkide psikolojik sahipliğin aracılık rolünü araştırmışlardır. Araştırmada; psikolojik sahiplenmenin, çalışma ortamının yapısı ile vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir (O'Driscoll, Pierce ve Coghlan, 2006: 388) .

Baer ve Brown (2012) tarafından yapılan bir çalışmada bireylerin sahiplenme duyguları, sahipliklerini artıran değişim fikirlerini kabul etmelerine, azaltan fikirleri

ise kabul etmemelerine neden olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca olumsuz etkilenme duygusunun psikolojik sahiplenme ve değişim fikirlerini benimseme arasındaki ilişkide aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Baer ve Brown, 2012: 69).

Demirkaya ve Kandemir (2014) araştırmalarında psikolojik sahiplenmeyle demografik özellikler arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. İşgörenlerin psikolojik sahiplenme seviyelerinin ortalamanın üzerinde olduğuna ayrıca eğitim düzeyleri ve çalışma süreleriyle anlamlı farklılıklar tespit edilirken, aynı eğitim seviyesine sahip olan bireylerde yaş aldıkça ve çalışma süresi arttıkça psikolojik sahiplenme duygusunu hissetme olasılığının da arttığı sonuçlarına ulaşmışlardır (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 20).

Peng ve Pierce (2015), iş temelli ve örgüt temelli psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda iş temelli psikolojik sahiplenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki, işten ayrılma niyeti ile olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt temelli psikolojik sahiplenme ve iş tatmini arasında da anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Ayrıca örgüt temelli psikolojik sahiplenme ile bilgi saklama arasında da olumsuz bir ilişki gözlemlenmiştir (Peng ve Pierce, 2015: 151).

Ötken (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütsel destek, psikolojik sahiplenme ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek alt boyutları ile psikolojik sahiplenme arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel adalet algılanan örgütsel destek ve psikolojik sahiplenme arasında düzenleyici bir role sahiptir (Ötken, 2015: 134).

Akçin (2018) yaptığı çalışmada algılanan örgütsel destek ile psikolojik sahiplenme arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Psikolojik sahiplenme ile savunma amaçlı sessizlik ve kabul edilmiş sessizlik arasında olumsuz bir ilişki, örgüt yararına sessizlik ile ise olumlu bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca psikolojik sahiplik ve görev performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur (Akçin, 2018: 92-95).

Derin (2018) tarafından yapılan bir çalışmada kuruma yönelik psikolojik sahiplenme duygusunun, bir kamu kuruluğu çalışanının yenilikçi iş davranışını nasıl

şekillendirdiği ve kurumsal psikolojik sahiplenmeyle yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide sanal kaytarmanın düzenleyici rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, kuruluşa yönelik olan psikolojik sahiplenme hissiyle yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Ayrıca kuruluşa yönelik hissedilen psikolojik sahiplenme duygusuyla yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide sanal kaytarmanın, düzenleyici bir rolünün bulunduğu da araştırmanın diğer bulguları arasındadır (Derin, 2018: 76-77).

Uçar (2018) araştırmasında algılanan özerklik ve etkiyle psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkileri araştırmak ve bu ilişkilerde kontrol algısının aracılık etkisinin bulunup bulunmadığını belirlemek istemiştir. Araştırmanın sonucunda özerlik algısı ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide karar kontrolün tam aracılık etkisinin olduğu bulgulanmıştır (Uçar, 2018: 1).

Dirgen (2019) araştırmasında, örgütsel nepotizm ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bu ilişki de örgütsel güvenin aracılık rolünün olup olmadığını tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmanın neticesinde, örgütlerdeki nepotizmin psikolojik sahiplenme ve örgütsel güven değişkenlerini olumsuz açıdan etkilediği görülmüştür (Dirgen, 2019: 90-93).

Başgüt (2019) çalışmasında algılanan örgütsel desteğin psikolojik sahiplenmeyle olan ilişkisinde örgüt temelli özsaygının aracılık rolünün olup olmadığını araştırmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre algılanan örgütsel destekle psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide örgüt temelli özsaygının aracılık rolünün bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Başgüt, 2019: 135-136).

Memik (2020) çalışmasında işgörenlerin kişiliğinin psikolojik sahiplenme ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerindeki şartlı değişken etkisinin araştırılmasını amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda psikolojik sahiplenmenin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca psikolojik sahiplenme ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin pozitif, orta düzeyli ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Memik, 2020: 62).

3.11. Bazı Liderlik Türleri ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkiler

Liderlik tarz ve özellikleri ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalarda bazı liderlik tür ve özelliklerinin (örneğin; dönüşümcü liderlik, yardımsever liderlik, edimsel liderlik, pasif liderlik ve etik liderlik) psikolojik

sahiplenme üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Avey ve arkadaşlarının (2009), yaptıkları bir araştırmada psikolojik sahiplenme ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu bir ilişki saptanmış, dönüşümcü liderlerin psikolojik sahiplenmeyi güçlendirmek için koşullar yaratabilecekleri, çalışanları için vizyoner ve iyi bir rol modeli olabilecekleri ve çalışanlarını devamlı geliştiren dönüşümcü liderlerin çalışanlarının örgütlerine ve işlerine karşı kuvvetli bir psikolojik sahiplenme duygusu geliştirebilecekleri ifade edilmiştir (Akarca, 2021: 43-44).

Benzer şekilde, hedefler oluşturan, çalışanlarının yaptıklarını denetleyen ve onlara geri bildirimde bulunan ve onların başarılarını takdir edip ödüllendiren edimsel liderlerin de psikolojik sahiplenme hislerinin oluşumunda pozitif yönde bir etkisi olabilmektedir. Aynı şekilde çalışanların sorumluluk duygusunu adaletli bir biçimde pekiştiren ve çalışanların işe karşı duydukları sorumluluklarını destekleyen etik liderlerin de psikolojik sahiplenme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Ancak, gönülsüz liderler olarak tanımlanan ve sorunlar çıkana kadar herhangi bir şey yapmayan pasif liderlik tarzında, aktif bir liderlik durumu olmadığı için psikolojik sahiplenme hisleri gelişmemektedir. Bir bireyin hedefle ilişkisi ne kadar samimi ve o hedefi ne kadar yakından tanıyorsa psikolojik sahiplenmesinin de o ölçüde daha yüksek olacağını söylemek mümkündür. Buradan hareketle de olumlu liderlik tiplerinin olumsuz liderlik tiplerine nazaran psikolojik sahiplenme duygusunu daha çok artırdığı ileri sürülebilmektedir (Akarca, 2021: 43-44).

Bir diğer araştırma da Benhard ve O'Discroll (2012) tarafından yapılmıştır. Bazı aile işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmayla liderlik stillerinin psikolojik sahiplenme üzerinden işgörenlerin olumlu davranışları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda psikolojik sahiplenmenin liderlik stilleri ve çalışan davranış ve tutumları ile arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. İşe yönelik lider ve dönüşümcü lider algısının psikolojik sahiplenme üzerinden işgören vatandaşlık davranışı, işgörenden beklenen rol, duygusal bağlılık ve iş tatminiyle pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu, işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ile arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle çalışanların, çalıştıkları işyerlerine karşı sorumluluk duygusu ve pozitif yönde tutum geliştirmeleri, motivasyonlarının ve bağlılıklarının artması açısından psikolojik sahiplenmenin temel çıktısı olarak onların olumlu davranışlarını da etkilemektedir (Uçar, 2017: 190).

Çalışmanın üçüncü bölümünde psikolojik sahiplenme kavramı incelenmiştir. Psikolojik sahiplenmenin tanımı, nedenleri, ortaya çıkışı, boyutları, türleri, oluşumunda etkili olan faktörler, önemi ve sonuçları ile ilgili bilgiler verilmiştir. Daha sonra psikolojik sahiplenme kavramı diğer benzer kavramlarla karşılaştırılmış ve aralarındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmuştur. Son olarak araştırmada liderlik ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki hakkında bilgiler verilmiştir. Bir sonraki bölümde kapsayıcı liderlik ve psikolojik sahiplenme ile ilişkili olduğu düşünülen işgören sesliliği konusu ele alınmıştır.



4. İŞGÖREN SESLİLİĞİ

4.1. İşgören Sosliliğı Kavramı

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

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

İşgören sesliliğıyle alakalı ilk çalışma 1970 yılında Albert Hirschman tarafından yapılmış olan “Çıkış, Soslilik ve Sadakat” adlı çalışmadır. Bu çalışmada seslilik kavramı, örgütte meydana gelen negatif durumlara yönelik memnuniyetsizliğı belirtmek amacıyla tepki gösterme davranışı olarak ifade edilmiştir. Bu memnuniyetsizliğı gidermek için iki öneri sunulmuştur. Bunlar seslilik ve çıkıştır. Ses verme davranışı örgütte oluşan olumsuz durumlar karşısında bu durumları düzeltmek için aktif bir girişimde bulunmak ya da bu durumdan şikâyet etmek olarak meydana gelirken çıkış ise işten duyulan tatminsizliğe karşı işten ayrılma niyeti olarak görülebilmektedir (Bulut ve Meydan, 2018: 228). Çalışanlar, özellikle kendileriyle veya işleriyle alakalı konularda kendilerini iş yerinde ifade etme fırsatına sahip olduklarında oldukça sağlıklı sonuçlar alınabilmektedir (Kura ve Alkashami, 2021: 11).

İşgören sesliliğı genel olarak iki temel unsur göz önünde bulundurularak tanımlanmaktadır. Bunlardan birincisi, işgörenler tarafından yönetime şikâyetlerin bildirilmesidir. İkincisi ise, çalışanların örgütün karar alma süreçlerine katılımıdır (Dundon vd., 2004: 1151).

Seslilik ile ilgili yapılan tanımların ortak noktalarından ilki sesliliğin sözel bir ifade biçimi olarak kavramsallaştırılmasından gelmektedir. İkincisi seslilik davranışı kişinin kendi tercihlerine ve olumlu niyetine dayanmaktadır. Bu türden bir davranış biçimini benimseyen kişinin niyeti birinden ya da bir durumdan şikâyet etmek veya içindekileri dökerek olay çıkarmak değil gelişim göstermek ve pozitif yönde bir değişime uğramaktır. Bunlara göre seslilik davranışı statükoyu sorgulayan; ancak temelinde destekleyici bir yapısı olan ekstra rol davranışlarıdır. Bir diğer taraftan seslilik davranışı proaktif bir davranış olarak görülmektedir. Proaktif davranışlar kişi tarafından başlatılan, ileriye doğru olacak bir şekilde ve şu anki durumu veya kişinin kendisini geliştirmesini ya da değiştirmesini amaçlayacak biçimde ortaya çıkan davranışlardır (Çetin ve Çakmakçı, 2012: 4). Bir diğer ifadeyle işgören sesliliği davranışı, statükoyu değiştirmek için meydan okuyan, yapıcı, iyi niyete dayalı ve yukarı yönlü bir davranıştır (Ejaz vd., 2022: 316).

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

İşgören sesliliği davranışını diğer benzer davranışlardan ayıran en önemli özelliği, bilinçli şekilde alınan bir karar neticesinde ortaya çıkmasından gelmektedir. Bu nedenle rasyonel olmayan bazı uç davranışlar işgören sesliliği olarak kabul edilmemektedir. Aynı şekilde bir davranışın işgören sesliliği davranışı kapsamında değerlendirilmesi için işgörenlerin iş veya örgüt ile ilgili görüş, düşünce ve bilgilerini içermesi gerekmektedir (Yavuz, 2021: 50). Ayrıca işgören sesliliği davranışı, potansiyel zorluklar ve endişeler konusunda liderlere önceden bir uyarı vererek onların örgütsel anlayışını ve performansını geliştirir (Mir vd., 2022: 38).

Bir çalışanın, kurumsal veya bireysel olarak gelişimi teşvik etmek için işle alakalı konularda düşüncelerini, önerilerini, endişelerini veya görüşlerini kendi arzusuyla iletmesi şeklinde tanımlanan çalışan sesi, kurumsal refah, kurumsal öğrenme ve iyileştirme için oldukça önemlidir. Ayrıca işgören sesliliğinin,

Çalışanların kontrol duygularının geliştirilmesi, streslerinin azaltılması ve memnuniyet ve motivasyonlarının artırılması bakımından bireysel olarak da çalışanlar üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Çalışanlar için olumlu sonuçlar ve önemli kurumsal faydalar göz önüne alındığında, çalışanların sesi, kurumsal bağlamda ele alınması gereken önemli bir konudur. İşgören sesliliği, eleştirmek yerine iyileştirmeyi amaçlayan yapıcı bir davranışın ifadesi, kuruluş içindeki kurumsal işleyişi iyileştirme ve kişinin iş yeri meseleleri hakkındaki görüşlerini açıkça belirtmesi ile ilgilidir. Başka bir deyişle, ses davranışı potansiyel olarak kuruluşların hayatta kalmasını, kendi kendini düzeltmesini ve gelecekteki zorluklarla yüzleşmesini sağlamaktadır (Andiyasari, Matindas ve Riantoputra, 2017: 2).

alışan sesinin toplamda iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar teşvik edicilik ve engelleyiciliktir. Teşvik edici ses, kişinin kuruluşa fayda sağlamanın yollarını dile getirmesiyle engelleyicilik, kuruluştaki eksiklikleri veya potansiyel tehditleri dile getirmektir. Her ikisi de kurumsal etkinlik ve işin devamlılığını sağlamak için kritik öneme sahiptir çünkü karar vermeye, yeniliğe, iş sürecinde iyileştirmelere, sorunları düzeltmeye ve krizleri önlemeye yardımcı olurlar (Song vd., 2021: 1-2).

Özetle işgören sesliliği, çalışanların örgütlerinde kendilerini rahatça ifade edebilmeleri ve örgüt ile ilgili yapıcı düşünce, fikir ve önerilerini yöneticileri ile açıkça paylaşabilmeleri durumu olarak ifade edilebilir (Yavuz, 2021: 51).

4.2. İşgören Sesliliğine Benzer Yapılar

İşgören sesliliği davranışına benzeyen hatta bazı durumlarda seslilik davranışıyla karıştırılan bazı benzer yapılar bulunmaktadır. Bunlardan ilki gündeme getirmedir. *Gündeme getirme* örgütün dikkatini; örgütsel performansı arttırabilecek durumlara, yeni gelişmelere ve gündemdeki olaylara yöneltme girişimlerine denilmektedir. Gündeme getirme sesliliğin bir alt kümesidir. Öncelikle, örgütü ilgilendiren stratejik meseleler ve fırsatlarla alakalı bilgilere odaklanmaktadır. İkincisi, *bilgi uçurmadır* (whistleblowing). Eski veya mevcut örgüt üyelerinin, üstlerinin denetimindeyken meydana gelen yasadışı, ahlaka aykırı ve meşru olmayan uygulamalarını ifşa ederek kurumları veya kişileri harekete geçirmesine denilmektedir. Örgüt içindeki iletişime ek olarak örgüt dışındaki iletişimi de önemsemesinden dolayı seslilikten daha kapsamlı bir yapıya sahiptir. Ancak yalnızca uygunsuz davranışları dikkate aldığı için seslilik kavramına nazaran daha kısıtlıdır (Gürler, 2018: 29).

Üçüncüsü, *yukarıya doğru iletişim*dir. Örgüt içerisindeki alt kademe üyelerden üst kademe üyelere doğru bilginin transfer edilmesidir. Ast ve üst arasında gerçekleştirilen tüm iletişimleri içerdiğinden dolayı seslilikten daha kapsamlıdır. Dördüncüsü, *memnuniyetsizliğe yanıt olarak seslilik*dir. Kişilerin, hoşlarına gitmeyen işlerden kaçınmaktansa onları değiştirmek amacıyla yaptıkları girişimlerdir. Bir diğer anlamda hoşnutsuzluk yaşanan konularda yapıcı ve aktif bir şekilde düzeltme yapmaktır. Yalnızca hoşnutsuzluk içeren durumlara yöneldiğinden seslilik kadar kapsamlı değildir, ancak endişe edilen durumlara yönelik olarak gösterilen bütün çabaları içerdiğinden sesliliğe göre daha kapsamlıdır. Beşincisi, *olumlu sosyal örgütsel davranış*tır. Örgütün bir üyesinin örgütteki rolünü yerini getirirken etkileşimde olduğu kişi, grup ya da örgütün refah seviyesini yükseltmek için gösterdiği davranıştır. Belirlenen on üç adet olumlu sosyal örgütsel davranıştan sadece ikisi seslilik davranışını yansıtmaktadır. Bunlar; yönetsel, yöntemsel ya da örgütsel gelişmelerle alakalı tekliflerde bulunma ve uygunsuz direktif, politika ya da metotlara karşı çıkmadır (Gürler, 2018: 29-30).

Altıncısı, *insan kaynakları yönetimi ve endüstriyel iş ilişkileri alanında kullanılan seslilik*dir. İşgörenlerin kendi kendine ya da birlik olarak çeşitli yollarla hoşnutsuzluklarını göstermesi, sorunlu durumları düzeltmek için çabalaması ya da örgütsel kararların alınmasına katılmasına denilmektedir. Sesliliğe göre daha geniş kapsamlı ve çok boyutlu bir kavramdır. Seslilik davranışının kendisinden çok sesliliğe olanak sunan biçimsel yöntemlere odaklanmaktadır. Yedincisi, *yöntemsel adaletin bir bileşeni olarak seslilik*dir. Alınan kararlardan etkilenen kişilerin kararların alınması aşamasında, kararın nasıl alınacağıyla alakalı fikirleri ifade etmesine denilmektedir. Sonuncusu, *sessizlik davranışı*dır. Potansiyel bir biçimde işi ya da örgütü alakadar eden önemli olaylar hakkında fikir, öneri, soru ya da endişelerin açık bir biçimde bu sorunları çözebilme sorumluluk ve yetkisine sahip kişilerden saklanmasına denilmektedir. Yani önem arz eden önemli ve değerli bilgileri gerekli kişilerle paylaşmak yerine bu bilgileri saklayarak sessizlik davranışı göstermektir (Gürler, 2018: 30).

4.3. İşgören Sesliliği İle İlgili Teoriler

İşgören sesliliği ile ilgili teoriler genel bir çerçeve içerisinde Sosyal Mübadele Teorisi, Beklenti Teorisi, Planlanmış Davranış Teorisi, Sosyal Öğrenme Teorisi,

Sessizlik Sarmalı Teorisi ve Kaçma-Konuşma ve Sadakat Teorisi başlıkları altında incelenmektedir (Yavuz, 2021: 52).

4.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi kişiler arasında meydana gelen etkileşimlerin nedeninin, kaynakların karşılıklı olarak değişiminden kaynaklandığını temel alan bir teoridir. Teorinin ana varsayımı tarafların karşılıklı olarak ödüllendirilme beklentisi içerisinde birbirleriyle ilişki kurmaları ve bu ilişkilerini sürdürmeleridir. Sosyal mübadele teorisinin kökeninde karşılıklılık ilkesi yer almaktadır. Sosyal mübadeleye konu olan değişimler birçok şeyden oluşabilmektedir. Bir taraf karşı tarafa istediği herhangi bir maddi ürünü verebilmekte, hizmeti sağlayabilmekte, iyilik ya da jestte bulunabilmekte, saygı, takdir ya da destek de gösterebilmektedir. Bu tür bir hediye alan kişi büyük olasılıkla karşılığını verebilmek ve borcunu geri ödeyebilmek için kendini baskı altında hissedecektir. Böylelikle kişiler arasındaki karşılıklı mecburiyet duygularıyla sosyal mübadelenin sıklığı da artacaktır. Sosyal mübadele kuramına göre örgütlerde taraflar arasında gelişen iyi sosyal ilişkiler işgören sesliliğini de artırmaktadır (Gürler, 2018: 24-25).

Çalışanın ses davranışı, temel olarak sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Saygı duyulduğunu hisseden bireyler, karşılığında aynı miktarda saygıyla karşılık vermektedirler. Örgütsel çalışma ortamını olumlu olarak algılayan çalışanlar, bunun karşılığında örgüt yanlısı olarak davranmakta ve seslerini örgütün iyiliği için kullanmaktadırlar. Buna karşılık, çalışanlar çalışma ortamını olumsuz olarak algıarlarsa olumsuz olarak ses yükselteceklerdir (Begum, 2017: 19).

4.3.2. Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilen bu kurama göre bir kişinin belirli bir iş için çaba göstermesi, üç ana değişkene bağlıdır. Bunlardan ilki valens (amaç değeri), ikincisi bekleyiş ve üçüncüsü ise araçsallıktır. Vroom valens kavramını belirli bir sonuca yönelik olarak gösterilen duygusal eğilimler olarak ifade etmiştir. Kişinin bir hedefe yönelik sonuca ulaşma beklentisi, sonuca ulaşmama beklentisine göre daha üstünse valens değeri pozitif, eğer sonuca ulaşmama beklentisi daha üstünse valens değeri negatiftir. Eğer sonuca ulaşmakla ilgilenmiyorsa valens değeri sifıra eşittir. Vroom'un teorisindeki ikinci önemli bileşen ise bekleyiştir. Bekleyiş bir davranışın neticesinde ödül kazanma fikrine

sahip olmaktır. Bu yüzden hem bekleyişi hem de valensi yüksek olan bir kişinin motivasyonu da yüksek olacaktır. Kuramdaki sonuncu kavram ise araçsallıktır. Araçsallık kişinin birinci ve ikinci kademe arasında sahip olacağı ödülü algılamasıdır. Beklenti teorisinde kişi sergileyeceği davranışın belirli bir şekilde sonuçlanacağı konusunda davranış-sonuç ilişkisi geliştirmektedir. Vroom tarafından geliştirilen bu model; emek, performans, ödüller ve bireysel hedefler arasındaki ilişkiler üzerinde durmaktadır. Ödül ise kişinin çabası ve performansı sonucunda sahip olacağı değişkendir (Okun, 2017: 63).

Kişiler içerisinde bulundukları topluluk ve örgütlerde ilişkilerin açık bir şekilde, etki ve tepkilerin ise gözlemlenebilir bir düzeyde olmasını istemektedirler. Bu sayede davranışlarının neticelerini açıkça öngörebilen kişiler özellikle güven duygusunun ön planda olduğu ve destekleyici bir örgüt iklimine sahip yerlerde önyargısız bir biçimde kendilerinin doğru bulduğu veya sürece göre ilerlemesi gereken davranışları sergileme çabasında olabilmektedirler (Ergül, Kartal ve Gökdeniz, 2018: 84).

4.3.3. Planlanmış Davranış Teorisi

Planlanmış davranış teorisinde belirli durumlarda meydana gelen birey davranışlarının anlaşılması amaçlanmıştır. Bu teoriye göre bir davranışın oluşabilmesi için üç ana faktörün varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu faktörler davranışa yönelik tutum, kişisel norm ve davranış kontrolüdür. Bu faktörler ile işgörenlerin davranışlarının olumlu sonuçlanacağı inancı, bu davranışın çalışma arkadaşları ve üstleri tarafından nasıl algılanacağı konusundaki düşünceleri ve bu davranışı yapıp yapmama konusundaki muhakemesi ifade edilmektedir. Birey bu faktörleri bir bütünlük içerisinde düşünerek nasıl davranacağı konusunda bir karar verecektir. İşgören seslilik davranışı ile olumlu bir şekilde örgüte katkı sağlayacağını düşünüyorsa bu şekilde davranacaktır fakat bu şekilde bir düşüncesi yoksa bu durumda seslilik davranışı göstermekten kaçınacaktır (Yavuz, 2021: 53).

Seslilik davranışı gönüllü olarak gerçekleştirilen bir örgütsel vatandaşlık biçimidir. Formel iş ihtiyaçları için kolayca tasarlanamaz ve büyük bir ölçüde çalışanların bireysel girişimlerine bağlıdır. İşgören sesliliği davranışı aynı zamanda endişelerin ve tekliflerin de dile getirilmesini desteklemek amacıyla gösterilen bireyler arasındaki çabaları da kapsamaktadır. Sesliliği gösterme davranışı için kişinin istekli olmasının yanı sıra örgüt üyeleri üzerinde de kuvvetli bir kişisel

etkileme algısının bulunması gerekmektedir. Tüm bu sebeplerden ötürü de planlanmış davranış teorisi seslilik davranışını incelemek adına uygun bir modeldir (Gürler, 2018: 26).

4.3.4. Sosyal Öğrenme Teorisi

Albert Bandura'nın sosyal bilişsel kuramıyla öğrenme; psiko-sosyal, davranışsal ve bilişsel açılarla yeniden tanımlanmış ve geleneksel bakış açısı değiştirilerek yeni bir bakış açısı oluşturulmuştur. İnsan davranışları eskiden tek yönlü olarak açıklanabilmekteydi. Bu açıklamalara göre davranış, içsel nedenlerden ya da çevresel etmenlerden biri tarafından şekillendirilmekteydi. Bandura'nın modelinde ise karşılıklı bir neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Bilişsel, davranışsal ve diğer bireysel faktörler ile çevresel etkiler arasında iki taraflı bir etkileşim bulunmaktadır (Yavuz, 2021: 54).

