



**T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAPSAYICI LİDERLİĞİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİNE ETKİSİNDE
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ**

OĞUZHAN KARASÖĞÜT

EĞİTİM YÖNETİMİ

**Şanlıurfa
2025**



**T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAPSAYICI LİDERLİĞİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİNE ETKİSİNDE
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ**

OĞUZHAN KARASÖĞÜT

EĞİTİM YÖNETİMİ
Tez Danışmanı: Doç. Dr. MEHMET FATİH KARACABEY

**Şanlıurfa
2025**

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının her aşamasında, maddi ve manevi destekleriyle yanımda olan kıymetli insanlara gönülden teşekkür etmek isterim.

Öncelikle, hayatımın her alanında olduğu gibi bu zorlu akademik süreçte de sabırla, sevgiyle ve sonsuz anlayışıyla beni destekleyen sevgili eşim Melike ADLİM KARASÖĞÜT'e en derin şükranlarımı sunuyorum. Varlığıyla bana güç veren, her zaman yanımda olduğunu hissettiren, fedakârlıklarıyla bu süreci daha kolay atlatmamı sağlayan eşime minnettarım.

Akademik yolculuğumda bana rehberlik eden, bilgi ve birikimini hiçbir zaman esirgemeyen, eleştirel düşünme becerimi geliştirmeme katkı sağlayan değerli danışmanım Doç. Dr. Mehmet Fatih KARACABEY'e en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Tez sürecinin her adımında yapıcı yönlendirmeleri, sabırlı yaklaşımı ve akademik rehberliği benim için çok kıymetlidir.

Her daim yanımda olan, dualarını ve desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen sevgili aileme, verdikleri emek, gösterdikleri sabır ve sevgileri için minnettarım. Onların varlığı ve inancı, bu süreçte bana moral kaynağı olmuştur.

Eğitim hayatım boyunca üzerimde emeği olan, bana düşünmeyi, sorgulamayı ve öğrenmeyi öğreten tüm öğretmenlerime de sonsuz teşekkür ederim. Bugün burada olmamda katkısı olan her bir öğretmenime minnettarım.

Ayrıca, bu süreçte hem moral hem de akademik açıdan desteğini esirgemeyen, samimiyeti ve arkadaşlığıyla yanımda olduğunu her zaman hissettiren değerli arkadaşım İbrahim ALBAYRAK'a içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu tez, yalnızca benim değil, yukarıda isimlerini andığım tüm bu kıymetli insanların da katkısıyla hayat bulmuştur.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ŞEKİLLER DİZİNİ	iii
ÇİZELGELER DİZİNİ	iv
SİMGELER	v
KISALTMALAR	vi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırma Sorusu	4
1.4. Araştırmanın Önemi	5
1.5. Araştırmanın Varsayımları	7
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	7
2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR	8
2.1. Kapsayıcı Liderlik	9
2.1.1. Kapsayıcı Liderlik Yaklaşımları	11
2.2. Çalışan Sessliliği	14
2.2.1. Çalışan Sessliliği Yaklaşımları	16
2.2.2. Kapsayıcı Liderlik Ve Çalışan Sessliliği İlişkisi	19
2.3. Psikolojik Güçlendirme	20
2.3.1. Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımları	22
2.3.2. Kapsayıcı Liderlik Ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi	24
2.3.3. Psikolojik Güçlendirme Ve Çalışan Sessliliği İlişkisi	25
2.4. Kapsayıcı Liderlik, Psikolojik Güçlendirme, Çalışan Sessliliği İlişkisi	27
2.5. Psikolojik Güçlendirme ve Aracılık Rolü	29
3. GEREÇ VE YÖNTEM	31
3.1. Araştırmanın Modeli	31
3.2. Evren ve Örneklem	31
3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	32
3.3. Veri Toplama Araçları	34
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	34
3.3.2. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği	34
3.3.3. Çalışan Sessliliği Ölçeği	35
3.3.4. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	35
3.4. Veri Toplama Süreci	36
3.5. Verilerin Analizi	36
3.6. Sonuçların Yorumlanması	38
4. BULGULAR	39
4.1. Normallik ve Çoklu Bağintı Analizi	39
4.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Analizi	42
4.3. Yaş Grubu Değişkenine Göre Farklılık Analizi	43
4.4. Görev Yeri Değişkenine Göre Farklılık Analizi	43
4.5. Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular	44
4.6. Yapısal Model Sonuçları ve Aracılık Analizi	47
4.7. Yapısal Modelde Yer Alan Değişkenlerin Doğrudan Ve Dolaylı Etkileri	48
5. TARTIŞMA	50
5.1. Cinsiyet Değişkeni Bulgularının Değerlendirilmesi	50
5.2. Yaş Grubu Değişkeni Bulgularının Değerlendirilmesi	52
5.3. Görev Yeri Değişkeni Bulgularının Değerlendirilmesi	53
5.4. Kapsayıcı Liderlik Algısının Değerlendirilmesi	54
5.5. Kapsayıcı Liderlik Ve Çalışan Sessliliği İlişkisi	56
5.6. Kapsayıcı Liderlik Ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi	57