Bandura'nın modeline göre bu belirleyiciler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Özbolet, 2018: 8):

- Kişisel belirleyiciler; yaş, aile, etnik köken, cinsiyet, karakter özelliği, eğitim durumu ve deneyim.
- Çevresel belirleyiciler; kültürel ortam, sosyal çevre ve eğitim.
- Davranışsal belirleyiciler; örgütün kültürel yapısı, örgütte kullanılan araçlar (bilgi teknolojileri, entelektüel sermaye vb.) ve örgütte yer alan yöneticilerin gösterdiği liderlik.

Sosyal öğrenme kuramına göre örgütteki liderlerin çalışanlarının bilgi ve deneyimlerini örgütteki diğer çalışanlarla paylaşması, örgütsel açıdan öğrenmeyi basitleştirmesi ve örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli olan örgütsel ortamı sağlaması gerekmektedir. Uygun bir sosyal yapı ve örgüt ortamının sağlanması durumunda örgütteki üyelerin paylaşımlarını ve yardımlaşmalarını arttırarak örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirecekleri öngörülmektedir (Yener, 2017: 191).

4.3.5. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Noelle-Nuemann tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı kuramı, kamuoyunun fikirlerinin gelişmesini ve yayılmasını ifade eden bir kuramdır. Sessizlik sarmalı, azınlıkların, kendilerine ait olan fikirlerini saklamayı düşündüklerinde yaşadıkları baskı hissini ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu teoriye göre gruplar toplumca

benimsenmeyen fikirleri, görüşleri ve düşünceleri yalnız kalma korkusu sebebiyle söylemeye çekinirler. Bu nedenle de kişiler, algıladıkları grupsal baskıya direnemeyerek fikirlerinin doğruluğunu görmezden gelirler. Ayrıca, azınlıkların seslerinin kısılmasının temel sebeplerinden biri de medyadır. Yalnız kalma ve dışlanma korkusu sebebiyle kişiler, kendi fikirlerindense medyanın baskın gelen fikirlerini olduğu gibi kabul ederek sessiz kaldıklarında ya da kendi fikirlerinin toplumca kabul edildiğini veya paylaşıldığını hissettikleri zamanlarda bu görüşlerini yüksek sesle dile getirme ihtiyacı hissetmektedirler. Bu sebepten dolayı insanlar, çoğulcu cehalet olarak isimlendirilen bir düşünceye sahip olmaktadırlar (Çiçek, 2016: 123-124).

Çoğulcu cehalet, kişilerin düşüncelerinin, tutumlarının, davranışlarının veya inandıklarının diğer kişilerden farklı olmasına ve bunların doğru olan tek görüşmüş gibi kabullenilmesine karşın, onlarınkiyle aynıymışçasına algılama yönelimi içerisinde bulundukları veya çoğunluğun desteklediği baskın olan görüşü kendisinin de benimsemesiyle meydana gelen durumu belirtmektedir (Akgemci vd., 2019: 760).

Toplumda çoğunluğun fikirleri güçlenmeye başladığında, azınlıkta kalanların fikirleri gücünü yitirmektedir. Bu yüzden de grup içerisindeki sessizlik sarmalı örgütlerin gelişiminin önünde bir engel olarak düşünülebilmektedir. Çünkü gelişim için gerekli olan dürüst ve açık bir tartışma ortamı yaratılmasının önüne geçilmektedir. İşgörenlerin yaşadıkları sosyal izolasyon korkusu bireylerin dürüst ve açık bir şekilde kendisini ifade etmesini engellemektedir (Yavuz, 2021: 54-55).

4.3.6. Hirschman'ın Kaçma-Konuşma ve Sadakat Teorisi

Hirschman'ın kaçma ve konuşma kuramına göre çalışanların kendilerine huzursuzluk ve sıkıntı veren durumlarda örgütten kaçmak yerine, örgütte kalarak o durumu olumlu bir şekilde değiştirip geliştirme çabalarına işgören selsiliği denilmektedir. Çalışanlar örgütlerinde karşılaştıkları problemlere karşı birbirinden farklı davranış şekilleri göstermektedirler. Bu davranışlar ayrılma-selsilik ve sadakat olmak üzere iki farklı şekilde karşımıza çıkabilmektedir. Bu davranışlardan ilki ayrılma davranışı olarak nitelendirilmektedir. Çalışanların örgütte bir sorunla karşılaştıklarında işinden soğuması, duyarsızlaşması ve belli bir süre sonra işten ayrılması şeklinde sonuçlanmaktadır (Yavuz, 2021: 55).

Seslilik davranışında ise işgörenlerin karşılaştıkları problemleri dile getirmesi ve onları çözmek için çabalamaları söz konusudur. Bu iki davranıştan hangisinin seçileceği ise işgörenin işe olan bağlılığına göre değişkenlik göstermektedir. Bağlılık seviyesi yüksek olan işgörenler düşük olan işgörelere göre memnun olmadıkları durumları daha cesur bir şekilde dile getirebilmektedir. Örgütteki memnuniyetsizliğinden dolayı örgütten ayrılamayan ama bununla birlikte seslilik de göstermeyen bir grup daha bulunmaktadır. Bu grup yüksek sadakat duygusuna sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Sadakat düzeyi yüksek çalışanlar işlerinden memnun olmadıkları durumlarda bile işlerinden ayrılmamakta ve sessiz kalarak her şeyin zamanla düzelebileceğini düşünmektedirler. Bu durum sessizlik davranışının yapıcı bir şekilde sadakatle eş anlamlı olarak kullanıldığını göstermektedir (Yavuz, 2021: 55).

4.4. İşgören Sesliliğinin Türleri

İşgören sesliliği örgüt yararına, savunma amaçlı ve kabul edilmiş seslilik olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Aşağıdaki alt başlıklarda söz konusu işgören sesliliği türlerine yer verilmiştir.

4.4.1. Örgüt Yararına Seslilik

Örgüt yararına seslilik, çalışanların işle alakalı fikir, düşünce ve önerilerini işbirlikçi bir tavır ve motivasyonla, kendi çıkarından ziyade örgütün yararına olacak biçimde dile getirmesidir. Örgüt yararına seslilik, iyi niyet içermesi ve çaba sarf edilmesinden ötürü örgüt yararına sessizliğe de benzetilmektedir. Diğer taraftan, bulundukları yerle ilgili herhangi bir sorunu olmayan çalışanlar mevcut durumu korumaya da çalışabilirler. Bu nitelikleriyle örgüt yararına ses, aynı zamanda grup içerisindeki çalışanların ortak bir amaca yönelik olarak sorunlarına karşı yeni yollar geliştirmeleri ve değişimi teşvik etmeleri adına öncü fikirler sunan bir ortam da sunabilmektedir (Ayyıldız, 2018: 13).

Örgüt yararına seslilik davranışı bilinçli, proaktif ve diğer merkezli bir yaklaşımdır. Birincil önceliği örgüte fayda sağlamaktır. Bu davranış türü isteğe bağlıdır ve örgüt tarafından yönlendirilmesine gerek yoktur. Bu sebepten dolayı da örgütteki tüm yöneticiler tarafından olumlu algılanmayabilmektedir (Şehitoğlu, 2012: 36).

4.4.2. Savunma Amaçlı Sesslilik

Çalışanların üstlerinden korkmasından ötürü kendilerini savunmak için ses verme davranışı göstermesi savunma amaçlı sesslilik olarak ifade edilmektedir. Üstlerinden korkmasının nedenleri iki gruba ayrılabilir. Bunlar cezalandırılma korkusu ve işten çıkarılmadır. Bu nedenle çalışanlar daha az sorumluluk almak ve başarısızlığını başka etkenlere bağlamak gibi davranışlar gösterebilmektedirler. Çalışanlar burada sadece kendi çıkarlarını gözetmekte, kendileri hakkında meydana gelen olumsuz durumlara karşı ses verme davranışında bulunarak kendilerini korumaya çalışmaktadırlar. Savunma amaçlı sesslilik çalışanların kendilerini koruma içgüdülerinden kaynaklanmaktadır. Çalışan bireysel güvenliğini her şeyin üstünde tutarak kendi gerçek görüşlerini değil örgütte yaygın olan görüşleri destekleyecektir. Bunun sonucunda da meydana gelen sonuçlardan kendisini değil başkalarını sorumlu tutacaktır (Yavuz, 2021: 56).

4.4.3. Kabul Edilmiş Sesslilik

Kabul edilmiş sesslilik, çalışanların işle alakalı fikir, öneri ve görüşlerini kendi duygularını temel alarak değişim odaklı olmadan sözle ifade etmesine denilmektedir (Ayyıldız, 2018: 12). Çalışanlar kendilerine karşı güven problemi yaşadıklarında ya da değişim için yetersiz olduklarını düşündüklerinde grup kararlarına uyum sağlayabilmektedirler. Kabul edilmiş sesslilik; işe yönelik olan fikir, öneri, bilgi ve düşüncelerin kasten söylenmesi açısından savunma amaçlı sesslilik ve örgüt yararına sesslilik ile benzerken, daha proaktif bir yaklaşım sunması bakımından onlardan ayrılmaktadır (Kulualp, 2016: 747).

Abilene paradoksu ve çoğulcu cehalet, kabullenilmiş sesslilik davranışına örnek olarak gösterilebilir. *Abilene paradoksu*, insanların bir birim veya grup olarak hiçbirinin tam olarak ikna olmadıkları fakat aykırı davranarak göze batmak da istemedikleri şeyleri yapmak zorunda kaldıkları durumu ifade etmek için kullanılmaktadır. *Çoğulcu cehalet* ise insanların kendi fikirlerinin, inançlarının, davranışlarının ve tutumlarının başkalarından farklılık göstermesine karşın, onlarla aynıymış gibi davrandıkları durumları ifade etmek için kullanılmaktadır (Çiçek, 2016: 128).

4.5. İşgören Sessizliğinin Nedenleri

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

4.5.1. Üstleri Etkileme

Üstleri etkileme, bir astın daha güçlü olduğunu düşündüğü bir hedefte değişiklik meydana getirmek ve kişisel veya örgütsel bir hedefe ulaşmasını kolaylaştıracak taktikleri seçmeye yönelik olan kasıtlı bir girişimdir (Premeaux, 2001: 8). İşletmelerde, aşağıdan yukarıya doğru olan hiyerarşik iletişim oldukça önemlidir. Aşağıdan yukarıya doğru iletilen bilgi yalnızca ast üst ilişkilerini etkilememektedir. İşletmenin karar alma ve çalışan performans sonuçları da bu durumdan etkilenmektedir (Erkubilay, 2019: 33).

Üstleri etkileme, hem karşısındakini etkilemeye çabalayan kişi açısından hem de örgüt açısından olumlu çıktılar elde edebilmek amacıyla astların üstlerini harekete geçirme yöntemi olarak tanımlanabilmektedir. Daha basit bir deyiş ile astların yönetici ve amirlerinin takdirini ve güvenini kazanma çabalarıdır. İşgörenin, kendisinin ve çalıştığı örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasını kolaylaştıracak teknik ve yöntemleri seçmek ve bu yönde hedeflerin daha belirgin ve net olması amacıyla işgörenlerin dikkatli bir biçimde ve özenle ses verme davranışında bulunmasıdır (Erkubilay, 2019: 33-34).

4.5.2. Açıkça Konuşma

Açıkça konuşma, başkalarının düşünce ve eylemleri de dâhil olacak biçimde, teklif edilen veya yapılması gerekli olan değişiklikleri kapsayan iş yerindeki sorunlar hakkında öneri ve düşüncelerin alternatif yaklaşımlar sergilenerek açık bir biçimde ortaya konulması şeklinde tanımlanmaktadır (Eryeşil, 2018: 89). Çalışanların açıkça konuşması, onların kişisel bir sorunla karşılaştıkları zamanlarda ortaya çıkabilmekle beraber, çalışanların potansiyel sorunları önceden görerek üstlerine durumu bildirmeleri veya maliyetleri düşürmeye yönelik teklifler sunmaları biçiminde de ortaya çıkabilmektedir. Bu gibi durumlarda önemli olan şey, çalışanların örgütte karşı karşıya kalınan problemlerle alakalı olarak konuşma motivasyonuna sahip olup olmadıklarıdır. Çalışanların açıkça konuşması örgütlerin değişimi açısından oldukça

kuvvetli bir dayanak olabilmektedir ancak bu davranış şekli tamamen özgür iradeye bağlıdır. Fakat bu davranışın çalışanların istekleri doğrultusunda kendi kendine gerçekleşmesini beklemektense, çalışanların fikir ve öneri geliştirmeleri ve bunu örgütleriyle paylaşımları teşvik edilmelidir (Pekdemir, Koçoğlu ve Güney, 2013: 87).

Açıkça konuşma davranışı, farklı yaklaşımlar ortaya koyarak bir örgütün iç politikalarını, düzenlemelerini ve prosedürlerini daha iyiye götürme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Bununla beraber bireysel veya işle alakalı bir konuda yardım isteme, soru sorma, görüşlerini paylaşma veya endişelerini dile getirmeyi de içerebilmektedir. İşgörenler açıkça konuşmaya karşı meraksız olduklarında oldukça faydalı bilgilerden yoksun kalılabilmektedir (Çakıcı, 2007: 150).

4.5.3. Konu Benimsetme

Konu benimsetme, işgörenlerin kendileri için önem arz eden meseleleri örgütün gündemine taşımak amacıyla kasıtlı bir biçimde ve kendi özgür iradeleri ile sergiledikleri davranışlara denilmektedir. Burada ele alınan konular örgüt içerisinde meydana gelen değişikliklerden (demografik veya teknolojik) genel iç meselelere (işgörenlerin memnuniyet seviyelerini arttırmak, hedeflerini kolaylaştırmak ya da zorlaştırmak vb.) kadar herhangi bir şey olabilmektedir (Özbolat, 2018: 10).

Konu benimsetme ve açıkça konuşma davranışları arasındaki esas farklılık, her ikisinin amaçlarının benzer fakat seviyelerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Konu benimsetme, çalışanların iş yerlerindeki performanslarıyla alakalı önemli değişiklikler, gelişmeler veya yaşanan sorunlara dikkatleri yöneltme gibi girişimleri içermektedir. Konu benimsetmeyle meydana gelen davranışlar stratejik bir amaç içerirken; açıkça konuşma davranışında ise, iş yerindeki uygulamalarda iyileştirme çalışmaları yapılması yoluyla örgüt içindeki işlevselliği geliştirme gibi girişimler ön plandadır. Bunlara ek olarak, konu benimsetme davranışı, yönetimde sorumluluğu bulunan kişilerce gerçekleştirilmektedir. Açıkça konuşma davranışı ise örgütteki tüm üyeler için söz konusudur (Eryeşil, 2018: 91).

Konu benimsetme davranışı, örgütün performansını artırmak amacıyla yeni gelişmeler ve olaylara karşı örgütün dikkatini çekmek için gerçekleştirilen bir davranış türüdür. Bu davranış orta düzey yöneticiler tarafından üst düzey yöneticileri bilgilendirmek amacıyla yapılmaktadır. Burada üst düzey yöneticiler olarak

kastedilen örgütün stratejik nitelikteki kararlarının alınmasından sorumlu yöneticilerdir. Orta düzey yöneticiler ortam şartları uygun hale getirildikten sonra üst yönetime ses verme davranışında bulunurlar (Yavuz, 2021: 58).

4.5.4. Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma davranışı, örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesine dair fonksiyonel değişiklikleri meydana getirmek için gönüllü ve yapıcı değişimleri içeren gayri resmi bir liderlik şekli olarak tanımlanmaktadır. Sorumluluk alma eğilimi değişim odaklı bir düşünce yapısını benimseyerek kalıplaşmış düşünceleri yıkmaya yönelik girişimleri içermektedir (Eryeşil, 2018: 91).

Sorumluluk alma davranışı açıkça konuşma davranışına benzerdir. Ancak açıkça konuşma davranışı beyanla ilgiliyken sorumluluk alma davranışı hem beyanda bulunmayı hem de işleri gerçekleştirme biçimlerini düzenlemeyi hedefleyen davranışsal gayretleri içermektedir. Bu sebepten dolayı da açıkça konuşma davranışındansa sorumluluk alma davranışı biraz daha risk barındıran bir davranış olarak görülmektedir (Kulualp, 2016: 749).

4.5.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet

İlkeli örgütsel muhalefet; işgörenlerin örgütteki statükoya karşı çıkmak ya da değiştirmek amacıyla mevcut politikalara veya uygulamalara karşı bireylerin sergiledikleri duruş olarak tanımlanmaktadır (Eryeşil, 2018: 92). Diğer bir ifadeyle; örgüt içindeki var olan yapıyı değiştirmek ve uygulanan politikalara karşı çıkmak amacıyla işgörenlerin tepki göstermesidir (Dilek, 2014: 12). İlkeli örgütsel muhalefet ilkelere karşıdır ve örgütün politikalarını ve uygulamalarını değiştirmeyi hedefler. Ayrıca, ilkeli örgütsel muhalefet yapıcı eleştirilerde bulunmaktan veya kurum içerisinde bahsedilmeyen protestolardan örgüt dışındaki takipçilerle bilgi paylaşmaya, engelleme faaliyetlerine veya protesto etmek amaçlı istifaya kadar birçok şekilde gerçekleşebilmektedir (Eryeşil, 2018: 92). Örgütsel öğrenme üzerine yapılan daha önceki çalışmalarda örgütlerin güçlü birer savunma mekanizmalarına sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu yüzden de örgütlerdeki çalışanlar genellikle bildiklerini söylememeyi tercih etmektedirler. Aynı zamanda örgütlerde yapıları gereği eleştiriye ve muhalefete karşıdırlar. Bu sebepten dolayı çalışanlar da olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak ve çatışma ortamı yaratmamak amacıyla bildiklerini paylaşmamayı tercih etmektedirler (Dilek, 2014: 12).

İşgörenler işle alakalı herhangi bir konuda muhalefet ettiklerinde üstlerinin bu durumdan hoşlanmayacaklarını veya kendilerini cezalandıracaklarını düşünüyorlarsa örgütte ilkeli örgütsel muhalefet gösterme davranışı da azalacaktır. İşgörenlerin mevcut duruma karşı durma ya da bu durumu değiştirme çabalarının üstleri tarafından olumlu karşılanması durumunda ise bu tür davranışların sayısı da artacaktır (Eryeşil, 2018: 93).

İlkeli örgütsel muhalefet, bir örgütteki ahlaki değerlerin kurumsallaştırılması ve bu durumla alakalı standartların geliştirilmesi yönünden oldukça önemlidir. Bu sebeple de bu doğrultuda emek sarf eden işgörenlerin yöneticileri tarafından önemli ve değerli olarak algılanması gerekmektedir (Atasever, 2013: 56).

4.5.6. Sesini Çıkarma

Ses çıkartma davranışı genel olarak; işgörenlerin örgüt hakkındaki görüş ve önerilerini isteyerek açıklaması, şikâyetlerini yöneticilerine iletmesi gibi açıkça konuşmayı anlatan davranışlar gibi gösterilse de ses çıkartma asıl olarak işten ayrılmak ya da fikirlerini açıklamaktan kaçınmak, itiraz edilebilen konuları değiştirmektir. İlk hedef işgörenlerin memnuniyetsizliklerini azaltmaktır. İşgörenler örgüt içindeki ve örgüt dışındaki kanalları kullanarak seslerini çıkartabilirler. Örneğin işgörenler sendikalar sayesinde seslerini kamuoyuna duyurabilmekte ya da isteklerini ve şikâyetlerini üst makamlara iletebilmektedirler (Dilek, 2014: 9).

Ses çıkartma davranışı her zaman iyi bir şekilde sonuçlanmayabilir ancak işten ayrılmaktansa işgörenin ses çıkarma davranışında bulunması örgüt yöneticilerine, çalışan tatminini sağlamaları için daha faydalı bilgiler sunabilmektedir. Ülkemizde de işgörenlerin ses çıkartma yöntemi olarak dış kaynaklardan yararlandıkları ve dış kaynak olarak sendikaları kullandıkları görülmektedir. Sendikalar hem işverenler açısından hem de çalışanlar açısından olmak üzere her iki tarafında seslerini duyurması adına önemli görevlerde bulunmaktadır (Kulualp, 2016: 749). Freeman ve Medoff (1984), sendikaların yalnızca çalışanların sesini duyurmakla kalmayıp, toplu ve çoğunluğa dayalı karar vermeleri nedeniyle, bireysel sese göre ekonomik olarak da daha üstün olduğunu savunmaktadır (Johnstone ve Wilkinson, 2013: 148).

4.5.7. Sorun Bildirme (Whistleblowing)

Sorun bildirme (whistleblowing), örgüt içindeki yasaya aykırı, etik dışı ya da meşru olmayan davranışların örgüt üyeleri tarafından ifşa edilmesidir (Çiğdem,

2013: 96). Bir başka tanıma göre ise whistleblowing, bir örgütte yasaya aykırı ve ahlaki değerlerle uyuşmayan davranışların ve faaliyetlerin örgüt içi ve örgüt dışı başka kişilere ya da kurumlara hasar vermemesi adına bilgi sahibi kişilerce (işgörenler ya da paydaşlar) problemleri çözebilme otorite ve yetkisine sahip olan iç ve dış birimlere bildirilmesidir (Aktan, 2015: 20-21). Bir perspektiften, sorun bildirme, bir yanlış düzeltmeye hizmet eden nihai bir adalet eylemiyken, başka bir bakış açısına göre, nihai bir ihlal ve ciddi bir ihanettir (Dungan vd., 2015: 129).

Sorun bildirme davranışı, şimdiki ya da daha önceki bir zamanda örgütte çalışan işgörenlerce, iş yerinde meydana gelen ihmallerin, suçların, yasa dışı eylemlerin veya ahlaka aykırı uygulamaların tamamıyla kamunun çıkarlarını ön planda tutarak şirket yetkililerine, devlet otoritelerine ya da medyaya ifşa edilmesini içermektedir (Eryeşil, 2018: 93).

Sorun bildirme davranışı, hiç şüphesiz üstün bir sivil erdem olarak görülmektedir. Bir örgütte meydana gelen hatalı davranışlara ve eylemlere karşı suskunluk göstermek yerine, bu durumun yok edilmesi için çabalamak oldukça yüksek bir sorumluluk duygusu ve ahlakın gereğidir. Buna rağmen sorun bildirme davranışında bulunan çalışanlar çoğu zaman örgütlerde çeşitli suçlamalarla (hain, ispiyoncu, gammaz, sorun yaratan vs.) ve risklerle (kovulma, örgütten dışlanma, psikolojik şiddet, mobbing, küçük düşürülme, misilleme vs.) yüz yüze gelmektedirler (Aktan, 2015: 34).

4.5.8. Sözel Saldırganlık ve Tartışma

Sözlü saldırganlık, bir kişinin iletişim konusunda kendisine veya bir başka kişiye karşı gösterdiği saldırganlık eğilimi olarak tanımlanabilmektedir. Sözel saldırganlık, kişinin düşünmekte olduğu bir konunun akışını değiştirmekten ziyade, başka kişilerin benlik kavramına saldırmaya meyilli bir kişilik özelliğidir (Okun, 2017: 71).

Tartışma ise bir kişinin tartışmalı konularda gösterdiği tutumlarını savunmasına ve başka insanların konumlarına karşı sözlü bir biçimde saldırıda bulunmasına sebep olan bir kişilik özelliğidir. Bu kavramların her ikisi de tartışmalı konulara karşı kişisel olarak katılımı ve olumsuzluklara karşı tepki olarak mücadeleci bir duruşu benimsemeyi amaçlamaktadır (Okun, 2017: 72).

4.5.9. Şikâyet Etme

Şikâyet kelimesi sözlükte, hoşnutsuzluk, tatminsizlik, protesto, kızgınlık veya bir şeye karşı duyulan pişmanlığı ifade etme anlamlarına gelmektedir (Okun, 2017: 72). Şikâyet etme; işgörenlerin birebir yaşadıkları veya yaşamadıkları olaylar karşısında duygularını ortaya çıkarmaları ya da akıllarındaki hedeflere ulaşmaları sebebiyle ortaya çıkan tatminsizlik olarak tanımlamaktadır. Şikâyet etme davranışı daha çok tatminsizliğin yüksek olduğu veya şikâyetle ilgili maliyetlerin düşük olduğu durumlarda yaygın şekilde kullanılmaktadır. Şikâyet her zaman yaşanan tatminsizliği ifade etmek için kullanılmamaktadır. Bazen kişiler dikkat çekmek, kişisel amaçlarına ulaşabilmek amacıyla da şikâyet etme davranışında bulunabilmektedirler (Özbolet, 2018: 11).

Örneğin müşteriler yapmış oldukları alışverişin sonucunda sonuçtan memnun kalmadıkları durumlarda fayda maliyet analizi yaparak şikâyet sonucunun kendisi için olumlu olacağını düşünür ise şikâyet etme davranışı göstermede daha istekli olabilmektedirler. Yaptığı analizin sonucunda şikâyetten beklenen sonucu alacağını düşünüyor ise şikâyet etme davranışını gösterecek, aksi bir durumda ise sessiz kalmayı tercih edebilecektir. Çalışanlarda birer iç müşteri olduklarından onlar tarafından yapılan şikâyetlerde örgüt açısından geri besleme olarak düşünülerek gelişimleri için birer fırsat olarak kabul edilmelidir (Yavuz, 2021: 60).

4.5.10. Geri Bildirim Arayışı

Çalışanlar önemsedikleri hedeflerin peşinde koşarlarken, örgüt içerisinde gelişmeye ve kendilerini idame ettirmeye çalışmakta, aynı zamanda diğer çalışanlardan da davranışlarının sözel olarak değerlendirmesini ve geri bildirim almayı, aktif bir biçimde beklemektedirler. Geri bildirim örgütsel bir kaynaktan ziyade, bireysel bir kaynaktır ve çalışanların hedeflediklerine ne kadar yaklaştıklarını veya ulaştıklarını göstererek, çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını etkilemektedir. Geri bildirim arayışı, hedeflere ulaşma bağlamında araçsal neden, bireyin benliğini korumak için ego temelli neden ve bireyin örgüt içerisindeki imajını koruma ve geliştirmeye yönelik imaj temelli neden olmak üzere üç sebepten kaynaklanmaktadır (Okun, 2017: 72-73). Bir örgütte hayatta kalmaya ve gelişmeye çalışan bireyler, genellikle geri bildirim sürecinde oldukça aktiftirler (Ashford ve Cummings, 1983: 370).

Geri bildirim, soruşturma veya izleme yoluyla elde edilebilmektedir. Soruşturma, açıkça sözlü geribildirim taleplerini içermektedir. İzleme ise geri bildirim almanın dolaylı bir yöntemidir. Çevrenin, diğer çalışanlar işlerini nasıl yapıyor, diğer çalışanlar ile nasıl karşılaştırılıyor, diğer çalışanlar kendisi hakkında neler düşünüyor perspektifinden gözlemlenmesini ifade etmektedir. Yapılan çalışmalarda çalışanların sessizliğinin nedeni olarak örgütlerde geri bildirim kanallarının olmaması ve üstlerden olumsuz geri bildirim alma korkuları gösterilmektedir (Okun, 2017: 73).

4.6. İşgören Sessizliğini Etkileyen Faktörler

İşgören sessizliği ile ilgili bugüne kadar yapılan çalışmaların çoğunun temel odağı, işgörenin konuşmasının etkili ve güvenli olup olmayacağı, örgüte yapıcı yollarla katkı sağlayıp sağlamayacağına ilişkin inançları etkileyerek işgörenlerin ses davranışlarını artıran veya azaltan faktörlerin belirlenmesinden oluşmaktadır. Morrison (2011) tarafından yapılan bir araştırmada hem bağlamsal açıdan hem de bireysel açıdan ses davranışını etkileyen faktörler aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Yavuz, 2021: 60-61).

Tablo 4.1. İşgören Sessizliğini Etkileyen Faktörler

BAĞLAMSAL FAKTÖRLER	BİREYSEL FAKTÖRLER
▪ Örgüt Kültürü ▪ Örgüt Yapısı ▪ İş Grubunun Yapısı ve Büyüklüğü ▪ Ortak İnançlar ▪ Yönetici Açıklığı ▪ Yönetici ile Olan İlişkiler ▪ Liderlik Stilleri ▪ Birden Çok Liderin Bulunması	▪ İş Tutumları ▪ Kişilik ▪ Demografik Özellikler ▪ Deneyim ▪ Uzun veya Kısa Süreli Çalışma ▪ Kurumdaki Pozisyon ve Statü ▪ Performans ▪ Rol Tanımları

Kaynak: Morrison, 2011: 382.

Tablodan da anlaşılacağı şekilde işgören sessizliğini etkileyen faktörler bağlamsal faktörler ve bireysel faktörler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Bağlamsal faktörler; örgüt yapısı, örgüt kültürü, iş grubunun yapısı ve büyüklüğü, ortak inançlar, yönetici açıklığı, yönetici ile olan ilişkiler, liderlik stilleri ve birden çok liderin bulunması gibi faktörlerdir. Bireysel faktörler ise, iş tutumları, kişilik, demografik özellikler, deneyim, uzun veya kısa süreli çalışma, kurumdaki pozisyon ve statü, performans ve rol tanımlarından oluşmaktadır (Morrison, 2011: 382).

4.6.1. Bağlamsal Faktörler

Bağlamsal faktörler işgörenlerin seslilik davranışı göstermelerinde oldukça önemlidir. Bağlamsal faktörlerden ilki olan örgüt yapısının doğru bir biçimde işleyebilmesi için örgüt içerisinde aşağıdan yukarıya doğru akıcı bir iletişimin olması, işgörenler ile onlardan mesul yöneticilerin arasındaki fiziksel mesafenin ve bürokrasinin ise minimum seviyede bulunması gerekmektedir. Bu durum, örgüt içerisindeki çalışanların seslerini duyurması için daha fazla imkân oluşmasını sağlamaktadır (Morrison, 2011: 386).

İkinci faktör olan örgüt kültürü, bireysel ve kolektif olarak işgören sesliliği davranışlarını hem pozitif hem de negatif olarak etkilemektedir (Kowtha vd., 2001: 10). İşgörenlerin seslilik davranışı gösterme konusunda örgüt kültürü önemli bir faktördür. Milliken vd. (2003) bir çalışmalarında işgörenlerin işle alakalı endişeleri olduğunda konuşmama davranışlarının, genel olarak örgüt kültürü veya yapısının üstlere doğru iletişimi desteklemediğine yönelik olan algılardan kaynaklı olduğunu tespit etmişlerdir (Eryeşil, 2018: 100).

Bir diğer faktör olan iş grubu büyüklüğü ve yapısı da işgören sesliliği davranışlarını etkilemektedir. Le Pine ve Van Dyne (1998) ile Islam ve Zyphur (2005) bir araştırmalarında iş grubu büyüklüğünün azalmasıyla gruptaki üyelerin daha fazla seslilik davranışı sergilediklerini belirtmişlerdir. Buna ek olarak işgören sesliliğinin, kendi kendini yöneten ve eşitlikçi bir anlayışa sahip olan gruplarda daha yaygın olduğu gözlemlenmiştir (Eryeşil, 2018: 100).

Kolektif inançlar faktörüne göre ise grup seviyesinde paylaşılan değerler, inanışlar ve normlar gibi faktörler işgörenlerin seslilik davranışlarını etkilemektedir. Ayrıca grubuyla iyi anlaşılan ve öz benliği diğerlerine göre daha fazla olan işgörenlerin seslilik davranışını daha çok tercih edecekleri belirtilmektedir (Eryeşil, 2018: 100). Grubuyla yüksek düzeyde özdeşleşmiş bireylerin, grup düzeyindeki inançları dikkate alınmaksızın daha çok seslilik davranışı sergiledikleri görülmüş; olumlu ses iklimleri olan grupların ise kişinin kimliğinin etkisinin daha kuvvetli olduğu ifade edilmiştir (Morrison, 2011: 388).

Yöneticinin açık bir tutum sergilemesi bir başka önemli etkidir. Erişilebilir olduğu algısını yansıtan, işgörenlerini dinleyen, girdiler ve çıktılar ile ilgilenen, düşünceleri ve önerileri için tarafsız bir yaklaşımda bulunan bir yönetici

alışanlarının seslilik davranışının artmasına sebep olacaktır. Bu durumda, işgörenlerde psikolojik güven duygusu oluşturacak ve bu yüzden çalışanlar da düşüncelerini, fikirlerini ve önerilerini üstlerine daha basit bir biçimde ve rahatça ifade edebileceklerdir (Eryeşil, 2018: 101).

Bir diğer faktör olan yönetici ile ilişkiler faktörüne göre ise yöneticileri ile iyi ilişkilere sahip olan işgörenlerin seslilik davranışını daha fazla sergileyecekleri, ancak yöneticisi ile zayıf ilişkileri olan işgörenlerin ise sessiz kalmayı tercih edecekleri belirtilmiştir (Eryeşil, 2018: 101). Çalışanlar, yöneticilerinin potansiyel problemler veya sorunlar hakkında bilgi edinmekle ilgilenmediğini veya bu tür bilgilere olumsuz tepki vereceğini hissedерlerse, bunlar hakkında konuşmazlar (Milliken vd., 2003: 1473).

İşgörenlerin seslilik davranışı, çeşitli liderlik yapılarıyla bağlantılıdır. İşgörenler pozitif bir lider-ye etkileşimine sahiplerse daha fazla seslilik davranışında bulunacaklardır. Bir diğer araştırmaya göre ise liderler ne kadar ahlaki bir tutum sergilerlerse, alışanlarında o kadar yapıcı bir ses davranışı gösterecekleri ileri sürülmüştür. Ayrıca otoriter liderlik stilinin işgören sesliliği davranışlarını azalttığı ancak etik ve yardımsever liderlik stillerinin işgören sesliliği davranışlarını arttırdığı belirtilmiştir (Eryeşil, 2018: 102).

Son olarak işgörenlerin yöneticileriyle kurdukları ilişkiler kadar yöneticilerin de st kademe ile kurdukları ilişkiler işgören sesliliğini etkilemektedir. Yöneticilerin st kademe ile olan ilişkilerinin kalitesinin yüksek olması durumunda astlarda yöneticilerine karşı daha fazla seslilik davranışında bulunacaklardır. Yöneticilerin st kademe ile ilişkilerinin kalitesi yetersiz ise astlarda yöneticilerine karşı seslilik davranışını daha düşük bir seviyede gösterecektir (Eryeşil, 2018: 103).

4.6.2. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerden ilki işe yönelik tutumlardır. İşgörenlerin örgütlerine ve çalışma gruplarına karşı gösterdikleri tutumlar işgören sesliliği davranışını etkileyen faktörler arasındadır. Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu seviyesi yüksek işgörenlerin işyerlerinde huzursuzluğu gidermeye çalıştıkları ve daha fazla seslilik davranışı gösterme eğilimine sahip oldukları tespit edilmiştir (Eryeşil, 2018: 103).

İşgören sesliliğinin belirleyicilerinin ne olduğunu inceleyen çalışmalarda kişilik özelliklerinin ve demografik özelliklerin oldukça önemli bir yerinin olduğu

görülmüştür. Demografik özellikler; yaş, eğitim durumu, cinsiyet, medeni durum ve kurumdaki pozisyon gibi değişkenlerden meydana gelmektedir. Örneğin yaşı diğer çalışanlara göre daha fazla olan çalışanlar, genç çalışanlara göre kurumda daha uzun bir geçmişe sahip olup kuruma daha çok yatırım yaptıklarından onlara nazaran konuşma eğilimleri de daha yüksek bir seviyede olmaktadır. Kişilik değişkeni de yine işgören sesliliğini etkileyen diğer bir önemli etkidir. Proaktif, girişken bir yapıya sahip, dürüst ve müşteri odaklı kişiliği olan çalışanların işgören sesliliği davranışını daha çok gösterdiği, başarı odaklı kişiliğe sahip olan çalışanların ise işgören sesliliği davranışını daha az gösterdiği belirlenmiştir (Eryeşil, 2018: 104).

Bir diğer faktör olan işgörenlerin örgütteki çalışma sürelerince edindikleri iş tecrübesinin kalitesi ve niteliği de işgören sesliliğini etkilemektedir. Stamper ve Van Dyne (2001) tarafından yapılan bir araştırmada işgörenlerin kazandıkları tecrübe ve deneyimleriyle işgören sesliliği davranışı arasında olumlu bir ilişki belirlenmiştir. Milliken vd.'nin (2003) yaptığı bir araştırmaya göre ise işe yeni başlayan işgörenlerin gerekli deneyim ve bilgiye sahip olmadıkları için genel olarak seslilik davranışında bulunmak yerine daha fazla sessiz kalma davranışı sergiledikleri görülmüştür (Eryeşil, 2018: 105).

Çalışanların tam zamanlı ya da yarı zamanlı çalışmalarının da seslilik davranışı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Stamper ve Van Dyne (2001) tarafından yapılan araştırmada yarı zamanlı çalışanlar tam zamanlı meslektaşlarına nazaran yapılan işlere daha az yardımda bulunmuşlardır (Stamper ve Van Dyne, 2001: 530). Tam zamanlı çalışanların üstleriyle kurdukları ilişkilerin yalnızca maddiyata bağlı bir yapısının olmaması ve zamanla örgütte belirli bir statü sahibi olmalarından ötürü yarı zamanlı çalışanlara nazaran üstleri tarafından daha çok ciddiye alınacağı düşüncesiyle daha fazla seslilik davranışında bulunacakları fark edilmiştir (Eryeşil, 2018: 105).

Fuller vd. (2006) tarafından yapılan bir araştırmada, iş yerinde hiyerarşik açıdan daha üst konumda yer alan işgörenlerin daha fazla kaynağa ve bilgiye ulaşabilmesi ve hem gelişim hem de değişim göstermek adına daha fazla sorumluluk almaları nedeniyle daha çok seslilik davranışı gösterdikleri anlaşılmıştır (Fuller, 2006: 1089).

İşgörenlerin iş performansları da seslilik davranışını etkilemektedir. Detert ve Burris (2007) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların sesliliği arttıkça iş performansının da arttığı görülmüştür (Eryeşil, 2018: 106).

Son olarak örgütteki işgörenlerden beklenen rol tanımları da seslilik davranışını etkilemektedir. Seslilik davranışını sanki işlerinin bir parçasıymış gibi gören işgörenlerin ekstra rol davranışı sergileyecekleri ve bu durumun da zaman içerisinde daha çok seslilik davranışı sergilemeye sebep olacağı ifade edilmektedir (Eryeşil, 2018: 106-107).

4.7. İşgören Sesliliğinin Sonuçları

Örgüt içerisindeki bilgilerin rahatça paylaşılması, örgütte serbest bir şekilde konuşabilme ve örgüte geribildirimde bulunabilme gibi konularda gönülsüz davranışlarda bulunma işgörenlerin motivasyon ve güven duygularını negatif bir biçimde etkileyebilen durumlardandır. Ayrıca, fikir, öneri ve bilgilerin saklanması; örgütsel karar alma, örgütsel değişim ve gelişim ile inovasyon süreçlerini sabote etmekte ve örgütün tümünü olumsuz olarak etkilemektedir. Bu yüzden de pozitif yönde ses verme davranışı birçok örgüt tarafından olumlu bir davranış yöntemi olarak görülmekte ve özellikle de işgörenlerinin düşüncelerini önemseyen örgütler için daha fazla önem arz eden bir davranış halini almaktadır. Çünkü zaman içerisinde yapılan araştırmalarda örgütlerdeki işgörenlerin örgütün ürün, süreç ve hizmetlerini iyileştirmek adına üst yönetime sundukları düşünce, öneri ve görüşler sayesinde rekabetçi bir avantaj elde edebildikleri görülmüştür. Tüm bu sebeplerden dolayı da, son zamanlarda ses verme davranışıyla alakalı gerçekleştirilen çalışmaların büyük bir çoğunluğu ses verme davranışının destekleyici taraflarına odaklanmıştır (Şener vd., 2018: 168).

İşgören sesliliği hem örgütü hem de bireyi etkilemektedir. Bu etkilerin büyük bir çoğunluğu pozitif olsa da negatif yönlü etkileri de görülmektedir.

Pozitif yönlü etkiye örnek olarak örgüt içerisinde duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edebilen bireylerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olması verilebilmektedir. Bu durumun sonucunda örgütsel bağlılık artacak ve personel devir oranında da düşme yaşanacaktır. Özellikle de yüksek potansiyele sahip olan personellerin seslilik davranışlarında bulunmaları için uygun bir ortam varsa bu personeller ortaya çıkan sorunlara kolayca çözümler üretebilecek, verimlilikleri

yükselecek, müşterilerin memnuniyetleri artacak, iş süreçleri iyileşecek ve rakiplere karşı üstünlük sağlanabilecektir (Yavuz, 2021: 63).

İşgörenlerin ses çıkarma davranışında bulunmaları neticesinde üretim süreçlerindeki aksaklıklar ortaya çıkacak ve bunlara çözüm önerileri geliştirilerek iş kalitesinin artırılması sağlanabilecektir. İşgörenlerin fikirlerinin dikkate alındığı ve örgüte yararlı oldukları hissedildikçe işgörenlerin örgüte olan aidiyet duygusu, bağlılıkları, adanma ve vatandaşlık davranışlarında da artma görülecektir (Ayyıldız, 2018: 22).

Ayrıca işgören sesliliği yenilikçi düşünme, toplu öğrenme, krizlerin daha meydana gelmeden önlenmesi ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi gibi pozitif örgütsel çıktılara da sebep olmaktadır. İşgören sesliliğinin diğer örgütsel faydaları ise; daha iyi örgütsel kararlar alma, örgütsel öğrenmeyi ve örgütsel yenileşmeyi artırma, yapıcı ve olumlu fikirlerde artış ve çalışma koşullarında iyileşmelerdir (Yavuz, 2021: 63).

Son olarak işgörenlerin örgütle ilgili meselelerde fikirlerini rahatça ifade etmesi ve bu fikirler doğrultusunda örgütle ilgili kararlara katılabilmesi işgörenlerin olumlu tutum ve yapıcı davranışlar sergilemesine de neden olmaktadır (Ayyıldız, 2018: 23).

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

4.8. İşgören Sosliliği ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Çalışmanın bu kısmında, işgören sosliliği üzerine yerli ve yabancı yazında daha önceden yapılmış araştırmalar yer almaktadır.

LePine ve Van Dyne (1998) tarafından gerçekleştirilen “Predicting Voice Behavior in Work Groups” isimli çalışmada öz saygısı yüksek olan kişilerin öz saygısı düşük olan kişilere nazaran daha çok soslilik davranışı gösterdikleri ortaya konulmuştur (LePine ve Van Dyne, 1998: 853).

Detert ve Burris (2007) tarafından yapılan çalışmada, değişim odaklı liderlikle işgörenlerin gelişim odaklı soslilik davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. ABD’deki bir restoran zincirinde 3149 işgören ve 223 yöneticiden toplanan veriler ışığında, değişim odaklı liderlik ile işgörenlerin gelişim odaklı soslilik davranışı arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir (Detert ve Burris, 2007: 869).

Hunjra ve arkadaşları (2010), işgören sosliliğiyle çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bu doğrultuda, farklı bankalarda bulunan toplamda 188 çalışandan anket yöntemiyle veri toplamışlardır. Araştırmanın sonucunda işgören sosliliğinin işten ayrılma niyetini olumlu olarak etkilediği ve nitelikli çalışanların bankacılık sektöründe soslilik davranışı gösterme konusunda daha bilinçli oldukları saptanmıştır (Hunjra vd., 2010: 3056).

Gao ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların liderlerine karşı duydukları güvenin, çalışanların ses çıkarmadaki güçlendirici lider davranışlarıyla nasıl etkileşime girdiği araştırılmıştır. Bu doğrultuda, Çin’deki bir telekomünikasyon endüstrisinde çalışan 314 personelden toplanan veriler ışığında lidere güvenle işgören sosliliği arasında bir ilişki bulunduğu ve bu ilişkinin liderin yüksek seviyede kuvvetlendirilmesi ile daha da güçlü bir hal alacağı saptanmıştır (Gao vd., 2011: 787).

Farndale ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, değişim teorisi kullanılarak işgören sesi, yönetici-personel ilişkileri ve st yönetime duyulan güven algılarının örgütsel bağlılıkla nasıl bir ilişkisinin olduğu incelenmiştir. Çalışmada özellikle çalışanın sesi ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolü olan st yönetime karşı duyulan güvenin önemi vurgulanmıştır (Farndale vd., 2011: 113).

Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından işgören sesliliği ölçeğini Türkçe'ye uyarlama çalışmaları yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda güvenilir ve geçerli bir işgören sesliliği ölçeği elde edilmiştir (Çetin ve Çakmakçı, 2012: 14).

Avey ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, etik liderlik ile olumlu çalışan sonuçları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda, farklı kuruluşlardaki 845 personelden toplanan veriler ışığında işgören sesliliğinin etik liderlik ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı saptanmıştır (Avey vd., 2012: 21).

Li ve Sun (2015) tarafından yapılan araştırmada, liderliğin çalışanların ses davranışı üzerindeki etkilerinin anlaşılması için geleneksel Çin liderliğine odaklanılmıştır. Bu doğrultuda, Pekin'de birden fazla Çinli şirketteki 52 çalışan grubundan toplanan veriler doğrultusunda, yöneticinin otoriter liderlik davranışının işgören sesliliği davranışını negatif bir şekilde etkilediği saptanmıştır (Li ve Sun, 2015: 172).

Kulualp (2016) işgören sesliliğiyle birtakım kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkilerin araştırılması üzerine bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğretim elemanlarında içsel kontrol odağı seviyesinin seslilik davranışı gösterme seviyesiyle aynı yönde ve anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu saptanmıştır. Bir diğer ifadeyle, içsel kontrol odak seviyesi yükseldiğinde işgören sesliliği seviyesinin de yükseldiği tespit edilmiştir (Kulualp, 2016: 756).

Çiçek (2016) yaptığı bir çalışmada, örgütlerdeki değer merkezli liderliğin, etik iklim ve işgören sesi üzerindeki etkilerini araştırmayı hedeflemiştir. Araştırmanın sonucunda etik iklimin işgören sesliliğini olumlu bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Buna ek olarak, değer merkezli liderliğin, etik iklim ve işgören sesliliğini de olumlu olarak etkilediği görülmüştür (Çiçek, 2016: 181).

Andiyasari ve arkadaşları (2017) bir çalışmalarında ses davranışı, algılanan destek ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, iş temelli psikolojik sahipliğin ve örgüt temelli psikolojik sahipliğin ses davranışıyla ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Andiyasari, Matindas ve Riantoputra, 2017: 16).

Ayyıldız (2018) tarafından yapılan bir araştırmada çalışan sesi, örgütsel bağlılık ve çalışan mutluluğu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Analizin sonucunda; ses

ve sesin boyutlarının mutluluk ve örgüte bağlılık ile anlamlı ilişkilerinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ayyıldız, 2018: 101).

Bulut ve Meydan (2018) tarafından liderlik stilleri ve çalışanın ses verme davranışı arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik olarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın neticesinde görev odaklı liderlik stiliyle işgören sesliliği arasında doğru yönde bir ilişki tespit edilmiş, değişim odaklı liderlik stiliyle ilişki odaklı liderlik stili ve işgören sesliliği arasında ise nedensellik ilişkisi bulunamamıştır (Bulut ve Meydan, 2018: 238).

Yavuz (2021) tarafından birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları arasındaki ilişkilerin belirlenmesiyle ilgili bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre birey-örgüt uyumunun olduğu bir kurumda işgörenlerin psikolojik sahiplenme seviyelerinin de aynı yönde artış göstereceği belirtilmektedir. Ayrıca psikolojik sahiplenme seviyesinde görülen artışların işgören sesliliğini artıracak da tespit edilmiştir. Çalışan kurumu kendisine aitmiş gibi hissettiğinde kurumu adına daha fazla emek sarf ederek daha çok yeni fikir ve öneri ortaya koyacaktır (Yavuz, 2021: 142).

Çalışmanın dördüncü bölümünde işgören sesliliği kavramı incelenmiştir. İşgören sesliliği kavramının tanımı, işgören sesliliği ile benzer yapılar, işgören sesliliği ile ilgili kuramlar, türleri, nedenleri, sonuçları ve işgören sesliliğine etki eden faktörlerle ilgili bilgiler verilmiştir. Araştırmanın bir sonraki bölümünde kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde işgören sesliliğinin bir rolünün olup olmadığı incelenmiş ve geliştirilen hipotezler test edilmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı ve önemi, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları, veri toplama araçları ve araştırma bulguları ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde işgören sesliliğinin aracılık rolünün olup olmadığını incelemektir. Bu temel amaca uygun bir şekilde araştırmanın alt amaçları şunlardır:

- Üniversitede çalışan akademik ve idari personelin kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği düzeylerini ortaya çıkarmak,
- Kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak,
- Psikolojik sahiplenme ile işgören sesliliği arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak,
- Çalışanların sahip oldukları seslilik davranışının kapsayıcı liderlik ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide aracılık rolünü belirlemek,
- Kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliğinin bazı demografik özelliklere göre (yaş, medeni durum, cinsiyet, çalışma yılı, unvan vb.) bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları problemlerin neler oldukları incelendiğinde bunların başında özgün nitelikte olan fikirlerini yöneticilerine açıklamaktan çekinmeleri ve bunun sonucunda da sessiz kalma şeklinde davranışlar sergilemeleri gelmektedir. Kapsayıcı lider, çalışanlarının bu özgün ve yenilikçi nitelikteki fikirlerini dinlemekte ve onlara bu fikirleri hayata geçirme aşamasında destek olmaktadır. Gördüğü bu destek karşısında çalışanlar, çalıştıkları örgüte karşı bir tür bağlılık ve sahiplenme duygusu geliştirmektedirler. Bunun sonucunda da çalışanlar örgüt içerisinde, fikirlerini açıklarken ya da karşılaştıkları herhangi bir olumsuz davranışı anlatırken herhangi bir çekingenlik duygusu yaşamadan rahatça davranmaktadırlar. Tüm bunlardan hareketle bu üç kavramın aslında iç içe geçtiği ve birbiriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Yapılan literatür taramasında bu kavramların

Türkiye’de yeni yeni gündeme gelmeye başladığı tespit edilmiştir. Ayrıca literatürde kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği kavramları arasındaki ilişkileri araştıran önceden yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple de bu kavramların arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve sonuçların ortaya konulması gelecek çalışmalara katkı sağlayabilmek açısından da oldukça önem arz etmektedir.