5.7. Psikolojik Güçlendirme Ve Çalışan Sessliliği İlişkisi	58
5.8. Psikolojik Güçlendirmenin, Kapsayıcı Liderlik Ve Çalışan Sessliliği Arasındaki Aracılık Rolü	61
5.9. Teorik ve Uygulamalı Çıkarımlar	63
6. SONUÇLAR	67
6.1. Sınırlılıklar	70
7. ÖNERİLER	72
KAYNAKLAR	74
ÖZGEÇMİŞ	86
EKLER	87

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAPSAYICI LİDERLİĞİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ

OĞUZHAN KARASÖĞÜT

HARRAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ

Tez Danışman: Doç. Dr. MEHMET FATİH KARACABEY
Yıl: 2025, Sayfa : 102

Bu araştırma, kapsayıcı liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Liderlik literatüründe kapsayıcı liderlik; farklılıkları değerli gören, çalışanların görüşlerini dikkate alan, şeffaf, ulaşılabilir ve katılımcı bir yaklaşım olarak tanımlanırken; çalışan sesliliği, bireylerin örgütsel süreçlere yönelik önerilerini, eleştirilerini ve çözüm fikirlerini ifade etmeleriyle örgütsel iyileştirme ve yenilikçilik süreçlerine katkıda bulunmalarını ifade etmektedir. Bu bağlamda psikolojik güçlendirme, bireylerin işlerine anlam katmalarını, özerklik ve yeterlilik algılarını güçlendirmelerini ve iş yerinde etkili olduklarını hissetmelerini sağlayan bir motivasyon kaynağı olarak kapsayıcı liderlik ve seslilik arasındaki ilişkiye aracılık edebilecek kritik bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Nicel araştırma yöntemiyle yürütülen bu araştırmanın örneklemini, Şanlıurfa ilinde çeşitli ortaöğretim kurumlarında görev yapan 554 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinde Kapsayıcı Liderlik Ölçeği, Çalışan Sesliliği Ölçeği ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeği kullanılmış; elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi (YEM) aracılığıyla analiz edilerek değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler test edilmiştir. Bulgular, kapsayıcı liderliğin çalışan sesliliğini anlamlı ve pozitif biçimde etkilediğini; psikolojik güçlendirmenin ise bu ilişki üzerinde kısmi aracılık rolü oynadığını ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlar, kapsayıcı liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel süreçlere aktif katılımını desteklediğini, onların fikirlerini özgürce dile getirmelerini kolaylaştırdığını ve psikolojik güçlendirmenin bu süreci bireylerin anlam, özerklik, yeterlilik ve etki algıları üzerinden pekiştirdiğini göstermektedir. Bu araştırma, kapsayıcı liderlik uygulamalarının eğitim kurumlarında demokratik ve katılımcı bir okul kültürü oluşturduğunu, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımını artırdığını ve örgütsel performansı desteklediğini vurgulamaktadır. Sonuç olarak araştırma, liderlik literatürüne teorik katkılar sunarken eğitim yönetimi alanı için de pratik öneriler geliştirmekte; kapsayıcı liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki dinamiklerin çalışan sesliliğini güçlendiren önemli bir mekanizma sunduğunu kanıtlamaktadır.

ANAHTAR KELİMELER: Yapısal eşitlik modellemesi, Psikolojik güçlendirme, Çalışan sesliliği, Kapsayıcı liderlik

ABSTRACT

MASTER THESIS

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT IN THE EFFECT OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON VOICE BEHAVIOR

OĞUZHAN KARASÖĞÜT

HARRAN UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE EDUCATION
EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. MEHMET FATİH KARACABEY
Year: 2025, Page : 102

This research aims to examine the effect of inclusive leadership on employee voice behavior and the mediating role of psychological empowerment in this relationship. In leadership literature, inclusive leadership is defined as a participatory and transparent approach in which leaders value diversity, listen to employees' views, and adopt accessible and supportive behaviors, while employee voice behavior refers to individuals' voluntary expressions of suggestions, concerns, and ideas that contribute to organizational improvement and innovation. Psychological empowerment, characterized by employees' sense of meaning, autonomy, competence, and impact in their work, emerges as a critical factor that can mediate the relationship between inclusive leadership and voice behavior. Adopting a quantitative research design, this research was conducted with a sample of 554 teachers working in various high schools in the province of Şanlıurfa, Türkiye. Data were collected through the Inclusive Leadership Scale, Employee Voice Behavior Scale, and Psychological Empowerment Scale, and analyzed using structural equation modeling (SEM) to test direct and indirect relationships among the variables. The findings demonstrate that inclusive leadership significantly and positively influences employee voice behavior, while psychological empowerment partially mediates this relationship. The results indicate that inclusive leadership behaviors such as transparency, accessibility, and participation enhance teachers' willingness to engage in organizational processes and express their opinions, and that psychological empowerment reinforces this process by strengthening employees' perceptions of meaning, autonomy, competence, and impact in their professional roles. This research highlights that inclusive leadership practices contribute to the development of a democratic and participatory school culture, increase teachers' involvement in decision making processes, and support organizational effectiveness. In conclusion, the research provides theoretical contributions to the leadership literature and practical implications for educational management, demonstrating that the dynamics between inclusive leadership and psychological empowerment constitute a vital mechanism for promoting employee voice behavior.