5.2. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Tüm bilimsel çalışmalarda olduğu gibi bu tez çalışmasında da birtakım varsayım ve sınırlılıklar bulunmaktadır. İlk olarak çalışmanın örneklemini Ondokuz Mayıs Üniversitesi akademik ve idari personeli oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin anket formunda yer alan sorulara gerçeği yansıtacak bir biçimde ve içtenlikle cevap verdikleri kabul edilmiştir. Ayrıca çalışmanın konusu, ilgili ölçeklerin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır. Dolayısıyla araştırmanın farklı bir örneklem üzerinde ve farklı ölçekler kullanılarak yapılması durumunda farklı sonuçların ortaya çıkabileceğini ileri sürmek mümkündür. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Araştırma verilerini toplamak için hazırlanan anket formundaki demografik bilgilerin ve ölçeklere ait olan ifadelerin araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlandığı, katılımcılar tarafından açık bir biçimde anlaşıldığı, objektif ve dürüst bir biçimde cevaplandırıldığı,
- Çalışmada yer alan ölçeklerin, araştırma yönteminin ve uygulanan istatistiksel analiz tekniklerinin araştırmanın amacına ve hipotezlerin test edilmesine uygun bir şekilde kullanıldığı,
- Örneklemden elde edilen verilerle ilgili sonuçların Ondokuz Mayıs Üniversitesi çalışanlarının tamamına genellenebileceği,
- Araştırmadan elde edilen sonuçların kullanılan ölçeklerde belirtilen ifadelerin ölçtüğü niteliklerle sınırlı olduğu varsayılmıştır.

Bu varsayımların yanı sıra araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Öncelikle araştırmanın zaman ve maliyet sıkıntısı nedeniyle sadece Ondokuz Mayıs Üniversitesi akademik ve idari personeli ile sınırlandırılmış olması ve araştırmada kullanılan ölçeklere verilen cevapların katılımcıların kişisel algılarına dayanıyor olması araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırmaya ilişkin

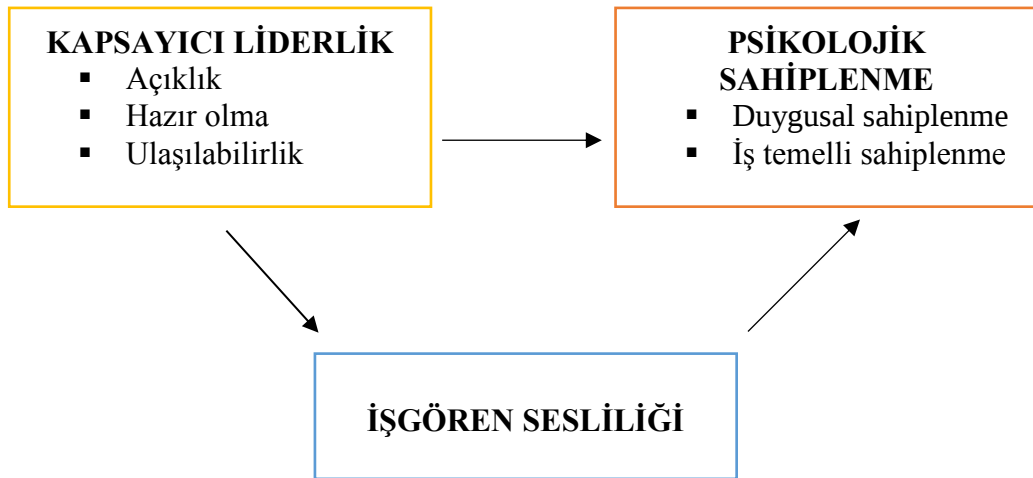
bulguların ve yapılan değerlendirmelerin yukarıda belirtilen varsayımlar ve sınırlılıklar içinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın ilk aşamasında literatür taraması yapılmış ve konuyla alakalı ulusal ve uluslararası literatürde yer alan yayınlardan faydalanılmıştır. Ardından araştırma konusuyla ilgili olduğu düşünülen ölçekler belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler için ölçek kullanım izinleri alınmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bu çalışmada en fazla tercih edilen veri toplama yöntemlerinden biri olan anket çalışması yardımıyla katılımcılardan veri toplanmıştır. Uygulama kısmında öncelikle Ondokuz Mayıs Üniversitesi çalışanlarına online platform üzerinden doldurmaları için anket gönderilmiş fakat yeterli sayıya ulaşılamamasından dolayı çalışanlara elden anket dağıtılmış ve toplanmıştır. Toplanan veriler IBM SPSS 25.0 ve AMOS 24.0 paket programları ile analiz edilmiştir.

5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde işgören sesliliğinin rolü ve aracılık etkisinin incelenmesini hedefleyen bu araştırma modeli ile bağımsız değişken (kapsayıcı liderlik), bağımlı değişken (psikolojik sahiplenme) ve aracı değişken (işgören sesliliği) ilişkisi Şekil 5.1’de gösterilmektedir. İlgili literatür taraması sonucunda araştırma modeli şekildeki gibi geliştirilmiştir;



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli, ilgili alanda yapılan literatür taraması neticesinde araştırmaya konu olan değişkenler baz alınarak ve araştırmanın amacına uygun olacak şekilde kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide işgören sesliliğinin aracılık rolünü test etmek üzere hazırlanmıştır. Literatürdeki tanıma göre aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine aracılık yapan değişkendir (Akkuş, 2020: 107).

Araştırmanın amacı ve kavramsal modeli dikkate alınarak geliştirilen hipotezler şunlardır:

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

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

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

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

Araştırma modeline ilişkin oluşturulan hipotezlerin dışında kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği değişkenlerinin demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, çalışma yılı, gelir durumu, kurumdaki pozisyon, çocuk sayısı) göre farklılıklarını saptamak amacıyla kurulan hipotezler şu şekildedir;

H₅: Kapsayıcı liderlik düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H₆: Psikolojik sahiplenme düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H₇: İşgören sesliliği düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

5.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ondokuz Mayıs Üniversitesi akademik ve idari personeli oluşturmaktadır. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığı'ndan

alınan verilere göre 2022 yılı itibari ile üniversitede 6538 kişi görev yapmaktadır. Bu büyüklükte bir evrenin tamamına maliyet ve zaman gibi kısıtların bulunmasından dolayı ulaşma şansı bulunmadığından örneklem belirlenmesi yoluna gidilmiştir.

Araştırmada örneklem büyüklüğünü belirlemek için Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından araştırmacılara yol göstermek amacıyla hazırlanan tablodan faydalanılmıştır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan evrenin 5000 kişi olması durumunda % 95 güven seviyesinde 0,05 hata payı ile örneklem sayısını 357 kişi olarak hesaplamışlardır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50).

Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anketler katılımcılara öncelikle online bir platform üzerinden gönderilmiş fakat yeterli sayıya ulaşamamasından dolayı tekrardan elden anket dağıtılmış ve toparlanmıştır. Anketler, katılımcıların sözlü onayı alınarak gönüllülük çerçevesinde doldurtulmuştur. Toplamda 364 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Buradan hareketle belirlenen örneklem büyüklüğüne ulaşıldığı ve bu örneklem evreni temsil edebilme gücüne sahip olduğu söylenebilmektedir.

5.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla sosyal bilimlerde en fazla yararlanılan yöntemlerden biri olan anket yöntemi tercih edilmiştir. Hazırlanan anket formu toplamda dört bölümden meydana gelmektedir. Anketin birinci bölümünde çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu vb. gibi demografik özelliklerini saptamaya yönelik ifadeler yer almaktadır. Anket formunun diğer bölümlerinde ise araştırmada kullanılan değişkenlerle ilgili ölçeklere yer verilmiştir. Aşağıdaki başlıklarda kullanılan ölçeklerle ilgili bilgilere yer verilmektedir.

5.6.1. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği

Anket formunun ikinci bölümünde kapsayıcı liderlik düzeyini ölçmek amacıyla Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen, Sürücü ve Maslakçı tarafından Türkçe'ye çevrilen Kapsayıcı Liderlik Ölçeği kullanılmıştır (Sürücü ve Maslakçı, 2021b). Ölçek, toplamda 9 ifade ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki 1, 2 ve 3 numaralı ifadeler *açıklık* boyutunu, 4, 5, 6 ve 7 numaralı ifadeler *hazır olma* boyutunu, 8 ve 9 numaralı ifadeler ise *ulaşılabilirlik* boyutunu ifade etmektedir. Ölçeğin değerlendirilmesinde 5'li Likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. "1"=

“Kesinlikle Katılmıyorum”, “2”= “Katılmıyorum”, “3”= “Kararsızım”, “4”= “Katılıyorum”, “5”= “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır.

5.6.2. Psikolojik Sahiplenme Ölçeği

Anket formunun üçüncü bölümünde psikolojik sahiplenme seviyesini ölçmek için Avey vd. (2009) tarafından geliştirilen, Aslan ve Ateşoğlu tarafından Türkçe’ye çevrilen Psikolojik Sahiplenme Ölçeği kullanılmıştır (Aslan ve Ateşoğlu, 2020). Ölçek toplamda 10 ifade ve 2 alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçekteki 1, 2, 3, 4 ve 5 numaralı ifadeler *duygusal sahiplenme* boyutunu, 6, 7, 8, 9 ve 10 numaralı sorular ise *iş temelli sahiplenme* alt boyutunu ifade etmektedir. Ölçeğin değerlendirilmesinde 5’li Likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. “1”= “Kesinlikle Katılmıyorum”, “2”= “Katılmıyorum”, “3”= “Kararsızım”, “4”= “Katılıyorum”, “5”= “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır.

5.6.3. İşgören Sessliliği Ölçeği

Anket formunun dördüncü bölümünde ise işgören sessliliği düzeyini ölçmek amacıyla Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen, Arslan ve Yener tarafından Türkçe’ye çevrilen İşgören Sessliliği Ölçeği kullanılmıştır (Arslan ve Yener, 2016). Ölçek toplamda 6 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesinde 5’li Likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. “1”= “Kesinlikle Katılmıyorum”, “2”= “Katılmıyorum”, “3”= “Kararsızım”, “4”= “Katılıyorum”, “5”= “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır.

Yukarıda belirtilmiş olan ölçeklerin çalışmamızda tercih edilme sebebi bu ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin oldukça yüksek olması ve ölçeklerin yazdığımız literatürle uyumlu olmasıdır.

5.7. Verilerin Analizi

Toplanan veriler, araştırma problemini ve alt problemleri test etmek amacıyla SPSS ve AMOS programları aracılığıyla istatistiksel analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler şunlardır:

- Demografik özelliklere ilişkin verileri incelemek için yüzde ve frekans dağılımı,
- Yararlanılan veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için normallik analizi,

- Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve faktörlerinin iç tutarlılıklarını belirlemeye yönelik olarak güvenilirlik, geçerlilik ve faktör analizleri,
- Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik korelasyon analizleri,
- Araştırma değişkenlerine yönelik tanımlayıcı istatistikler,
- Modelde incelenen değişkenlerin demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek üzere t-testi ve Anova (The Analysis of Variance) testi kullanılmıştır. Ayrıca araştırma modelini oluşturan ilişkilerin ve aracılık ilişkisinin test edilmesi için de “Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)” kullanılmıştır.

5.8. Araştırma Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan kişilere ait demografik verilere yer verilmiş, araştırma modeli ve hipotezlerin test edilmesi için gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin bulgu ve sonuçları ortaya konulmuştur.

5.8.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Araştırma sırasında toplamda 364 akademik ve idari personele ulaşılmıştır. Bu 364 katılımcıya ait olan demografik veriler aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 5.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	151	41,5
Erkek	213	58,5
Toplam	364	100

Tablo 5.1. incelendiğinde anketi yanıtlayan katılımcıların % 58,5’ini (213) erkeklerin, % 41,5’ini (151) ise kadınların oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 5.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-29	51	14
30-39	111	30,5
40-49	139	38,2
50 ve üzeri	63	17,3
Toplam	364	100

Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin yaş gruplarına göre dağılımları Tablo 5.2’de görülmektedir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların % 14’ünün (51) 18-29 yaş aralığında, % 30,5’inin (111) 30-39 yaş aralığında, % 38,2’sinin (139) 40-49 yaş aralığında ve % 17,3’ünün (63) ise 50 ve 50’den daha yukarıda bir yaşta oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 5.3. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lise ve altı	70	19,2
Ön Lisans	42	11,5
Lisans	89	24,5
Yüksek Lisans ve Doktora	163	44,8
Toplam	364	100

Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin öğrenim durumlarına ait olan veriler Tablo 5.3’de görülmektedir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların % 19,2’sinin (70) lise ve altı, % 11,5’inin (42) ön lisans mezunu, % 24,5’inin (89) lisans mezunu ve % 44,8’inin (163) ise yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	269	73,9
Bekar	95	26,1
Toplam	364	100

Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin medeni durumlarına ait veriler Tablo 5.4’te görülmektedir. Tablodaki veriler incelendiğinde, katılımcıların % 73,9’unun (269) evli ve % 26,1’inin (95) ise bekâr olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.5. Katılımcıların Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Dağılımı

Çocuk Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
0	112	30,8
1	77	21,2
2	128	35,2
3 ve üzeri	47	12,9
Toplam	364	100

Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin sahip oldukları çocuk sayılarına ait veriler Tablo 5.5’de görülmektedir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların % 30,8’inin (112) hiç çocuğunun olmadığı, % 21,2’sinin (77) bir çocuğa sahip olduğu, % 35,2’sinin (128) iki çocuğa sahip olduğu ve % 12,9’unun (47) ise üç ve üzeri çocuğa sahip olduğu fark edilmektedir.

Tablo 5.6. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Kurumdaki Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Akademisyen	145	39,8
Memur	148	40,7
İşçi	71	19,5
Toplam	364	100

Araştırmaya dahil olan akademik ve idari personelin kurumdaki pozisyonlarına ait veriler Tablo 5.6’da yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, katılımcıların % 39,8’inin (145) akademisyen, % 40,7’sinin (148) memur ve % 19,5’inin (71) ise işçi olduğu görülmektedir.

Tablo 5.7. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1-4	64	17,6
5-9	79	21,7
10-14	79	21,7
15 ve üzeri	142	39
Toplam	364	100

Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin kurumdaki çalışma sürelerine ait olan veriler Tablo 5.7’de görülmektedir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların % 17,6’sının (64) 1-4 yıl arasında, % 21,7’sinin (79) 5-9 yıl arasında, % 21,7’sinin (79) 10-14 yıl arasında ve % 39’unun (142) ise 15 yıl ve üzeri süredir çalıştığı fark edilmektedir.

Tablo 5.8. Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

Gelir Durumu	Frekans	Yüzde (%)
5000-6000	65	17,9
6001-7000	64	17,6
7001-8000	81	22,3
8001 ve üzeri	154	42,3
Toplam	364	100

Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin gelir durumlarına ait olan veriler Tablo 5.8’de görülmektedir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların % 17,9’unun (65) 5000-6000 TL arasında, % 17,6’sının (64) 6001-7000 TL arasında, % 22,3’ünün (81) 7001-8000 TL arasında ve % 42,3’ünün (154) ise 8001 TL ve üzerinde gelire sahip oldukları fark edilmektedir.

5.8.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçekler ve boyutlarına ait ortalamaları değerlendirmek üzere Tablo 5.9'daki aralıklar kullanılmıştır. Puan Aralığı= (En Yüksek Değer-En Düşük Değer)/5= 5-1/5= 4/5= 0.80 olarak hesaplanmış ve bu değer cevap kodlarının en düşüğü olan 1.00'den başlayarak ardışık olarak sonraki değerlere eklenmesi suretiyle değerlendirme aralıkları belirlenmiştir (Keleş, 2021: 149).

Tablo 5.9. Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralıkları

Aralık	Aralığın Değeri
1.00 - 1.80	Çok Düşük
1.81 - 2.60	Düşük
2.61 - 3.40	Orta
3.41 - 4.20	Yüksek
4.21 - 5.00	Çok Yüksek

Kullanılan ölçeklere ilişkin ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler Tablo 5.10'da verilmektedir.

Tablo 5.10. Kapsayıcı Liderlik, Psikolojik Sahiplenme Ve İşgören Sessliliği Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Kapsayıcı Liderlik	3.71	.96
Psikolojik Sahiplenme	3.89	.74
İşgören Sessliliği	3.84	.81

Katılımcıların kapsayıcı liderlik puan ortalaması 3.71; psikolojik sahiplenme puan ortalaması 3.89; işgören sessliliği puan ortalaması ise 3.84 olarak bulunmuştur. Bu bağlamda hem kapsayıcı liderlik ölçeğinin, hem psikolojik sahiplenme ölçeğinin hem de işgören sessliliği ölçeğinin puan ortalamalarının değerlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Buradan hareketle araştırmaya katılan kişilerin yöneticilerini kapsayıcı birer lider olarak gördüklerini, psikolojik sahiplenme duygusuna sahip olduklarını ve işgören sessliliği davranışı gösterebildiklerini ileri sürmek mümkündür.

5.8.3. Faktör Analizleri

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan ve çok sayıda değişkenden meydana gelen bir veri setindeki temel faktörlerin belirlenmesi ve veri setinde bulunan kavramlar arasındaki ilişkilerin kolayca anlaşılmasını sağlamak amacıyla yapılan bir analizdir (Keleş, 2021: 143). Aşağıdaki paragraflarda araştırmada kullanılan

Kapsayıcı Liderlik, Psikolojik Sahiplenme ve İşgören Sessliliği Ölçekleri için yapılan faktör analizlerine yer verilmektedir.

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği'nin yapısal geçerliliğini belirlemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin temel amacı, gözlemlenen değişkenler arasındaki korelasyon modellerini özetlemek ve çok sayıdaki gözlemlenen değişkeni birbirleri ile tutarlı daha az sayıda faktöre indirgeyebilmektir (Yavuz, 2021: 108). Yapılan faktör analizinde ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,952 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değer kabul edilebilir sınır olan 0,60'ın üzerinde olduğundan örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Buna ek olarak Bartlett küresellik testinin sonucunun anlamlı çıkması ($X^2=3487.525$, $df=36$, $sig.=.000$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin de faktör analizine uygun olduğunu belirtmektedir. Yapılan KMO ve Bartlett küresellik testlerinin sonuçları incelendiğinde veri setinin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır. Uygulanan açımlayıcı faktör analizinde 9 maddenin tek bir faktörde toplandığı ve bu faktörün ise toplam varyansın % 77.424'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderlik ölçeğinin orijinalinde açıklık, hazır olma ve ulaşılabilirlik olmak üzere toplamda 3 boyut bulunmaktadır. Ancak dil ve kültür açısından birtakım farklılıklar olmasından ötürü ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması neticesinde literatürde tek boyutlu olarak yer almasının daha faydalı olacağı önerilmektedir (Gül, 2021: 91-92).

Tablo 5.11. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri
Yönetici, yeni fikirleri duymaya açıktır.	.835
Yönetici, iş süreçlerini iyileştirmek için yeni fırsatlara dikkat ediyor.	.884
Yönetici, istenen hedefleri ve bunları başarmanın yeni yollarını tartışmaya açıktır.	.906
Yönetici, sorunları çözmek için hazırdır.	.886
Yönetici, takımdan biri olarak görülür ve kolayca ulaşılabilir.	.864
Yönetici, kendisine danışılacak profesyonel sorular için hazırdır.	.891
Yönetici, talep ve isteklerimi dinlemeye hazırdır.	.895
Yönetici, ortaya çıkan sorunlarda kendisine danışmamı veya erişmemi teşvik ediyor.	.858
Yönetici, ortaya çıkan sorunları tartışmaya açıktır.	.898

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Tablo 5.11. incelendiğinde “*Yönetici, yeni fikirleri duymaya açıktır.*” maddesinin .835 değeri ile en düşük faktör yüküne; “*Yönetici, istenen hedefleri ve bunları başarmanın yeni yollarını tartışmaya açıktır.*” maddesinin ise .906 değeri ile en yüksek faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir.

Psikolojik Sahiplenme Ölçeği’nin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,896 olarak tespit edilmiştir. Uygulanan istatistiksel analiz neticesinde Bartlett küresellik testi sonucu ($X^2= 2248.033$, $df= 36$, $sig.= .000$) anlamlı olarak bulunmuştur. KMO ve Bartlett küresellik testlerinin sonuçları incelendiğinde veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğu anlaşılmaktadır. Uygulanan açımlayıcı faktör analizinde “*Benim refahım kurumumun refahına bağlıdır*” maddesi faktör yüklerini bozduğu gerekçesiyle ölçekten çıkarılmıştır. Söz konusu madde çıkarıldıktan sonra geriye kalan 9 maddenin iki faktörde (duygusal sahiplenme ve iş temelli sahiplenme) toplandığı ve birinci faktörün (duygusal sahiplenme) varyansın % 39.111’ini, ikinci faktörün (iş temelli sahiplenme) varyansın % 35.351’ini, bu iki faktörün ise toplam varyansın % 74.461’ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.12. Psikolojik Sahiplenme Ölçeği Faktör Yükleri

	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri
Duygusal Sahiplenme	Bu kuruma ait olduğumu hissediyorum.	.830
	İş yerimde kendimi rahat hissediyorum.	.859
	Bu kurumda çalışmayı çok seviyorum.	.827
	İş yerim benim için ikinci bir yuva gibidir.	.830
İş Temelli Sahiplenme	Kurumdaki sorunları kendi sorunlarım olarak görürüm.	.701
	Kurumumda herhangi bir şey yolunda gitmezse, olası düzeltici girişimlerde bulunurum.	.827
	Kurumum ihtiyaç duyduğunda daha çok çalışırım.	.854
	İş yeri dışındakilere kurumumun doğru imajını yansıtacak şekilde davranırım.	.805
	Çalıştığım kuruma yeni gelişmeleri getirmek için çabalarım	.789

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Tablo 5.12. incelendiğinde “*Kurumdaki sorunları kendi sorunlarım olarak görürüm.*” maddesinin .701 değeri ile en düşük faktör yüküne; “*İş yerimde kendimi rahat hissediyorum.*” maddesinin ise .859 değeri ile en yüksek faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir.

İşgören Sessliliği Ölçeği'nin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,891 olarak bulunmuştur. Uygulanan istatistiksel analiz neticesinde Bartlett küresellik testi sonucu ($X^2= 1635.656$, $df= 15$, $sig.= .000$) anlamlı olarak tespit edilmiştir. KMO ve Bartlett küresellik testlerinin sonuçları incelendiğinde veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğu görülmektedir. Uygulanan açımlayıcı faktör analizinde 6 maddenin tek bir faktörde toplandığı ve varyansın % 72.796'sını açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 5.13. İşgören Sessliliği Ölçeği Faktör Yükleri

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri
Bu iş yerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum.	.859
Bu iş yerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda amirleriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim.	.879
Bu iş yerinde işle ilgili konularda amirlerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi amirlerimle konuşabilirim.	.879
Bu iş yerinde çıkan aksaklıklar hakkında amirlerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşıyorum.	.868
Bu iş yerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşıyorum.	.757
Bu iş yerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında amirlerimle rahatça konuşabilirim.	.870
Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi	

Tablo 5.13. incelendiğinde “*Bu iş yerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında amirlerimle rahatça konuşabilirim.*” maddesinin .757 değeri ile en düşük faktör yüküne; “*Bu iş yerinde işle ilgili konularda amirlerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi amirlerimle konuşabilirim.*” maddesinin ve “*Bu iş yerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda amirleriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim.*” maddesinin ise .879 değeri ile en yüksek faktör yüklerine sahip oldukları görülmektedir.

5.8.4. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi, ölçekte kullanılan ifadelerin birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin araştırılan konuyu ne kadar iyi açıkladığını göstermektedir (Keleş, 2021: 146). Araştırmada ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach Alfa değerinden faydalanılmıştır.

Tablo 5.14. Cronbach Alfa Katsayısının Değer Aralığı Ve Yorumları

Alfa Katsayısı	Açıklama
$0.00 < \alpha \leq 0.40$	Ölçek, güvenilir değildir.
$0.40 < \alpha \leq 0.60$	Ölçek, düşük güvenilirliktedir.
$0.60 < \alpha \leq 0.80$	Ölçek, oldukça güvenilirdir.
$0.80 < \alpha \leq 1.00$	Ölçek, yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Kaynak: Karagöz, 2016: 941.

Tablo 5.15’de ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa katsayıları yer almaktadır.

Tablo 5.15. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

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

Tablo 5.15. incelendiğinde tüm ölçeklerin ve ölçeklerin alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayılarının 0,80’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle ölçülen değerlerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu ileri sürmek mümkün görülmektedir.

5.8.5. Normallik Testi

Çalışmanın bu bölümünde hangi analiz yöntemlerinin uygulanacağına karar vermek için normallik testi yapılmıştır. Normallik testi için kurulan hipotezler şunlardır:

H_0 : % 95 güven aralığında veriler normal dağılıma uygundur.

H_1 : % 95 güven aralığında veriler normal dağılıma uygun değildir.

Normallik testi uygulanırken; Tabachnik ve Fidell (2013)’e göre skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri -1.50 ile +1.50 arasında ise verilerin

normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir. George ve Mallery (2010)’e göre ise; skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerinin -2.00 ile +2,00 arasında olması verilerin normal bir şekilde dağıldığını göstermektedir (Özdemir, 2019: 16). Buna ek olarak bazı çalışmalarda veri setinden elde edilen puanların skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerinin -3 ile +3 arasında yer alması da normal dağılım için yeterli olmaktadır (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997).

Tablo 5.16. Basıklık-Çarpıklık Değerleri

Değişkenler	Basıklık (Kurtosis)	Çarpıklık (Skewness)
Kapsayıcı Liderlik	.829	-1.034
Psikolojik Sahiplenme	2.113	-1.041
Duygusal Sahiplenme	.547	-.811
İş Temelli Sahiplenme	2.309	-1.202
İşgören Sessliliği	1.207	-.984

Tablo 5.16. incelendiğinde skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerinin -1.202 ile + 2.309 arasında değiştiği görülmektedir. Bu bağlamda verilerin normal dağılım gösterdiği ve “ H_0 : % 95 güven aralığında veriler normal dağılıma uygundur” hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle yapılan analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

5.8.6. Fark Analizleri

Çalışmanın veri setinin normal dağılım göstermesi nedeniyle verilerin analizinde parametrik testler uygulanmıştır. Bu bağlamda demografik özellikler ile kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sessliliği davranışları arasındaki farklılığı belirleyebilmek için t-testi ve Anova analizlerinden faydalanılmıştır. Cinsiyet (erkek-kadın) ve medeni durum (evli-bekâr) gibi değişkenler iki farklı katılımcı grubu temsil ettiğinden farklılık analizi için t- testi uygulanırken; ikiden çok grup katılımcısı olan yaş, öğrenim durumu, sahip olunan çocuk sayısı, çalışma süresi, pozisyon ve gelir durumu gibi değişkenlerde ise Anova testi uygulanmıştır.

Ondokuz Mayıs Üniversitesi çalışanlarının kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sessliliği seviyelerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin uygulanan t-testinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 5.17. Değişkenlerin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	Anlamlılık
Kapsayıcı Liderlik	Kadın	151	3.79	.84763	1.507	.133
	Erkek	213	3.65	1.03551		
Psikolojik Sahiplenme	Kadın	151	3.92	.64505	.604	.546
	Erkek	213	3.87	.80576		
Duygusal Sahiplenme	Kadın	151	3.77	.84526	.489	.625
	Erkek	213	3.72	.96778		
İş Temelli Sahiplenme	Kadın	151	4.04	.67516	.594	.553
	Erkek	213	4.00	.80634		
İşgören Sessliliği	Kadın	151	3.81	.82218	-.531	.596
	Erkek	213	3.86	.80273		

Tablo 5.17. incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sessliliği puan ortalamalarının cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlamak için uygulanan t-testi neticesinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmamıştır. Diğer bir ifadeyle bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre iki grup (kadın-erkek) arasındaki varyansın popülasyonda homojen olarak dağıldığı, kadın ve erkeklerin söz konusu değişkenleri değerlendirmede farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.18. Değişkenlerin Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	t	Anlamlılık
Kapsayıcı Liderlik	Evli	269	3.74	.94555	1.013	.312
	Bekâr	95	3.62	1.01319		
Psikolojik Sahiplenme	Evli	269	3.92	.69074	1.065	.289
	Bekâr	95	3.81	.87281		
Duygusal Sahiplenme	Evli	269	3.77	.85957	.797	.427
	Bekâr	95	3.67	1.06820		
İş Temelli Sahiplenme	Evli	269	4.04	.70540	1.126	.262
	Bekâr	95	3.93	.87629		
İşgören Sessliliği	Evli	269	3.88	.75915	1.705	.090
	Bekâr	95	3.70	.93081		

Tablo 5.18. incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sessliliği puan ortalamalarının medeni durum

değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlamak için uygulanan t-testi neticesinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmamıştır. Diğer bir ifadeyle bağımsız örneklem t-testi neticesine göre iki grup (evli-bekâr) arasındaki varyansın popülasyonda homojen olarak dağıldığı, evli ve bekârların söz konusu değişkenleri değerlendirmede farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.19. Değişkenlerin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Yaş Grupları	N	M	S.S	F	Anlamlılık
Kapsayıcı Liderlik	18-29	51	3.7342	.96662	.747	.525
	30-39	111	3.5996	.96810		
	40-49	139	3.7602	.97456		
	50 ve üzeri	63	3.7848	.93408		
	Toplam	364	3.7118	.96361		
Psikolojik Sahiplenme	18-29	51	3.8410	.79481	2.427	.065
	30-39	111	3.7798	.79645		
	40-49	139	3.9297	.70071		
	50 ve üzeri	63	4.0811	.66193		
	Toplam	364	3.8977	.74274		
Duygusal Sahiplenme	18-29	51	3.6863	.98342	2.166	.092
	30-39	111	3.5946	.96710		
	40-49	139	3.8004	.84815		
	50 ve üzeri	63	3.9365	.89799		
	Toplam	364	3.7452	.91803		
İş Temelli Sahiplenme	18-29	51	3.9647	.81849	1.824	.142
	30-39	111	3.9279	.79489		
	40-49	139	4.0331	.71408		
	50 ve üzeri	63	4.1968	.69514		
	Toplam	364	4.0198	.75408		
İşgören Sessizliği	18-29	51	3.8301	.86634	.400	.753
	30-39	111	3.7778	.82674		
	40-49	139	3.8873	.80011		
	50 ve üzeri	63	3.8677	.76561		
	Toplam	364	3.8425	.81005		

Tablo 5.19. incelendiğinde çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme, iş temelli sahiplenme ve işgören sessizliği puan ortalamalarının yaş grupları değişkeni yönünden farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için uygulanan Anova analizi neticesinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 5.20. Değişkenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Öğrenim Durumları	N	M	S.S	F	Anlamlılık
Kapsayıcı Liderlik	Lise ve altı	70	3.7857	.78825	1.028	.380
	Ön Lisans	42	3.4868	1.04892		
	Lisans	89	3.7740	.90150		
	Yüksek Lisans ve Doktora	163	3.7042	1.03845		
	Toplam	364	3.7118	.96361		
Psikolojik Sahiplenme	Lise ve altı	70	4.0540	.58451	2.213	.086
	Ön Lisans	42	4.0344	.53060		
	Lisans	89	3.8464	.68545		
	Yüksek Lisans ve Doktora	163	3.8234	.86126		
	Toplam	364	3.8977	.74274		
Duygusal Sahiplenme	Lise ve altı	70	3.9929	.74329	3.232	.022
	Ön Lisans	42	3.8988	.74707		
	Lisans	89	3.7107	.81000		
	Yüksek Lisans ve Doktora	163	3.6181	1.05164		
	Toplam	364	3.7452	.91803		
İş Temelli Sahiplenme	Lise ve altı	70	4.1029	.62669	.973	.406
	Ön Lisans	42	4.1429	.63903		
	Lisans	89	3.9551	.71462		
	Yüksek Lisans ve Doktora	163	3.9877	.84611		
	Toplam	364	4.0198	.75408		
İşgören Sessliliği	Lise ve altı	70	3.9714	.74642	1.221	.302
	Ön Lisans	42	3.8849	.82597		
	Lisans	89	3.8708	.73544		
	Yüksek Lisans ve Doktora	163	3.7607	.86702		
	Toplam	364	3.8425	.81005		

Tablo 5.20. incelendiğinde çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme, iş temelli sahiplenme ve işgören sessliliği puan ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni yönünden farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için uygulanan Anova analizi neticesinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$). Buna karşın yapılan Anova analizinde çalışanların duygusal sahiplenme puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır ($p<0,05$).

Tablo 5.21. Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşan Duygusal Sahiplenme Faktörünün Gruplararası Karşılaştırılması (Games-Howell Testi Sonuçları)

Faktör	(I)	(J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Anlamlılık
Duygusal Sahiplenme	Lise ve altı	Yüksek Lisans ve Doktora	.37476	.022

Duygusal sahiplenme değişkeninde görülen farkın hangi öğrenim düzeyleri arasında olduğunu anlamak için yapılan Post Hoc Games-Howell testi sonuçları incelendiğinde bu farklılığın lise ve altı ile yüksek lisans ve doktora grubu arasında ortaya çıktığı görülmektedir. Yani çalışanların eğitim düzeyi azaldıkça duygusal sahiplenme düzeyleri artmaktadır. Bu sonuç literatürde Korkmaz tarafından bulunan sonuçlarla çelişmektedir. Korkmaz çalışmasında, katılımcıların eğitim düzeyi arttıkça psikolojik sahiplenme düzeyinin de arttığını gözlemlemiştir (Korkmaz, 2019: 95).

Tablo 5.22. Değişkenlerin Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Çocuk Sayısı	N	M	S.S	F	Anlamlılık
Kapsayıcı Liderlik	0	112	3.6458	1.01161	.442	.723
	1	77	3.6739	.94785		
	2	128	3.7786	.92611		
	3 ve üzeri	47	3.7494	.98933		
	Toplam	364	3.7118	.96361		
Psikolojik Sahiplenme	0	112	3.7986	.81480	2.082	.102
	1	77	3.8369	.70655		
	2	128	3.9523	.74785		
	3 ve üzeri	47	4.0851	.55518		
	Toplam	364	3.8977	.74274		
Duygusal Sahiplenme	0	112	3.6496	1.00082	1.112	.344
	1	77	3.6916	.87349		
	2	128	3.8047	.91032		
	3 ve üzeri	47	3.8989	.78998		
	Toplam	364	3.7452	.91803		
İş Temelli Sahiplenme	0	112	3.9179	.81232	2.365	.071
	1	77	3.9532	.75177		
	2	128	4.0703	.75403		
	3 ve üzeri	47	4.2340	.55218		
	Toplam	364	4.0198	.75408		
İşgören Sessizliği	0	112	3.7143	.87434	2.073	.103
	1	77	3.7879	.88301		
	2	128	3.9453	.76907		
	3 ve üzeri	47	3.9574	.56942		
	Toplam	364	3.8425	.81005		

Tablo 5.22. incelendiğinde çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme, iş temelli sahiplenme ve işgören sesliliği puan ortalamalarının sahip olunan çocuk sayısı değişkeni yönünden farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için uygulanan Anova analizi neticesinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 5.23. Değişkenlerin Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Çalışma Süresi	N	M	S.S	F	Anlamlılık
Kapsayıcı Liderlik	1-4	64	3.8403	.92622	1.601	.189
	5-9	79	3.5134	1.03520		
	10-14	79	3.7581	.96730		
	15 ve üzeri	142	3.7387	.93021		
	Toplam	364	3.7118	.96361		
Psikolojik Sahiplenme	1-4	64	3.9340	.79994	2.765	.042
	5-9	79	3.6920	.71831		
	10-14	79	4.0014	.70441		
	15 ve üzeri	142	3.9382	.73650		
	Toplam	364	3.8977	.74274		
Duygusal Sahiplenme	1-4	64	3.7539	1.02595	2.680	.047
	5-9	79	3.5032	.89648		
	10-14	79	3.8924	.82303		
	15 ve üzeri	142	3.7940	.91253		
	Toplam	364	3.7452	.91803		
İş Temelli Sahiplenme	1-4	64	4.0781	.73430	1.903	.129
	5-9	79	3.8430	.77173		
	10-14	79	4.0886	.71522		
	15 ve üzeri	142	4.0535	.76665		
	Toplam	364	4.0198	.75408		
İşgören Sesliliği	1-4	64	3.9219	.83833	2.816	.039
	5-9	79	3.6350	.82477		
	10-14	79	3.9873	.77293		
	15 ve üzeri	142	3.8415	.79357		
	Toplam	364	3.8425	.81005		

Tablo 5.23. incelendiğinde uygulanan Anova analizi neticesinde çalışanların kapsayıcı liderlik ve iş temelli sahiplenme puan ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkeni yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). Buna karşın uygulanan Anova analizinde çalışanların psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme ve işgören sesliliği puanlarının kurumdaki çalışma süresi değişkeni yönünden istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır ($p<0,05$).

Tablo 5.24. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşan Psikolojik Sahiplenme Faktörünün Gruplararası Karşılaştırılması (TUKEY Testi Sonuçları)

Faktör	(I)	(J)	Ortalamalar Arası	
			Fark (I-J)	Anlamlılık
Psikolojik Sahiplenme	10-14	5-9	.30942	.043

Psikolojik sahiplenme değişkeninde görülen farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla yapılan Post Hoc Tukey testi sonuçları incelendiğinde bu farklılığın 10-14 ile 5-9 yıl aralığında çalışanlar arasında ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda psikolojik sahiplenme davranışının çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre (10-14 yıl çalışma süresi olan çalışanlar lehine) farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 5.25. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşan Duygusal Sahiplenme Faktörünün Gruplararası Karşılaştırılması (TUKEY Testi Sonuçları)

Faktör	(I)	(J)	Ortalamalar Arası	
			Fark (I-J)	Anlamlılık
Duygusal Sahiplenme	10-14	5-9	.38924	.038

Duygusal sahiplenme değişkeninde görülen farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla yapılan Post Hoc Tukey testi sonuçları incelendiğinde bu farklılığın 10-14 ile 5-9 yıl aralığında çalışanlar arasında ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda duygusal sahiplenme davranışının çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre (10-14 yıl çalışma süresi olan çalışanlar lehine) farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 5.26. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşan İşgören Sosliliği Faktörünün Gruplararası Karşılaştırılması (TUKEY Testi Sonuçları)

Faktör	(I)	(J)	Ortalamalar Arası	
			Fark (I-J)	Anlamlılık
İşgören Sosliliği	10-14	5-9	.35232	.031

İşgören sosliliği değişkeninde görülen farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla yapılan Post Hoc Tukey testi sonuçları incelendiğinde bu farklılığın 10-14 ile 5-9 yıl aralığında çalışanlar arasında ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda işgören sosliliği davranışının çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre (10-14 yıl çalışma süresi olan çalışanlar lehine) farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 5.27. Değişkenlerin Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Gelir Durumu	N	M	S.S	F	Anlamlılık
Kapsayıcı Liderlik	5000-6000	65	3.6410	1.02830	.278	.841
	6001-7000	64	3.7378	.80303		
	7001-8000	81	3.6694	.90642		
	8001 ve üzeri	154	3.7532	1.02979		
	Toplam	364	3.7118	.96361		
Psikolojik Sahiplenme	5000-6000	65	4.0034	.67500	.822	.482
	6001-7000	64	3.9514	.58255		
	7001-8000	81	3.8505	.69526		
	8001 ve üzeri	154	3.8557	.84669		
	Toplam	364	3.8977	.74274		
Duygusal Sahiplenme	5000-6000	65	3.9154	.83768	1.610	.187
	6001-7000	64	3.8398	.73647		
	7001-8000	81	3.7253	.83722		
	8001 ve üzeri	154	3.6445	1.04388		
	Toplam	364	3.7452	.91803		
İş Sahiplenme Temelli	5000-6000	65	4.0738	.69153	.355	.786
	6001-7000	64	4.0406	.59113		
	7001-8000	81	3.9506	.76781		
	8001 ve üzeri	154	4.0247	.83246		
	Toplam	364	4.0198	.75408		
İşgören Sessizliği	5000-6000	65	3.9128	.78068	1.963	.119
	6001-7000	64	4.0313	.61998		
	7001-8000	81	3.7510	.79805		
	8001 ve üzeri	154	3.7825	.88630		
	Toplam	364	3.8425	.81005		

Tablo 5.27. incelendiğinde çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme, iş temelli sahiplenme ve işgören sesliliği puan ortalamalarının gelir durumu değişkeni yönünden farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için uygulanan Anova analizi neticesinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 5.28. Değişkenlerin Kurumdaki Pozisyona Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Kurumdaki Pozisyon	N	M	S.S	F	Anlamlılık
Kapsayıcı Liderlik	Akademisyen	145	3.7510	1.04947	.249	.780
	Memur	148	3.7005	.85170		
	İşçi	71	3.6557	1.00968		
	Toplam	364	3.7118	.96361		
Psikolojik Sahiplenme	Akademisyen	145	3.8644	.85571	1.007	.366
	Memur	148	3.8769	.65371		
	İşçi	71	4.0094	.66421		
	Toplam	364	3.8977	.74274		
Duygusal Sahiplenme	Akademisyen	145	3.6603	1.05396	1.850	.159
	Memur	148	3.7466	.80231		
	İşçi	71	3.9155	.83017		
	Toplam	364	3.7452	.91803		
İş Temelli Sahiplenme	Akademisyen	145	4.0276	.83020	.463	.630
	Memur	148	3.9811	.69999		
	İşçi	71	4.0845	.70319		
	Toplam	364	4.0198	.75408		
İşgören Sesliliği	Akademisyen	145	3.7736	.87327	1.100	.334
	Memur	148	3.8626	.74020		
	İşçi	71	3.9413	.81411		
	Toplam	364	3.8425	.81005		

Tablo 5.28. incelendiğinde çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme, iş temelli sahiplenme ve işgören sesliliği puan ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkeni yönünden farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla uygulanan Anova analizi neticesinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 5.29. yukarıdaki fark analizlerinin sonuçlarına göre hipotezlerin kabul ve ret durumlarını göstermektedir.

Tablo 5.29. Fark Analizlerinin Sonuçları

Hipotezler	Kabul veya Ret
Çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme, iş temelli sahiplenme ve işgören sesliliği algıları cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık gösterir.	Ret
Çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme, iş temelli sahiplenme ve işgören sesliliği algıları medeni durum değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık gösterir.	Ret
Çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme, iş temelli sahiplenme ve işgören sesliliği algıları yaş grupları değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık gösterir.	Ret
Çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme, iş temelli sahiplenme ve işgören sesliliği algıları öğrenim durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık gösterir.	Ret
Çalışanların duygusal sahiplenme algıları öğrenim durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık gösterir.	Kabul
Çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme, iş temelli sahiplenme ve işgören sesliliği algıları sahip olunan çocuk sayısı değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık gösterir.	Ret
Çalışanların kapsayıcı liderlik ve iş temelli sahiplenme algıları kurumdaki çalışma süresi değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık gösterir.	Ret

Çalışanların psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme ve işgören sesliliği algıları kurumdaki çalışma süresi değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık gösterir.	Kabul
Çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme, iş temelli sahiplenme ve işgören sesliliği algıları gelir durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık gösterir.	Ret
Çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme, iş temelli sahiplenme ve işgören sesliliği algıları kurumdaki pozisyon değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık gösterir.	Ret

5.8.7. Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirtmektedir. Korelasyon katsayısı ise ilişkinin miktarını belirten değerdir ve “r” harfi ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısı ise değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve bu ilişkinin derecesi ile ilgili bilgi vermektedir. Korelasyon katsayısı +1 ve -1 aralığında bir değer almaktadır. Buna göre katsayı 0 ile $\pm 0,3$ arasında bir değer alıyorsa zayıf, $\pm 0,3$ ile $\pm 0,7$ arasında bir değer alıyorsa orta ve $\pm 0,7$ ile ± 1 arasında bir değer alıyorsa güçlü bir ilişkiden söz edilebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 261-262).

Tablo 5.30. Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	SS	KL	PS	DS	İTS	İS
KL	3.7118	.96361	1				
PS	3.8977	.74274	.482**	1			
DS	3.7452	.91803	.505**	.895**	1		
İTS	4.0198	.75408	.363**	.901**	.613**	1	
İS	3.8425	.81005	.637**	.678**	.622**	.596**	1

p<0,01**; KL: Kapsayıcı Liderlik, PS: Psikolojik Sahiplenme, DS: Duygusal Sahiplenme, ITS: İş Temelli Sahiplenme ve İS: İşgören Sesliliği

Tablo 5.30’da tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir. Psikolojik sahiplenme ile kapsayıcı liderlik arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta derecede bir ilişki ($r = .482$) vardır. Duygusal sahiplenme ve kapsayıcı liderlik arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta derecede bir ilişki ($r = .505$)

varken duygusal sahiplenme ve psikolojik sahiplenme arasında anlamlı, pozitif yönde ve kuvvetli bir ilişki ($r = .895$) bulunmaktadır.

İş temelli sahiplenme ile kapsayıcı liderlik arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta derecede bir ilişki ($r = .363$); iş temelli sahiplenme ile psikolojik sahiplenme arasında anlamlı, pozitif yönde ve kuvvetli bir ilişki ($r = .902$); iş temelli sahiplenme ile duygusal sahiplenme arasında ise anlamlı, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki ($r = .613$) söz konusudur.

Son olarak da işgören sesliliği ile kapsayıcı liderlik arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta derecede bir ilişki ($r = .637$); işgören sesliliği ile psikolojik sahiplenme arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta derecede bir ilişki ($r = .678$); işgören sesliliği ile duygusal sahiplenme arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta derecede bir ilişki ($r = .622$) ve işgören sesliliği ile iş temelli sahiplenme arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki ($r = .596$) bulunmaktadır.

5.8.8. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) önceden belirlenen ve kullanılan bir yapının doğruluğunu test etmek için yapılmaktadır (Akkuş, 2020: 116). Doğrulayıcı faktör analizi, araştırmacının altta yatan gizli değişken yapısı ile ilgili biraz bilgisi olduğunda uygun bir şekilde kullanılabilir. Teori, ampirik araştırma veya her ikisi hakkındaki bilgilere dayalı olarak, gözlemlenen ölçümler ve altta yatan faktörler arasındaki ilişkileri önceden varsaymakta ve daha sonra bu varsayıldığı yapıyı istatistiksel olarak test etmektedir (Byrne, 2010: 6).

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılarak kurulan model test edilirken modelin veri ile desteklenip desteklenmediğine uyum iyiliği indeksleri incelenerek karar verilmektedir. En sık kullanılan uyum indeksleri arasında X^2/df , GFI (Goodness of Fit Index/İyilik Uyum İndeksi), CFI (Comparative Fit Index/Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index/Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi), ve RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation/Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi) bulunmaktadır. X^2 , önerilen model ve veri arasındaki uyumu test eder ancak örneklem büyüklüğünün yeterli olması koşulunun sağlanması gerekmektedir. Bu yüzden de X^2/df 'nin daha güvenilir sonuçlar verdiği düşünülmektedir. GFI, modelin örneklem kovaryans matrisini ne derece ölçtüğünü göstermektedir. CFI, serbestlik derecesi ile örneklem

büyükliğini göz önünde bulundurarak test edilen modeli, temel modele göre kıyaslamaktadır. AGFI, karmaşık modeller için modelin gözlenen değişkenlerini ve serbestlik derecesini dikkate alarak düzenlemeler yapıp daha az karmaşık bir model ortaya koymaktadır. RMSEA ise kitledeki yaklaşık uyumun bir ölçüsüdür. Serbestlik derecesini de göz önüne alarak modelin kovaryansı ile ne kadar uyumlu olduğunu açıklamaktadır (Yavuz, 2021: 113-114).

Tablo 5.31’de yapısal eşitlik modelinde dikkate alınması gereken genel kabul görmüş uyum iyiliği ölçütleri bulunmaktadır.

Tablo 5.31. Genel Kabul Görmüş Uyum İyiliği Ölçütleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	Mükemmel Uyum İyiliği Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri
X²/df	$0 \leq X^2/df \leq 3$	$3 \leq X^2/df \leq 5$
GFI	≥ 0.90	≥ 0.80
CFI	$0.90 \leq CFI \leq 1.00$	$0.80 \leq CFI \leq 0.90$
AGFI	$0.95 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.80 \leq AGFI \leq 0.95$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$

Kaynak: Simon vd., 2010: 239.

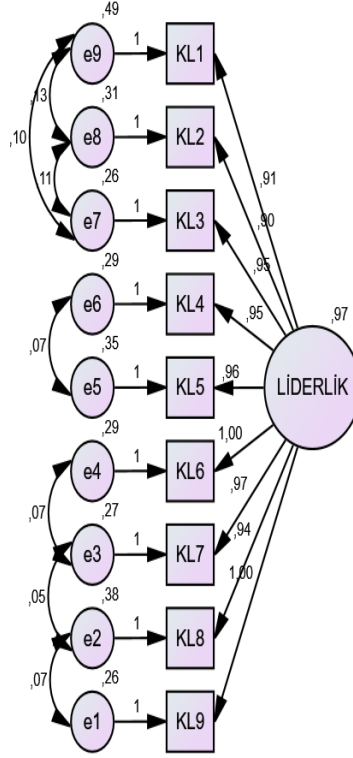
Açımlayıcı faktör analizi ile daha önceden elde edilen yapının geçerliliğini sınamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bu amaçla hazırlanan modelin toplanan veriler tarafından desteklenip desteklenmediğini belirlemek için uyum iyiliği indeksleri hesaplanmış ve aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5.32. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	Yapısal Model Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
X²/df	3,161	≤ 5
RMSEA	0,077	$\leq 0,08$
GFI	0,963	$\geq 0,80$
AGFI	0,916	$\geq 0,80$
CFI	0,988	$\geq 0,80$
NFI	0,982	$\geq 0,80$
$X^2: 63,221, df: 20, p:0,000$		

Kapsayıcı liderlik doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucunun $p= 0.000$ düzeyinde anlamlı olduğu ve ölçeği oluşturan 9 maddenin tek boyutlu ölçek yapısıyla bağlantılı olduğu görülmüştür. Modelde birtakım iyileştirme çalışmaları uygulanmıştır. İyileştirme çalışmaları uygulanırken uyumu düşüren değişkenler saptanmış ve artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur.

Sonrasında yapılan hesaplamalarda uyum indeksleri için kabul edilen değerler elde edilmiş ve tabloda gösterilmiştir. Kapsayıcı liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen sonuçlarının şekilsel gösterimi aşağıda yer almaktadır.



Şekil 5.2. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model

Şekil 5.2’de kapsayıcı liderliğe ait doğrulayıcı faktör analizinde maddelerin ayrı ayrı faktör yüklerine bakılmıştır. Maddenin faktör yükünün en az 0,30 veya 0,30’un üzerinde bir değer alması gerekmektedir (Akkuş, 2020: 116). Uygulanan analizler sonucunda tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,30’un üzerinde çıktığı ve hata varyansı en yüksek maddenin ise 1.00 olduğu görülmektedir.

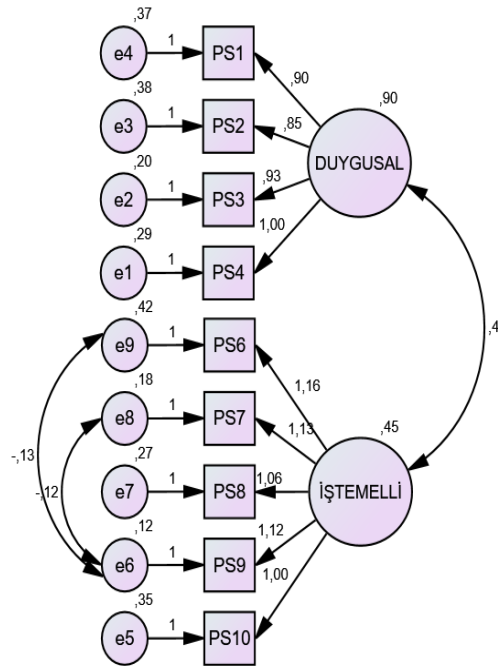
Şekil 5.2. ve Tablo 5.32. incelendiğinde görüldüğü üzere $p < 0,01$ düzeyinde kapsayıcı liderlik ölçeğini oluşturan ifadeler anlamlı bulunmuştur. Ölçeğin güvenirlik değerleri de göz önünde bulundurulduğunda, ölçeğin güvenilir ve geçerli olması sonucunda ilgili çalışmada kullanılabileceğini ileri sürmek mümkündür.

Aşağıda yer alan tabloda psikolojik sahiplenme ölçeğinin uyum iyiliği değerleri yer almaktadır.

Tablo 5.33. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüleri	Yapısal Model Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
X²/df	2,481	≤ 5
RMSEA	0,064	≤ 0,08
GFI	0,966	≥ 0,80
AGFI	0,937	≥ 0,80
CFI	0,984	≥ 0,80
NFI	0,974	≥ 0,80
X ² : 59,534, df: 24, p: 0,000		

Psikolojik sahiplenme doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucunun p= 0.000 düzeyinde anlamlı olduğu ve ölçeği oluşturan 10 maddenin iki boyutlu ölçek yapısıyla ilişkisinin bulunduğu görülmektedir. Modelde birtakım iyileştirme çalışmaları uygulanmıştır. İyileştirme çalışmaları uygulanırken uyumu düşüren değişkenler saptanmış ve artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur. Sonrasında yapılan hesaplamalarda uyum indeksleri için kabul edilen değerler elde edilmiş ve tabloda gösterilmiştir. Psikolojik sahiplenme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analiziyle elde edilen sonuçlarının şekilsel gösterimi aşağıda yer almaktadır.



Şekil 5.3. Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulatoryı Faktör Analizine İlişkin Model

Şekil 5.3’de psikolojik sahiplenmeye ait doğrulatoryı faktör analizinde maddelerin ayrı ayrı faktör yüklerine bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 5. madde (Benim refahım kurumun refahına bağlıdır), faktör yükünün düşüklüğü nedeniyle analizden çıkartılmıştır. Bunun haricindeki diğer tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,30 değerinin üzerinde olduğu ve hata varyansı en yüksek maddenin ise 1.16 olduğu görölmektedir.

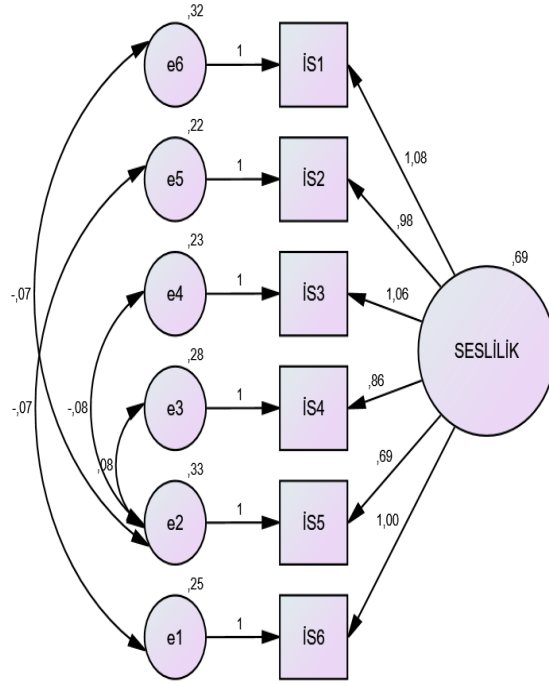
Şekil 5.3. ve Tablo 5.33. incelendiğinde göröldüğü üzere $p < 0,01$ düzeyinde psikolojik sahiplenme ölçeğini oluşturan ifadeler anlamlı çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirlik değerleri de göz önüne alındığında, ölçeğin güvenilir ve geçerli olması sonucunda ilgili çalışmada kullanılabileceğini ileri sürmek mümkündür.

Aşağıda yer alan tabloda işğören sosliliğı ölçeğinin uyum iyiliğı değerleri yer almaktadır.

Tablo 5.34. İşğören Sosliliğı Ölçeğinin Uyum İyiliğı Değerleri

Uyum Ölçüleri	Yapısal Model Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
X²/df	2,346	≤ 5
RMSEA	0,061	$\leq 0,08$
GFI	0,989	$\geq 0,80$
AGFI	0,955	$\geq 0,80$
CFI	0,996	$\geq 0,80$
NFI	0,993	$\geq 0,80$
X ² : 11,731, df: 5, p: 0,039		

İşğören sosliliğı doğrulatoryı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucunun $p = 0,039$ düzeyinde anlamlı olduğu ve ölçeğı meydana getiren 6 maddenin tek boyutlu ölçek yapısıyla ilişkili olduğu görölmüştür. Modelde birtakım iyileştirme çalışmaları uygulanmıştır. İyileştirme çalışmaları uygulanırken uyumu düşüren değişkenler saptanmış ve artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur. Sonrasında yapılan hesaplamalarda uyum indeksleri için kabul edilen değerler elde edilmiş ve tabloda gösterilmiştir. İşğören sosliliğı ölçeğinin doğrulatoryı faktör analiziyle elde edilen sonuçlarının şekilsel gösterimine aşağıda yer verilmektedir.



Şekil 5.4. İşgören Sessizliği Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model

Şekil 5.4'te işgören sessizliğine ait doğrulayıcı faktör analizinde maddelerin ayrı ayrı faktör yüklerine bakılmıştır. Uygulanan analizler sonucunda tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,30 değerinin üzerinde olduğu ve hata varyansı en yüksek maddenin ise 1.08 olduğu görülmektedir.

Şekil 5.4. ve Tablo 5.34. incelendiğinde görüldüğü üzere $p < 0,01$ düzeyinde işgören sessizliği ölçeğini oluşturan ifadeler anlamlı çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirlik değerleri de göz önüne alındığında, ölçeğin güvenilir ve geçerli olması sonucunda ilgili çalışmada kullanılabileceğini ileri sürmek mümkündür.

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

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

1. Bağımsız değişkenin (kapsayıcı liderlik), bağımlı değişken (psikolojik sahiplenme) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

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

Araştırma modeli bağlamında test edilecek olan hipotezler aşağıdaki şekildedir;

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

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

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

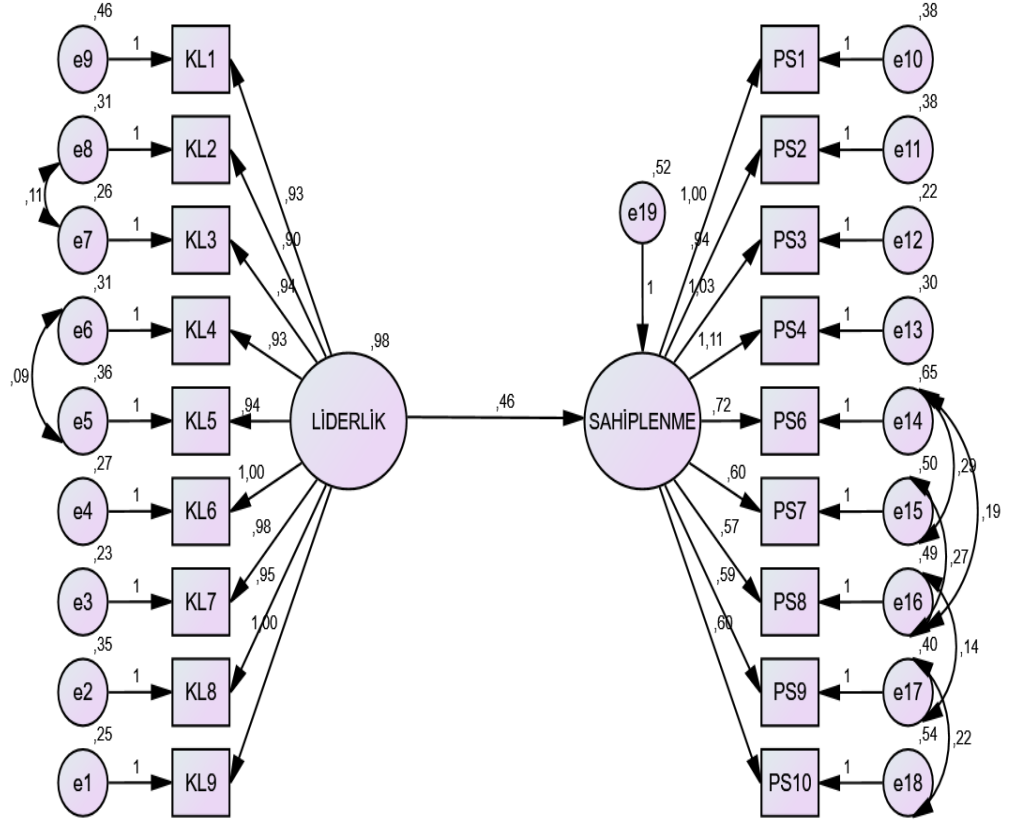
H₄: Kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde işgören sesliliğinin aracılık rolü vardır.

Araştırmada test edilen modelde; kapsayıcı liderlik bağımsız (egzojen) değişken olarak belirtilmektedir. Psikolojik sahiplenmenin alt boyutları olan duygusal sahiplenme ve iş temelli sahiplenme ise bağımlı (endojen) değişken olarak yer almaktadır. Uygulanan testlerin sonucunda kurulan modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.35’de görülmektedir.

Tablo 5.35. Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Yapısal Model Değerleri
X²/df	≤ 3	≤ 4-5	3,336
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08	0,080
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85	0,884
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80	0,844
CFI	≥ 0,96	0,90-0,95	0,949
X ² : 423,677, df: 127, p: 0,000			

Modele ilişkin X^2/df değeri 3,336 çıkmış olup kabul edilir uyumu göstermektedir. Benzer şekilde GFI, CFI, AGFI ve RMSEA değerleri de kabul edilebilir uyuma dikkat çekmektedir. Buradan hareketle toplanan verilerle test edilen model arasında kabul edilebilir bir uyum bulunduğunu söyleyebiliriz. Model Şekil 5.5.'de görülmektedir.



Şekil 5.5. Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 5.5'de yer alan yapısal eşitlik modeline göre, değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, kritik oran, p değeri ve R^2 değerleri Tablo 5.36'da yer almaktadır.

Tablo 5.36. Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları

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

***p<0,001

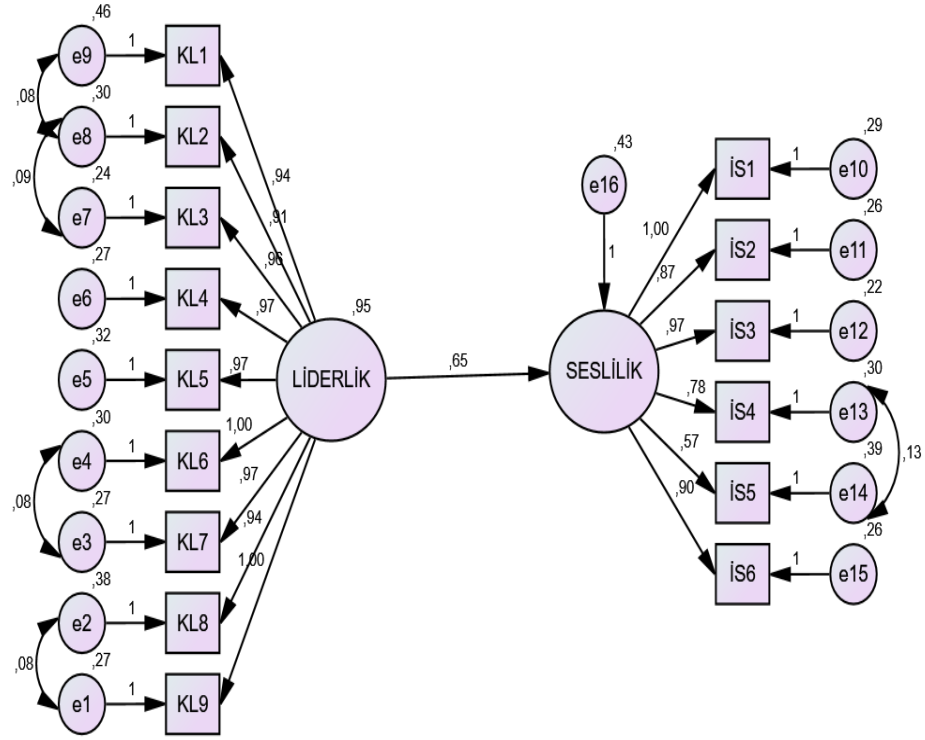
Toplanan veriler analiz edildiğinde, işgörenlerin kapsayıcı liderlik düzeylerinin psikolojik sahiplenme ($\beta = 0,459$; $p < 0,001$) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderlik düzeyi arttıkça işgörenlerin psikolojik sahiplenme duygusunun da arttığı gözlemlenmiştir.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

Bir sonraki test edilen modelde; kapsayıcı liderlik bağımsız (egzojen) değişken olarak işgören sesliliği ise bağımlı (endojen) değişken olarak yer almaktadır. Uygulanan testlerin sonuçlarına göre oluşturulan modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.37'de gösterilmektedir.

Tablo 5.37. Kapsayıcı Liderliğin İşgören Sesliliği Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Yapısal Model Değerleri
X²/df	≤ 3	$\leq 4-5$	3,315
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,080
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,910
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,872
CFI	$\geq 0,96$	0,90-0,95	0,964
X ² : 278,462, df: 84, p: 0,000			

Modele ilişkin X²/df değeri 3,315 olarak bulunmuş olup CFI, AGFI ve RMSEA değerleri ile beraber kabul edilebilir bir uyum olduğu görülmektedir. GFI değeri ise iyi uyum olduğunu ifade etmektedir. Test edilen yapısal eşitlik modelinin elde edilen verileri analiz edildiğinde modelin çoğunlukla kabul edilebilir bir uyum sağladığı görülmektedir. Test edilen model Şekil 5.6'da gösterilmiştir.



Şekil 5.6. Kapsayıcı Liderliğin İşgören Sessliliği Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 5.6'da yer alan yapısal eşitlik modeline göre, değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, kritik oran, p değeri ve R^2 değerleri Tablo 5.38'de yer almaktadır.

Tablo 5.38. Kapsayıcı Liderliğin İşgören Sessliliği Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları

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

***p<0,001

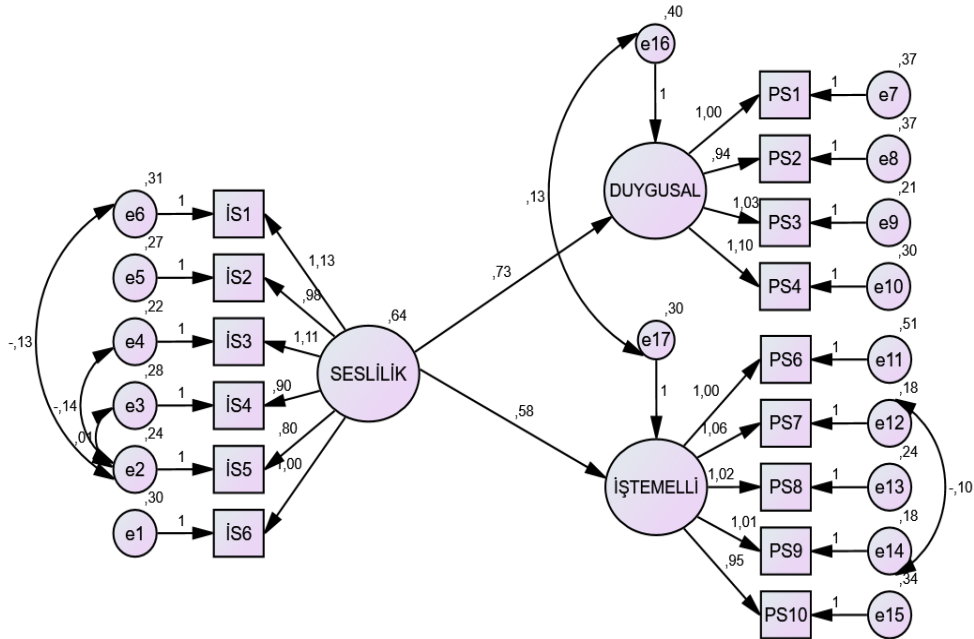
Toplanan veriler analiz edildiğinde, işgörenlerin kapsayıcı liderlik düzeylerinin işgören sessliliği ($\beta = 0,651$; $p < 0,001$) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderlik düzeyi arttıkça işgörenlerin işgören sessliliği davranışının da arttığı gözlenmiştir.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

Bir sonraki test edilen modelde; işgören sesliliği bağımsız (egzojen) değişken olarak psikolojik sahiplenme ise bağımlı (endojen) değişken olarak bulunmaktadır. Uygulanan test sonuçlarının neticesinde oluşturulan modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.39’da gösterilmiştir.

Tablo 5.39. İşgören Sesliliğinin Psikolojik Sahiplenme Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

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

Modele ilişkin χ^2/df değeri 3,131 olarak bulunmuş olup CFI, AGFI ve RMSEA değerleri ile beraber kabul edilebilir bir uyum olduğu görülmektedir. GFI değeri ise iyi uyum olduğunu ifade etmektedir. Test edilen yapısal eşitlik modelinin elde edilen verileri dikkate alındığında çoğunlukla kabul edilebilir bir uyumun var olduğu görülmektedir. Test edilen model Şekil 5.7’de gösterilmektedir.



Şekil 5.7. İşgören Sesliliğinin Psikolojik Sahiplenme Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 5.7’de yer alan yapısal eşitlik modeline göre, değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, kritik oran, p değeri ve R^2 değerleri Tablo 5.40’da gösterilmektedir.

Tablo 5.40. Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları

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

***p<0,001

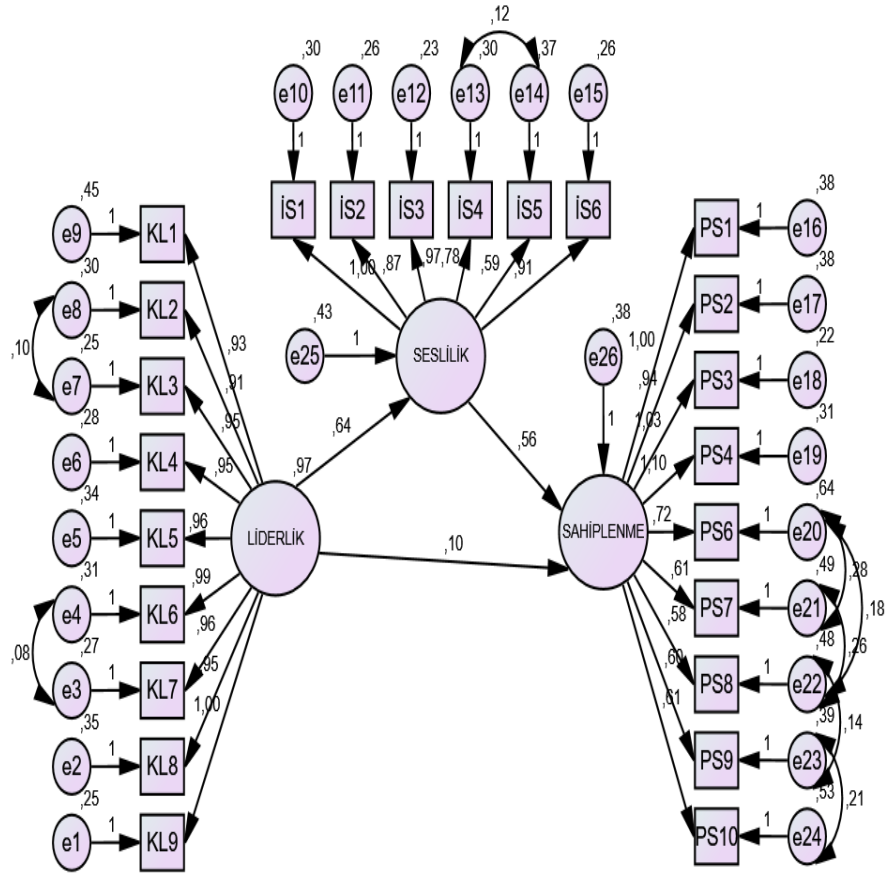
Toplanan veriler analiz edildiğinde, işgörenlerin işgören sosliliği düzeylerinin psikolojik sahiplenme alt boyutlarından duygusal sahiplenme ($\beta= 0,727$; $p<0,001$) ve iş temelli sahiplenme ($\beta= 0,579$; $p<0,001$) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmüştür. İşgören sosliliği davranışı arttıkça işgörenlerin psikolojik sahiplenme duygusunun da arttığı gözlenmiştir. İşgören sosliliği davranışı duygusal sahiplenmedeki değişimin % 45’ini ve iş temelli sahiplenmedeki değişimin ise %42’sini açıklamaktadır.

Bir sonraki modelde işgören sosliliğinin, kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Test edilen modelde kapsayıcı liderlik ölçeği bağımsız (egzojen) değişken olarak bulunmaktadır. Duygusal sahiplenme ve iş temelli sahiplenme alt boyutlarından oluşan psikolojik sahiplenme ölçeği bağımlı (endojen) değişken ve işgören sosliliği ise aracı değişken olarak yer almaktadır. Uygulanan testlerin sonuçlarına göre oluşturulan modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.41’de yer almaktadır.

Tablo 5.41. Kapsayıcı Liderlik İle Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkide İşgören Sosliliğinin Aracılık Rolünü Belirlemek İçin Yapılan Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İyiliği Değerleri

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

Modele ilişkin X^2/df değeri 3,307 olarak bulunmuş olup kabul edilir uyumu göstermektedir. Yine benzer bir şekilde GFI, CFI, AGFI ve RMSEA değerleri de kabul edilebilir bir uyum olduğuna işaret etmektedir. Buradan hareketle test edilen yapısal eşitlik modelinin elde edilen verilerle çoğunlukla kabul edilebilir bir uyum sağladığı görülmektedir. Test edilen model Şekil 5.8’de yer almaktadır.



Şekil 5.8. Kapsayıcı Liderlik İle Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkide İşgören Sessizliğinin Aracılık Rolünü Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma modelinin doğrulanmasından sonra örtük değişkenli yapısal model üzerinden araştırma hipotezleri test edilmiştir. Analiz sonuçları Şekil 5.8’de yer almaktadır. Modelde uyumu azaltan değerler tespit edilerek, hata değerleri arasında kovaryansı fazla çıkanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur.

Tablo 5.42. Aracılık Rolünü Belirlemek İçin Yapılan Testte Yer Alan Değişkenlerin Yol Katsayıları

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

***p<0,001

Tablo 5.42’de aracılık rolünü tespit etmek amacıyla uygulanan testte bulunan değişkenlerin yol katsayıları verilmiştir. İlk olarak H_1 hipotezi test edilmiştir. YEM sonuçlarına göre kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir ($\beta = .46$; $p < .01$). Buna göre H_1 hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmanın diğer hipotezlerini test etmek için işgören sessliliğinin aracı değişken olarak yer aldığı farklı bir model oluşturulmuştur. Aracılı yapısal model analizi sonuçlarına göre kapsayıcı liderliğin işgören sessliliğini etkilediği görülmüştür. Bu durumda H_2 hipotezi de desteklenmiştir ($\beta = .64$; $p < .01$). Benzer bir şekilde, aracı değişken olan işgören sessliliğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = .56$; $p < .01$). Bu durumda H_3 hipotezi de desteklenmiştir.

Kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide işgören sessliliği değişkeninin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını tespit etmek için bootstrap tekniğini esas alan bir yol analizi uygulanmıştır. Bootstrap analizinde 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılmıştır. Bootstrap tekniği uygulanarak yapılan aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezlerinin desteklenebilmesi amacıyla analiz sonucunda elde edilen % 95 güven aralığındaki (GA) değerlerin 0 değerini içermemesi gerekmektedir. Bootstrap sonuçlarına göre ise kapsayıcı liderliğin işgören sessliliği vasıtasıyla psikolojik sahiplenme üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta = 0.361$ % 95 GA [0.242 - 0.497]). Çünkü yüzdelik yöntem ile elde edilen bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 değerini içermemektedir. Bu sonuçlar, kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide işgören

sesliliği değişkeninin aracılık etkisinin bulunduğunu kanıtlamaktadır. Buna göre H₄ hipotezi de desteklenmektedir (Gürbüz, 2021: 123-124).

Sonuç olarak elde edilen veriler incelendiğinde, çalışanların kapsayıcı liderlik algılarının, işğören sesliliği aracı değişken olarak modelde olmadığı zaman, psikolojik sahiplenme üzerinde doğrudan pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görölmektedir ($\beta = 0,459$; $p < 0.001$). İşğören sesliliği aracı değişken olarak modele eklendiğindeyse, kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki doğrudan etkisinin azaldığı gözlemlenmiştir ($\beta = 0,100$; $p < 0.068$).

Hesaplanan dolaylı etki incelendiğinde, kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinin bir bölümünün işğören sesliliği üzerinden gerçekleşmeye başladığı tespit edilmiştir ($\beta = 0,361$). Sonuçlar incelendiğinde doğrudan etki değerlerinin azalmasının yanı sıra istatistiksel olarak anlamlılık da ortadan kalkmıştır. Buradan hareketle kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide, işğören sesliliğinin tam aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilmektedir.

6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Günümüzde örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin en temel koşullarından bir tanesi örgütün nitelikli bir insan kaynağının bulunmasıdır. Örgütlerde ise birbirlerinden oldukça farklı niteliklerde yetenek, bilgi, değer ve kültüre sahip çalışanlar bulunmaktadır. Burada örgüt tarafından özen gösterilmesi gereken en önemli noktalardan bir tanesi örgütteki tüm çalışanların kendilerini o örgütün bir parçası gibi görmelerini sağlamaktır. Çünkü bir çalışan örgüt içerisinde kendisini mutlu, huzurlu ve oraya ait hissettiğinde başarısı olumlu bir şekilde artacaktır. Aynı zamanda çalışanlar da sahip oldukları bilgi ve yeteneklerinin takdir edildiği, fikirlerinin önemsendiği ve sanki çalışma ortamı kendisine aitmiş gibi hissedebildikleri bir ortamda bulunmak istemektedirler. Bu bağlamda örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarından verimli ve etkili bir biçimde yararlanabilmesi için üzerinde durması gerekli olan kavramlardan biri psikolojik sahiplenme bir diğeri ise işgören sosliliğidir.

Psikolojik sahiplenme kişinin yasal veya finansal olarak herhangi bir yükümlülüğü bulunmamasına karşın içinde bulunduğı kurumu sanki kendisininmişçesine benimsemesi durumudur. Çalıştığı örgüte karşı psikolojik sahiplenme duygusu hisseden bir çalışan kendisini örgüt içerisinde huzurlu, mutlu ve rahat hissetmekte ve hem işini hem de yerine getirmesi gerekli olan tüm sorumluluklarını daha fazla benimseyerek yapmaktadır. İşgören sosliliğı ise bireyin fikir, düşünce, istek ve önerilerini açık bir şekilde ifade edebilmesidir. Çalışanların sesi örgüt tarafından ne kadar fazla dikkate alınır ve önemsenirse çalışanların örgüte karşı duyduğu aidiyet ve bağlılıkları da o kadar artacaktır.

Çalışanların başarılarını etkileyen bir diğor önemli kavram ise liderlik kavramıdır. Bir lider çalışanlarını yeni fikir ve öneri geliştirme hususunda desteklemeli, onlara karşı her daim açık ve şeffaf olmalı ve çalışanın karşı karşıya kaldığı bir problemde her zaman ulaşılabilir olmalıdır. Burada kapsayıcı liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Kapsayıcı bir lider çalışanlarının fikir, düşünce ve önerilerini rahatça ifade etmelerine yardımcı olarak onlara kendilerini adeta örgütün bir parçası gibi hissetmeleri hususunda destek olan kişidir.

Bu çalışmanın temel amacı kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sosliliğı kavramlarının neler olduklarını açıklamak, bu kavramlar arasındaki ilişkileri

incelemek ve kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde işgören sesliliğinin aracılık rolünün olup olmadığını araştırmaktır. Bu amaca ulaşabilmek için Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nde çalışan 364 idari ve akademik personele bir alan araştırması uygulanmıştır. Çalışmada veri toplama araçlarından biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonunda toplanan veriler SPSS 25.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir.

İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları incelenmiştir. Katılımcıların % 58.5'inin erkek, % 41.5'inin kadın olduğu belirlenmiştir. Kişilerin yaşa göre dağılımları incelendiğinde, % 14'ünün 18-29 yaş aralığında, % 30.5'inin 30-39 yaş aralığında, % 38.2'sinin 40-49 yaş aralığında ve % 17.3'ünün ise 50 ve üzeri bir yaşa sahip olduğu tespit edilmiştir. Akademik ve idari personelin medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde % 73.9'unun evli ve % 26.1'inin bekâr olduğu görülmektedir. Kişilerin eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde % 44.8'inin yüksek lisans ve doktora mezunu, % 24.5'inin lisans mezunu, % 11.5'inin ön lisans mezunu ve % 19.2'sinin ise lise ve altı okulların mezunu olduğu saptanmıştır.

Ankete katılan kişilerin aylık gelirlerine göre dağılımları incelendiğinde % 17.9'unun 5000-6000 TL arasında, % 17.6'sının 6001-7000 TL arasında, % 22.3'ünün 7001-8000 TL arasında ve % 42.3'ünün 8001 TL ve üzerinde gelire sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Akademik ve idari personelin çalıştıkları süreye göre dağılımları incelendiğinde % 17.6'sının 1-4 yıl aralığında, % 21.7'sinin 5-9 yıl aralığında, % 21.7'sinin 10-14 yıl aralığında ve % 39'unun ise 15 yıl ve üzeri süredir çalıştığı görülmektedir. Çalışanların sahip oldukları çocuk sayıları incelendiğinde ise % 30.8'inin hiç çocuğu olmadığı, % 21.2'sinin 1 çocuğu olduğu, % 35.2'sinin 2 çocuğu olduğu ve % 12.9'unun 3 ve üzeri çocuğu olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca çalışanların kurumdaki pozisyonları incelendiğinde % 39.8'inin akademisyen, % 40.7'sinin memur ve % 19.5'inin de işçi olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada yer alan ölçeklerin güvenirlik düzeyleri Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı ile test edilmiştir. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği'nin Cronbach Alfa değeri 0.963 olarak saptanmış ve ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik Sahiplenme Ölçeği'nin Cronbach Alfa değeri 0.915 olarak bulunmuş ve ölçeğin yine yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilmiştir. İşgören Sesliliği Ölçeği'nin Cronbach Alfa değeri ise 0.924 olarak bulunmuş ve ölçeğin yine

yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar şimdiye kadar yapılan çalışmaların sonuçlarıyla uyum göstermektedir (Gül, 2021: 81; Dirgen, 2019: 76; Eryeşil, 2018: 123).

Çalışmada yer alan ölçeklerin güvenilirliklerini ve geçerliliklerini test etmek için birtakım analizler uygulanmıştır. İlk olarak ölçeklerin yeterliliklerini ölçmek için Kaiser-Meyer Olkin ve Bartlett küresellik test istatistikleri uygulanmıştır. Analizler sonucunda tüm ölçeklerin KMO değerlerinin faktör analizi yapmak için yeterli ve Bartlett küresellik test sonuçlarının da kabul edilebilir bir değere sahip olduğu görülmüştür. Ölçeklerin faktör yüklerini belirlemek için öncelikle açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde temel bileşenler yöntemi kullanılmış ve döndürme yöntemi olarak da varimax tercih edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre kapsayıcı liderlik ölçeği tek bir boyut altında, psikolojik sahiplenme ölçeği duygusal sahiplenme ve iş temelli sahiplenme olmak üzere iki boyut altında, işgören sesliliği ölçeği ise orijinaline uygun bir şekilde yine tek boyut altında toplanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizinden sonra verilerin normal dağılıp dağılmadığını test etmek için normallik testi uygulanmış ve testin sonucunda verilerin normal dağılıma sahip oldukları görülmüştür. Bu yüzden de analizlerde parametrik testlerin kullanılmasının daha doğru olacağı tespit edilmiştir.

Analizlerde parametrik testler kullanılmasına karar verilmesi sebebiyle demografik özellikler ile kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği davranışları arasındaki farklılıkları belirleyebilmek için t-testi ve Anova analizlerinden faydalanılmıştır. Cinsiyet (erkek-kadın) ve medeni durum (evli-bekâr) gibi değişkenler iki farklı katılımcı grubu temsil ettiğinden farklılık analizi için t-testi ile; ikiden çok grup katılımcısı olan yaş, öğrenim durumu, sahip olunan çocuk sayısı, çalışma süresi, pozisyon ve gelir durumu gibi değişkenler ise Anova testi ile ölçülmüş ve değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği puan ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek nedeniyle uygulanan t-testi neticesinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Yine araştırmaya katılan çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği puan ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğini tespit etmek için uygulanan t-testi neticesinde ise grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmamıştır.

Çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme, iş temelli sahiplenme ve işgören sesliliği puan ortalamalarının yaş grupları değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için uygulanan Anova analizi neticesinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme, iş temelli sahiplenme ve işgören sesliliği puan ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni yönünden farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için uygulanan Anova analizi neticesinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Buna karşın yapılan Anova analizinde çalışanların duygusal sahiplenme puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Duygusal sahiplenme değişkeninde görülen farkın hangi öğrenim düzeyleri arasında olduğunu belirlemek için uygulanan Post Hoc Games-Howell testi sonuçları incelendiğinde bu farklılığın lise ve altı ile yüksek lisans ve doktora grubu arasında ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda duygusal sahiplenme davranışının çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Literatürde Korkmaz (2019) tarafından yapılan çalışmada çalışanların psikolojik sahiplenme düzeylerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Buradan hareketle sonuçların literatürle uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme, iş temelli sahiplenme ve işgören sesliliği puan ortalamalarının sahip olunan çocuk sayısı değişkeni yönünden farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla uygulanan Anova analizi neticesinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Yine yapılan Anova analizi neticesinde işgörenlerin kapsayıcı liderlik ve iş temelli sahiplenme puan ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkeni yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Buna karşın yapılan Anova analizinde çalışanların psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme ve işgören sesliliği puanlarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme ve işgören sesliliği değişkenlerinde görülen farkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla uygulanan Post Hoc Tukey testi sonuçları incelendiğinde bu farklılığın 10-14 ile 5-9 yıl aralığında çalışanlar arasında ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme ve işgören sesliliği davranışlarının çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür.

Çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme, iş temelli sahiplenme ve işgören sesliliği puan ortalamalarının gelir durumu değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için uygulanan Anova analizi neticesinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Son olarak da çalışanların kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme, duygusal sahiplenme, iş temelli sahiplenme ve işgören sesliliği puan ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için uygulanan Anova analizi neticesinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin ve bu ilişkinin yönünün tespit edilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır. Psikolojik sahiplenme ile kapsayıcı liderlik arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta derecede bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal sahiplenme ile kapsayıcı liderlik arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta derecede bir ilişki varken duygusal sahiplenme ile psikolojik sahiplenme arasında anlamlı, pozitif yönde ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

İş temelli sahiplenme ile kapsayıcı liderlik arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta derecede bir ilişki; iş temelli sahiplenme ile psikolojik sahiplenme arasında anlamlı, pozitif yönde ve kuvvetli bir ilişki; iş temelli sahiplenme ile duygusal sahiplenme arasında ise anlamlı, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki söz konusudur.

Son olarak işgören sesliliği ile kapsayıcı liderlik arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta derecede bir ilişki; işgören sesliliği ile psikolojik sahiplenme arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta derecede bir ilişki; işgören sesliliği ile duygusal

sahiplenme arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta derecede bir ilişki ve işgören sesliliği ile iş temelli sahiplenme arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki bulunmaktadır. Literatürde Yavuz (2021) tarafından yapılan çalışmada da psikolojik sahiplenme ile işgören sesliliği arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Bu da elde edilen sonuçların literatürle uyum sağladığını göstermektedir.

Çalışmada yapısal eşitlik analizine geçmeden önce modelin daha sağlıklı bir biçimde ortaya konulabilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre tüm ölçeklerin yapısal denklem model sonucunun anlamlı olduğu ve ölçeği oluşturan maddelerin ölçek yapısıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca uyum indeksleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı da ortaya konulmuştur.

Araştırma hipotezlerinin doğrulanmasında yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. Araştırma kapsamındaki değişkenlerin birbirleri üzerinde etkisi olup olmadığını test etmek amacıyla AMOS 24.0 programı kullanılmıştır. İlk hipotezi test etmek amacıyla hazırlanan yapısal eşitlik modeli neticesinde kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta = .46$; $p < .01$). Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bir diğer ifadeyle kapsayıcı liderlik davranışı psikolojik sahiplenme hissiyatını artırmaktadır. Her ne kadar literatürde kapsayıcı liderlik ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkileri test etmeye yönelik bir çalışma yapılmamış olsa da çeşitli liderlik stillerinin psikolojik sahiplenme hissini artırdığı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Stander ve Coxen, 2017: 50).

Çalışmanın diğer hipotezlerini test etmek içinse işgören sesliliğinin aracı değişken olarak yer aldığı farklı bir model oluşturulmuştur. Aracılı yapısal model analizi sonuçlarına göre kapsayıcı liderliğin işgören sesliliğini etkilediği görülmüştür. Bu durumda H₂ hipotezi de desteklenmiştir ($\beta = .64$; $p < .01$). Buradan hareketle liderin kapsayıcılığının fazla olmasının işgören sesliliği davranışını artırdığı söylenebilir. Benzer şekilde Younas ve arkadaşları (2022), tarafından yapılan bir çalışmada kapsayıcı liderlerin, açık iletişimi teşvik etmesinin çalışanların seslilik davranışını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aracı değişken olan işgören sesliliğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta = .56$; $p < .01$). Bu durumda H₃ hipotezi de desteklenmiştir. Andiyasari vd. (2017) ile Yavuz (2021) tarafından daha önce yapılan

çalışmalarda, psikolojik sahiplenmenin işgören sesliliği üzerindeki etkisi incelenmiş ve psikolojik sahiplenmenin işgören sesliliği üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmada da, işgören sesliliğinin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu hipotezi öne sürölmüş ve doğruluğu kanıtlanmıştır.

Son hipotez olan kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide işgören sesliliği değişkeninin aracılık rolünün olup olmadığını test etmek için bootstrap tekniğini baz alan yol analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre kapsayıcı liderliğin işgören sesliliği vasıtasıyla psikolojik sahiplenme üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0.361$ % 95 GA [0.242 - 0.497]). Çünkü, yüzdelik yöntem ile elde edilen bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 değerini içermemektedir. Bu sonuçlar, kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide işgören sesliliği değişkeninin aracılık etkisinin bulunduğunu ifade etmektedir. Buna göre H_4 hipotezi de desteklenmiştir.

Sonuç olarak elde edilen veriler incelendiğinde, çalışanların kapsayıcı liderlik algılarının, işgören sesliliği aracı değişken olarak modelde yer almadığında, psikolojik sahiplenme üzerinde doğrudan pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görölmektedir ($\beta = 0,459$; $p < 0.001$). İşgören sesliliği aracı değişken olarak modele ilave edildiğinde ise, kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki doğrudan etkisinin azaldığı gözlemlenmiştir ($\beta = 0,100$; $p < 0.068$).

Hesaplanan dolaylı etki incelendiğinde, kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinin bir bölümünün işgören sesliliği üzerinden gerçekteşmeye başladığı tespit edilmiştir ($\beta = 0,361$). Sonuçlar incelendiğinde doğrudan etki değerlerinin azalmasının yanı sıra istatistiksel olarak anlamlılık da ortadan kalkmıştır. Buradan hareketle kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide, işgören sesliliğinin tam aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilir. Bir diğer ifadeyle psikolojik sahiplenme davranışının olduğu yerlerde işgören sesliliği davranışı da artmaktadır. Çalışanlar örgütlerini sahiplendiklerinde kendilerini örgütlerine karşı daha sorumlu hissederek düşünce, fikir ve önerilerini daha fazla dile getirme ihtiyacı hissederekler.

Kapsayıcı liderlik, psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada araştırılan kavramlar ve

yapılan ampirik çalışmalar sonucunda elde edilen verilere göre yöneticilere birtakım tavsiyelerde bulunmak mümkündür.

- Öncelikle yöneticiler çalışanlarına, onların fikir, öneri ve şikyetlerine önem vermeli, onları dinlemeli, onların yaptıkları işi benimsemelerini sağlamalıdır. Bunun içinde örgütler çalışanlarının yenilikçi nitelikte olan fikirlerini ve önerilerini rahatça ifade edebilecekleri ortamlar oluşturulmalıdır. Böylece alışanlar içinde bulundukları kurumu daha çok benimseyerek kendilerini oraya ait hissedeceklerdir. Ayrıca yöneticiler son yıllarda sürekli üzerinde durulan ve örgütlerce yeni yeni benimsenmeye başlayan farklılık yönetimi konusuna önem vermelidirler. Çünkü bir lider farklılıkları ne kadar iyi bir ölçüde yönetirse o kadar başarılı olacaktır.
- Örgüt içerisinde kendisini açıkça ifade etmekten kaçınan bir çalışanın örgüte ve işe karşı duyduğu sahiplenme duygusu da azalmaktadır. Bu bağlamda çalışanlardan geri bildirim almak, onların görüş ve önerilerini yönetimle paylaşmalarını sağlamak amacıyla online platformlarda anket çalışmaları yapılması hem örgütün hem de çalışanların açısından yararlı olacaktır.
- Çalışanların işgören sesliliği davranışlarını arttırmak için dikkat edilmesi gereken en önemli faktörlerden biri de örgüt içerisindeki iletişimdir. Bunun sağlanması ve devam ettirilmesi için belirli dönemlerde çalışanların hem yeni fikir ve önerilerini paylaşabilecekleri hem problemlerini ifade edebilecekleri hem de liderleri ve ekip üyeleriyle daha iyi bir iletişim ve etkileşim kurabilecekleri toplantılar ve etkinlikler düzenlenmesi örgüt içerisindeki iletişimi arttıracaktır.
- Liderlik her daim gelişen, değişen ve dönüşen bir olgudur. Bu yüzden iyi bir lider her daim kendisini ve örgütünü geliştirmek için daha fazla ne yapabilirim sorusunu kendisine sormalıdır. Günümüzde her alanda yaşanan değişimler dinamik olmayan bir örgütün çok uzun süre hayatta kalamayacağını bizlere göstermektedir. Bu yüzden de liderler her daim öğrenmeli ve öğrendiği bilgileri çalışanlarına aktararak onlarla birlikte gelişim göstermelidirler.
- Hemen hemen her örgütte fikirlerini veya yaşadığı sorunları paylaşmaktan çekinen çalışanlar bulunmaktadır. Liderler bu tür çalışanların farkında

olmalı ve onları seslerini çıkarmaları yönünde cesaretlendirmelidirler. Bu sayede çalışanlar kendilerinin ve fikirlerinin önemsendiğini görecektir ve örgütlerinin başarıya ulaşmasına katkıda bulunmak için çaba harcayacaklardır.

- Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmelerinin ve başarılı olabilmelerinin temel şartı nitelikli bir insan kaynağına sahip olmalarına bağlıdır. Bu yüzden çalışanlar düzenli aralıklarla eğitime tabi tutularak hem gelişmeleri hem de kendilerini yeterli hissetmeleri sağlanmalıdır. Sonrasında ise yöneticiler çalışanlarının bu eğitimler sonucunda edindikleri yeni fikir ve önerilerinden yararlanarak çalışanlarının kendilerini önemli hissetmelerini sağlamalıdır. Çalışan kendisini önemli hissettikçe örgüte karşı duyduğu sahiplenme duygusu da artış gösterecektir.
- Tüm bunlara ek olarak tüm çalışanlara karşı adaletli ve eşit bir şekilde davranılması, her birinin kendine özgü niteliklerinin olduğunun unutulmaması, kişilerin bilgi ve becerilerine denk olabilecek işlerde çalıştırılması ve başarılı olan çalışanlarında ödüllendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Son olarak araştırmanın yalnızca tek bir şehirde ve tek bir üniversitede yapılması araştırmanın kısıtlarından biridir. İleride yapılacak araştırmalarda örneklem olarak farklı şehirler ve farklı üniversiteler seçilebilir. Daha genellenebilir sonuçlar elde etmek adına başka ülkelerde birden fazla üniversiteyi kapsayan yeni araştırmalar gerçekleştirilebilir. Ayrıca ileride yapılabilecek çalışmalar farklı sektörlerde faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde uygulanabilir. Hatta aynı anda birden fazla farklı sektörde araştırma yapılarak sektörler arası karşılaştırmalarda bulunmak da mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- Akarca, M. (2020). Psikolojik sahiplenmenin kavramsal farklılığı ve örgütsel davranış alanı içerisinde incelenen diğer yapılardan farklılaştığı noktalar üzerine bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(56), 2049-2061.
- Akarca, M. (2021). Psikolojik sahiplenme ve örgütsel değişime dönük tutumun, iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama. Doktora Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akçin, K. (2018). Çalışanların örgütsel destek algısı ve psikolojik sahiplenmelerinin, sessizlik davranışlarına ve görev performansına etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Akgemci, T., Kalfaoğlu, S. & Erkunt, N. (2019). Hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışan sesliliğine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 757-771. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/nevsosbilen/issue/51363/470433>.
- Akkuş, D. B. (2020). Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolü: KTMÜ örneği. Doktora Tezi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bişkek.
- Aktan, C. C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 19-36.
- Akyürek, M. İ. (2020). Otantik liderlik: Bir alanyazın taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 99-109. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijls/issue/58115/734098>.
- Alkaya, B. D. (2018). Dokunma ihtiyacı ve yazılı bilginin psikolojik sahiplik üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alp, M. (2007). Örgütlerde psikolojik sahiplenme ve örgütsel vatandaşlık. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Andiyasari, A., Matindas, R. W. & Riantoputra, C. D. (2017). Voice behavior: The role of perceived support and psychological ownership. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1), 1-24.
- Anık, M. (2011). Çok kültürlü bir toplumda kimlik algısı: İsveç'te yaşayan Türk göçmenleri örneği. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Arslan, A. & Yener, S. (2016). İşgören Sesliliği Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Journal of Management and Economics Research*, 14(1), 173-191. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yea/issue/21831/234670>.
- Arun, K., Türkay, B., Fen, G., Babacan, G. & Ateş, N. (2014). Yeni teknolojilerin yönetici rolleri üzerindeki etkisini saptama üzerine bir araştırma. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 113-129.
- Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398.
- Aslan, H. (2019). Mediating role of perceived organizational support in inclusive leadership's effect on innovative work behavior. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2945-2963.

- Aslan, M. & Ateşoğlu, H. (2020). Psikolojik sahiplenme ölçeğinin Türkçe uyarlaması, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4184-4195.
- Atasever, M. (2013). Yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerine etkisi ve işletmelerde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D. & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 173-191.
- Avey, J. B., Wernsing, 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(1), 21-34.
- Ayyıldız, F. N. (2018). Çalışan sesinin, örgüte bağlılığa ve çalışan mutluluğuna etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Badshah, S. (2012). Historical study of leadership theories, *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 49-59.
- 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.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G. and Noorderhaven, N. (2021). Inclusive leadership and employee work engagement: A moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 124-139. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0219>.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A., (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, M. B. (1990). Bass Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, The Free Press, New York.
- Bass, M. B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Başgüt, S. (2019). Algılanan örgütsel destek ve psikolojik sahiplenme ilişkisinde örgüt temelli özsaygının rolü. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Begum, S. (2017). Employee voice: A multidimensional scale construction and validation. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Booyesen, L. (2014). The development of inclusive leadership practice and processes. B. M. Ferdman ve B. R. Deane (Ed.), *In diversity at work: The practice of inclusion* içinde (ss. 296-329). San Francisco: Jossey-Bass. 1. baskı.
- Bora, D. (2019). Örgütlerde özerklik ve vatandaşlık davranışı ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolü: Nevşehir Otel İşletmeleri örneği. Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Bullock, R. B. (2015). The development of job-based psychological ownership. Seattle Pacific University. Doctor of Philosophy In Industrial–Organizational Psychology, Seattle Pacific University.

- Bulut, H. & Meydan, C. H. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların ses verme davranışına etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 223-244.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, And Programming* (2nd edition) Routledge, New York.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chen, L., Luo, F., Zhu, X., Huang, X. & Liu, Y. (2020). Inclusive leadership promotes challenge-oriented organizational citizenship behavior through the mediation of work engagement and moderation of organizational innovative atmosphere. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H. & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H. & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality*, 43(6), 931-944.
- Çağlar, İ., (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırılmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 91-108.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çelik, C. & Sünbül, Ö., (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 49-66.
- Çetin, Ş. & Çakmakçı, C. (2012). Çalışan selsliliği ölçeğini Türkçe'ye uyarlama çalışması. *KHO Bilim Dergisi*, 22(2), 1-19.
- Çetinkaya, Z. (2019). Personel güçlendirme ve psikolojik sahipliğin iş sonuçlarına etkisi: Eğitim sektörü üzerine bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çıkmaz, G. & Yeşil, S. (2020). Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin psikolojik sahiplenme üzerine etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15 (22), 1234-1254. DOI: 10.26466/opus.658193.
- Çiçek, B. (2016). Değer merkezli liderliğin etik iklim ve çalışan sesi üzerindeki etkisi. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Çiğdem, S. (2013). Büro yönetiminde whistleblowing ve etik ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(Büro Yönetimi Özel Sayısı), 93-109.
- Davies, B. J. & Davies, B. (2004). Strategic leadership, *School Leadership & Management*, 24(1), 29-38.
- Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A. & Martin, A. (2017). Psychological ownership: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 163- 183.
- DeCarlo, Lawrence T. (1997). On the meaning and use of Kurtosis. *Psychological Methods*, 2, 292-307.
- Demirci, U. (2021). Psikodinamik liderlik yaklaşımı bağlamında liderlik tarzları ile lider-üye etkileşimi ilişkisi üzerine bir araştırma: Örgüt kültürünün düzenleyici etkisi. Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

- Demirdağ, A. & Gündüz, Ş. (2021). Ruhsal liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini farklı kuşaklar üzerinden inceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 99-118. DOI: 10.18037/ausbd.902573.
- Demirkaya, H. & Şimşek Kandemir, A. (2014). 21. yüzyılın anahtar rekabet faktörü olan psikolojik sahiplenme üzerine bir işletme incelemesi. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 2(3), 7-21.
- Derin, N. (2018). Kuruma duyulan psikolojik sahiplenme ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide sanal kaytarmanın düzenleyici rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(1), 63-81. DOI: 10.17065/huniibf.411127.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity, *Personnel Psychology*, Spring 2011, 64, 7-52.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Dierendonck, D. V. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Dilek, Y. (2014). Kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dirgen, N. (2019). Örgütsel nepotizm ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Dirik, D. & Eryılmaz, İ. (2016). A research on the relationship between psychological ownership and workaholism. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(4), 1433-1448.
- Doğan, S. (2021). Stratejik liderlik davranışının kriz yönetimine etkisi: Malatya organize sanayi bölgelerinde bir araştırma. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.
- Dungan, J., Waytz, A. & Young, L. (2015). The psychology of whistleblowing. *Current Opinion in Psychology*, 6, 129-133. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.07.005>.
- Duran, T. (2019). Yüksek performanslı dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının psikolojik sahiplik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Düzenli, H. (2021). Algılanan babacan liderlik davranışlarının algılanan öz performans üzerine etkisinde öz liderlik ve psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü: Enerji sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Echols, S. (2009). Transformational/servant leadership: A potential synergism for an inclusive leadership style. *Journal of Religious Leadership*, 8(2), 87.
- Ejaz, T., Anjum, Z.Z., Rasheed, M., Waqas, M. and Hameed, A.A. (2022) 'Impact of ethical leadership on employee well-being: The mediating role of job satisfaction and employee voice', *Middle East J. Management*, 9(3), 310-331. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2022.122577>.

- Emli, İ. (2016). Liderlik olgusu ve katılımcı liderlik özellikleri üzerine nitel araştırma: “Bir sivil toplum kuruluşunda uygulama örneği”. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erer, B. & Demirel, E. (2018). Modern liderlik yaklaşımlarına genel bir bakış. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4(13), 647-656. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iksd/issue/51709/671361>.
- Ergül, A., Kartal, C. & Gökdeniz, İ. (2017). Çalışanların ses çıkarma davranışının zaman hırsızlığına olan etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(1), 80-89.
- Erkubilay, C. (2019). Diğerkâmlık davranışı, iş arkadaşı desteği ve lider desteğinin işgören sesliliği üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Eryeşil, K. (2018). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C. & Hope Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129.
- Ferdman, B. M. (2021). Inclusive Leadership: The Fulcrum of Inclusion. Inclusive Leadership: Transforming Diverse Lives, Workplaces and Societies. Routledge, New York.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14:694.
- Fuller, J., Marler, L. & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1089-1120.
- Gao, L., Janssen, O. & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- Goff, D. G. (2003). What do we know about good community college leaders: A study in leadership trait theory and behavioral leadership theory. <https://eric.ed.gov/?id=ED476456>.
- Groeneveld, R. A. & Meeden, G. (1984). Measuring Skewness and Kurtosis. *The Statistician*, 33, 391-399.
- Gül, E. (2021). Kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Gül, H. & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1). Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisobil/issue/2829/38349>.
- Gül, H. (2003). Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2021). Amos ile yapısal eşitlik modellemesi (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürler, M. (2018). Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin incelenmesi. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Hedlund, J., Forsythe, G. B., Horvath, J. A., Williams, W. M., Snook, S. & Sternberg, R. J. (2003). Identifying and assessing tacit knowledge: Understanding the practical intelligence of military leaders. *The Leadership Quarterly*, 14(2), 123.
- Hızarcıoğlu, G. (2022). İlkokul öğretmenlerinin örgütsel kimlik algıları ve bağlılıkları arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici rolü: İstanbul ilinde bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Hirschman, Albert O. (1970), *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*, Cambridge: Harvard University Press.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T. & Serpa, R. (2010). Strategic Leadership for the 21st Century, *Business Horizons*, 53, 437-444.
- Hocaoğulları, Y. (2020). Örgüt sağlığının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi: Duygusal sermayenin düzenleyici rolü. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Hollander, E. P. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Hopkins, K. D. & Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of Skewness and Kurtosis: Their place in research reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50, 717-729.
- Hunjra, A. I., Ali, M. A., Chani, M. I., Khan, H. & Rehman, K. U. (2010). Employee voice and intent to leave: An empirical evidence of Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3056-3061.
- Işık, M. & Uçar, Z. (2019). İş tatmini psikolojik sahiplenme ilişkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyicilik etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(4), 1119-1145. DOI: 10.16953/deusosbil.506797.
- Jiang, J., Ding, W., Wang, R., & Li, S. (2020). Inclusive leadership and employees' voice behavior: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 6395-6405. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01139-8>.
- Johnstone, S. & Wilkinson, A. (2013), 'Employee Voice, Partnership and Performance,' in *How HR Can Drive Growth*, eds. G. Saridakis and C. Cooper, London: Elgar, 141–169.
- Kalmaz, M. (2019). Psikolojik sahiplenmenin çalışanların ekstra rol davranışı üzerine etkisi: Özel sektörde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karagöz, Y. (2016). SPSS ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karcıoğlu, F. & Kahya, C. (2012). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisobil/issue/2828/38340>.
- Ke, W. & Wei, K. K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision Support Systems*, 45 (I.T. and Value Creation), 208-218.
- Keleş, A. (2021). Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışlarına etkileri: Samsun Atakum Belediyesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N. & Saudagar, T. (2020). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 1077-1096.

- Kınalı, S. (2021). Hizmetkar liderlik davranışının içsel motivasyona etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü araştırması. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kinter, O. & Seymen, O. (2020). Dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel adalet ilişkisi: Kavramsal bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 31-53. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bauniibfd/issue/62217/931585>.
- Knippenberg, D., & Hogg, M. (2003). Leadership and power: Identity processes in groups and organizations. London: Sage Publications Ltd.
- Kohntopp, T., & Mccann, J. (2018). Servant leadership in the workplace. *Springer International Publishing AG*.
- Kowtha, R., Landau, J. & Chia, H. (2001). The culture of voice: Exploring the relationship between employee voice and organizational culture. In Academy of Management Conference, Washington, DC.
- Köksal, H. (2019). Proaktif kişiliğin yenilikçi davranışla olan ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolü: Bir hava yolu şirketi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2020). Inclusive leadership: New age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>.
- Kulualp, H. G. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasında ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 745-761.
- Kura, K. M., & Alkashami, M. (2021). Employee voice, employee engagement and business performance: Understanding the links in a mediated model. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 3(3), 10-19. DOI: 10.33166/ACDMHR.2021.03.002.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/yonbil/issue/42549/512826>.
- Landis, E. A., Hill, D. & Harvey, M. R. (2014). A synthesis of leadership theories and styles, *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2), 97-100.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Li, Y. & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172- 189.
- Memik, N. E. (2020). Kişilik psikolojik sahiplenme ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin analizi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Memmedova, M. & Ekber, Ş. (2017). Azerbaycan'da bankacılık sektörü çalışanlarının sahiplik duygusu analizine yönelik bir çalışma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2). 97-114.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.
- Mir, A., Farooq, S., Khan, S. (2022). Relationship between employee voice and leader member exchange (LMX): A Review. *UGC Care Journal*, 45(1), 37-49.

- Moors, J. J. A. (1986). The meaning of Kurtosis: Darlington reexamined. *The American Statistician*, 40, 283-284.
- Morewedge, C. K. (2021). Psychological ownership: Implicit and explicit. *Current Opinion in Psychology*, 39, 125-132. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2020.10.003>.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Mustafa, M., Martin, L. & Hughes, M. (2016). Psychological ownership, job satisfaction, and middle manager entrepreneurial behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 272-287.
- Müceldili, B., Tatar, B. & Erdil, O. (2018). Kapsayıcı liderlik ve öznel ilişkisel deneyimin psikolojik uygunluğa etkisi: Bir model önerisi. 6. Örgütsel Davranış Kongresi, Isparta, Türkiye.
- Mülayim, M. (2019). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- O'Driscoll, M. P., Pierce, J. L. & Coghlan, A. M. (2006) The psychology of ownership: Work environment structure, organizational commitment, and citizenship behaviors. *Group Organization Management*, 31(3), 388-416.
- Obaid, H. J. & Al-Abachee, A. S. F. (2020). The role of inclusive leadership in enhancing the strategic flexibility. *International Journal of Psychological Rehabilitation*, 24(7), 6766-6776.
- Okun, O. (2017). Psikolojik sermayenin işgören sesliliğine etkisinde iyi olma halinin aracı rolü. Doktora Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Olckers, C. & Plessis, Y. D. (2012). Psychological ownership: A managerial construct for talent retention and organizational effectiveness. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2585-2596.
- Oyur, E. (2019). Çok kültürlü kişilik ve kimlik imgesinin kültürlerarası iletişime etkilerini belirlemeye yönelik bir uygulama. Doktora Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ötken, A. (2015). Algılanan örgütsel destek ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel adaletin rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), 113-140.
- Özbolat, G. (2018). Çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişkide informal iletişim kanallarının ve cinsiyetin düzenleyici etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, H. Ö. (2019). Sağlık çalışanlarının örgütsel davranışları üzerine projeksiyon çalışması: Kırşehir örneği. *Ahi Evran Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(1), 13-23.
- Özyurt, E. (2021). Otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Paiuc, D. (2021). Cultural intelligence as a core competence of inclusive leadership. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(3), 363-378. DOI: 10.2478/mdke-2021-0024.
- Paulet, R., Holland, P., & Bratton, A. (2021). Employee voice: The missing factor in sustainable HRM?. *Sustainability*, 13(17), <https://doi.org/10.3390/su13179732>.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. & Güney, Ç. G. (2013). Birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü: MBA öğrencilerine yönelik bir araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (75), 83-104.
- Peng, H. & Pierce, J. (2015). Job and organization-based psychological ownership: Relationship and outcomes, *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 151-168.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations, *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2002). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84-107.
- Pierce, J. L. & Rodgers L. (2004). The psychology of ownership and worker-owner productivity, *Group & Organization Management*, 29(5), 588-613.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace, Basılmamış Doktora Tezi, Louisiana State University.
- Prestiadi, D., Zulkarnain, W. & Sumarsono, R. B. (2019). Visionary leadership in total quality management: Efforts to improve the quality of education in the industrial revolution 4.0. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 381, 202-206.
- Qasim S., Usman M., Ghani U. and Khan K. (2022). Inclusive leadership and employees' helping behaviors: Role of psychological factors. *Front Psychol.* 13:888094. doi: 10.3389/fpsyg.2022.888094.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Ratcliff, N. J., Key-Roberts, M., Simmons, M. J., & Jiménez-Rodríguez, M. (2018). Inclusive Leadership Survey Item Development, 4.
- Rayner, S. (2009). Educational diversity and learning leadership: A proposition, some principles and a model of inclusive leadership? *Educational Review*, 61(4), 433-447. <https://doi.org/10.1080/00131910903404004>.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C. & Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy Preference Index (API). *Health Expectations*, 13(3), 234-243.
- Song, Y., Tian, Q. T., and Kwan, H. K. (2021). Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 1–14. doi: 10.1108/JMP-02-2020-0077.
- Stamper, C. & Van Dyne, L. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 517-536.
- Stander, M. W. & Coxen, L. (2017). A review of the relationship between positive leadership styles and psychological ownership. In *Theoretical Orientations and Practical Applications of Psychological Ownership* (ss. 37-60). Cham: Springer.

- Sürücü, L. & Maslakçı A., (2021a). Kapsayıcı liderliğin işe adanmışlığa etkisi. Karadeniz 6. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, Sinop, Türkiye.
- Sürücü, L. & Maslakçı A., (2021b). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215. DOI: 10.31671/doujournal.973009.
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şehitoğlu, Y. (2012). İşgören sesliliği, nedenleri ve boyutları, *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 27-38.
- Şener, E., Çetinkaya, F. F., Yüksel, A. N. & Akkoca, Y. (2018). Pozitif ses çıkartma davranışının öncülü olarak iletişim doyumu. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 165-175.
- Şenol, L. & Üzümlü, B. (2020). Demografik özellikler ve psikolojik sahiplenme: Havacılık sektöründe bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (3), 760-77 . DOI: 10.32709/akusosbil.556670.
- Şentürk, H. A. (2019). Kapsayıcı liderlik davranışı ve iş modeli ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tao, Y., He, J., Wang, Y. & Ke, H. (2021). Strategic leadership: A bibliometric analysis on current status and emerging trends. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(2021), 439-458.
- Tokmak, M. (2020). Dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzı ile negatif inovasyon algısı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 441-464. DOI: 10.33437/ksusbd.558800.
- Topcu, M. (2017). Kriz liderliği ve krizleri fırsata çevirmede dönüştürücü-vizyoner liderlik. *Akademik Hassasiyetler*, 4(8), 71-100. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/akademik-hassasiyetler/issue/33537/322285>.
- Uçar, Z. (2016). Kontrol algısı - psikolojik sahiplenme ilişkisi üzerinde algılanan aşırı vasıflılığın düzenleyicilik etkisi. *International Journal of Applied Business and Management Studies*; 1(1), 40-58.
- Uçar, Z. (2017). Psikolojik sahiplenme: Örgütsel alana ilişkin bir model önerisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 167-200. DOI: 10.24988/deuiibf.2017321552.
- Uçar, Z. (2018). Algılanan özerklik ve etki ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide kontrol algısının aracılık etkisi: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma, *Ege Academic Review*, 18(1), 1-14.
- Uthayasuriyan, K., & Murugesan, K. (2020). Inclusive leadership management – on overview. *International Journal of Scientific Research*, 8(1), 401–402. <http://dx.doi.org/10.4172%20/2162-6359.1000441>.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108–119.
- 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.

- Walter, F. & Scheibe, S. (2013). A literature review and emotion-based model of age and leadership: New directions for the Trait approach. *The Leadership Quarterly*, 24(2013), 882-901.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, Y. X., Yang, Y. J., Wang, Y., Su, D., Li, S. W., Zhang, T. & Li, H. P. (2019). The mediating role of inclusive leadership: Work engagement and innovative behavior among Chinese head nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(4), 688-696.
- Wuffli, P. A. (2016). Inclusive leadership: A framework for the global era. Switzerland: Springer.
- Yavan Temizkan, Ö. (2019). Psikolojik güçlendirme ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Devlet hastanesi örneği. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 640-665. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ahbvuibfd/issue/50684/558926>.
- Yavuz, A. (2021). Birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yavuz, Ö. (2018). Dönüşümcü liderlik davranışının proaktif davranışla ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ye, Q., Wang, D. & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468-480.
- Yekeler, K. (2015). Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolü. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yener, S. (2017). Psikolojik rahatlık algısının işgören sesliliği ve takım işbirliği arasındaki ilişkide aracı değişken rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 187-204.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonbil/issue/42550/513236>.
- Yeşil, Ü., Bancar, A. & Budak, G. (2015). Psikolojik sahiplik kavramına ilişkin bir literatür incelemesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 59-82.
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim örgütlerinde kültürel liderlikle meslek ahlakı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(13), 8-27. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/baunsobed/issue/50339/651859>.
- Younas, A., Wang, D., Javed, B. & Haque, A. U. (2022). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, DOI:10.1080/00224545.2022.2026283.
- Yukl, G. (2010). Leadership in organizations (Seventh Edition). USA: Pearson Prentice Hall.

EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Hazırlanan bu anket, Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisinde İşgören Sosliliğinin Rolünü ölçmeye yönelik bir araştırmadır. Elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlarla kullanılacak olup üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Dolayısıyla anketimizi doldurmanızda herhangi bir sakınca yoktur. Bu sebeple anketin bütün maddelerini dikkatlice okuyup cevaplandırmanız oldukça önem arz etmektedir. Şimdiden katkılarınız için teşekkür ederiz.

Eylül Cansu YAVUZ

Prof. Dr. Hasan GÜL

ANKET FORMU

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

- A. Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek
- B. Yaşınız ☐ 18-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49
☐ 50-59 ☐ 60 +
- C. Öğrenim durumunuz ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans
☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ve Doktora
- D. Medeni durumunuz ☐ Evli ☐ Bekâr
- E. Sahip olunan çocuk sayısı ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ve fazlası
- F. Bu kurumdaki pozisyonunuz nedir? ☐ Akademisyen ☐ Memur ☐ İşçi
- G. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? ☐ 1yıldan az ☐ 1-4 ☐ 5-9
☐ 10-14 ☐ 15 ve üzeri
- H. Gelir Durumunuz ☐ 4000 – 5000 ☐ 5001-6000 ☐ 6001-7000
☐ 7001-8000 ☐ 8001 ve üzeri

KAPSAYICI LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıda, kapsayıcı liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yönetici, yeni fikirleri duymaya açıktır.					
Yönetici, iş süreçlerini iyileştirmek için yeni fırsatlara dikkat ediyor.					
Yönetici, istenen hedefleri ve bunları başarmanın yeni yollarını tartışmaya açıktır.					
Yönetici, sorunları çözmek için hazırdır.					
Yönetici, takımdan biri olarak görülür ve kolayca ulaşılabilir.					
Yönetici, kendisine danışılacak profesyonel sorular için hazırdır.					
Yönetici, talep ve isteklerimi dinlemeye hazırdır.					
Yönetici, ortaya çıkan sorunlarda kendisine danışmamı veya erişmemi teşvik ediyor.					
Yönetici, ortaya çıkan sorunları tartışmaya açıktır.					

PSİKOLOJİK SAHİPLENME ÖLÇEĞİ

Aşağıda, çalışanların psikolojik sahiplenme eğilimleri ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu kuruma ait olduğumu hissediyorum.					
İş yerimde kendimi rahat hissediyorum.					
Bu kurumda çalışmayı çok seviyorum.					
İş yerim benim için ikinci bir yuva gibidir.					
Benim refahım kurumumun refahına bağlıdır.					
Kurumdaki sorunları kendi sorunlarım olarak görürüm.					
Kurumumda herhangi bir şey yolunda gitmezse, olası düzeltici girişimlerde bulunurum.					
Kurumum ihtiyaç duyduğunda, daha çok çalışırım.					
İş yeri dışındakilere, kurumumun doğru imajını yansıtacak şekilde davranırım.					
Çalıştığım kuruma yeni gelişmeleri getirmek için çabalarım.					

İŞGÖREN SESLİLİĞİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda, kurumdaki çalışanların işgören sesliliği eğilimleri ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu iş yerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum.					
Bu iş yerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda amirleriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim.					
Bu iş yerinde işle ilgili konularda amirlerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi amirlerimle konuşabilirim.					
Bu iş yerinde çıkan aksaklıklar hakkında amirlerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşıyorum.					
Bu iş yerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşıyorum.					
Bu iş yerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında amirlerimle rahatça konuşabilirim.					

Ek 2: Etik Kurul Kararı



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURUL KARARLARI

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
24.09.2021	09	2021/758

**KARAR
NO:
2021-758**

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Eylül Cansu YAVUZ' un Prof. Dr. Hasan GÜL danışmanlığında “ Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisinde İşgören Sosliliğinin Rolü” isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket, ölçek ve veri kaynak taraması çalışmalarını içeren 28719 sayılı dilekçesi okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Eylül Cansu YAVUZ' un Prof. Dr. Hasan GÜL danışmanlığında “ Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisinde İşgören Sosliliğinin Rolü” isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket, ölçek ve veri kaynak taraması çalışmalarının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

ÖZ GEÇMİŞ

Eylül Cansu Yavuz, 2013 yılında Samsun Anadolu Lisesi'ni bitirdi. 2018 yılında Ondokuz Mayıs Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 2020 yılında Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nde İşletme Ana Bilim Dalı yüksek lisans programını kazandı. Yüksek lisansa devam ederken aynı zamanda Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nde Uluslararası İlişkiler Biriminde kısmi zamanlı olarak çalıştı. İyi derecede İngilizce bilmektedir.

İletişim Bilgileri

ORCID ID : <https://orcid.org/0000-0002-9352-510X>

Yayınlar:

1. İşgören Sessizliği ve Kırık Camlar Teorisi Arasındaki İlişkiler, Mersin: 7th International Social Sciences Congress 12-13 March 2022.