KEYWORDS: Structural equation modeling, Psychological empowerment, Voice behavior, Inclusive leadership

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 4.1. Ölçüm Modeli	46
Şekil 4.2. Kapsayıcı Liderliğin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Standardize Katsayısı	47
Şekil 4.3. Kapsayıcı Liderlik İle Çalışan Sesliliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Etkisine Dair Standardize Katsayıları	47

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	32
Çizelge 4.1. Değişkenlere İlişkin Madde Sayısı, Çarpıklık, Basıklık, VIF Ve Tolerans Değerleri	39
Çizelge 4.2. Alt Gruplara İlişkin Normallik Değerleri	40
Çizelge 4.3. Değişkenlerin Korelasyon Katsayısı, Ortalama, Standart Sapma, Puan Aralığı ve İç Tutarlılık Katsayıları	41
Çizelge 4.4. Cinsiyete Göre Kapsayıcı Liderlik, Psikolojik Güçlendirme ve Çalışan Sessliliği Puanlarının Karşılaştırılması	42
Çizelge 4.5. Yaş Gruplarına Göre Kapsayıcı Liderlik, Psikolojik Güçlendirme ve Çalışan Sessliliği Puanlarının Karşılaştırılması	43
Çizelge 4.6. Görev Yerine Göre Kapsayıcı Liderlik, Psikolojik Güçlendirme ve Çalışan Sessliliği Puanlarının Karşılaştırılması	44
Çizelge 4.7. Yapısal Modelde Yer Alan Değişkenlerin Doğrudan ve Dolaylı Etkileri	48

SİMGELER

%	Yüzde
&	Ve
=	Eşittir
p	Anlamlılık düzeyi
α	Alpha
β	Beta

KISALTMALAR

AMOS	Analysis of Moment Structures
ÇS	Çalışan Soslilięi
ÇSÖ	Çalışan Soslilięi Ölçeği
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
KL	Kapsayıcı Liderlik
KLÖ	Kapsayıcı Liderlik Ölçeği
PG	Psikolojik Güçlendirme
PGÖ	Psikolojik Güçlendirme Ölçeği
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi

1. GİRİŞ

Örgütlerin karmaşık yapıları, dinamik çevre şartları ve bireysel farklılıkların giderek daha fazla önem kazandığı bir dönemde, geleneksel liderlik yaklaşımları yetersiz kalabilmektedir. Bu bağlamda kapsayıcı liderlik (KL), çeşitliliğe ve bireysel farklılıklara değer veren, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışı sunarak modern liderlik paradigmasında dikkat çekmektedir (Tang vd., 2014). Kapsayıcı liderliğin temelinde, liderlerin ekip üyelerinin fikirlerine önem vermesi, çeşitliliği desteklemesi ve kapsama dâhil olma hissini teşvik etmesi yatmaktadır.

Kapsayıcı liderlik, özellikle eğitim kurumları gibi çok yönlü etkileşimlerin yoğun olduğu alanlarda etkili bir şekilde uygulanabilmektedir. Bu liderlik modeli, çalışanların iş süreçlerine katılımını artırmak ve onların şirket ya da kurum içinde seslerini duyurabilecekleri bir ortam yaratmak amacıyla özellikle öne çıkarılmaktadır (Choi vd., 2017). Bu durum, öğretmenlerin fikirlerini dile getirebileceği bir örgütsel iklim yaratılmasına katkı sağlayarak öğretmenlerin mesleki tatmin ve motivasyon düzeylerini artırmaktadır. Çalışan sesliliği (ÇS), bireylerin fikirlerini, endişelerini ve önerilerini örgüt içinde dile getirmelerine olanak tanıyan kritik bir bileşendir (Morrison, 2014). Ancak bu katılımın gerçekleşebilmesi için, liderlerin çalışanlara şeffaf ve destekleyici bir ortam sunması gereklidir (Javed vd., 2019).

Psikolojik güçlendirme (PG), kapsayıcı liderlik ve çalışan sesliliği arasında kritik bir arabulucu rol oynayabilir. Psikolojik güçlendirme, bireylerin kendilerini önemli, yeterli, özerk ve iş yerinde etkili hissetmelerini sağlayan içsel bir motivasyon kaynağıdır (Spreitzer, 1995). Psikolojik güçlendirme, bireylerin yaptıkları işin anlamını kavramalarına, kendilerine olan güvenlerini artırmalarına ve çalışma ortamında daha bağlı bir tutum sergilemelerine olanak tanır. Yapılan araştırmalar, psikolojik güçlendirmenin çalışanların işe yönelik olumlu tutumlar geliştirmesine katkı sağladığını ve bireylerin örgüt içinde fikirlerini daha aktif bir şekilde dile getirmelerini desteklediğini göstermiştir (Zhang vd., 2023). Bunun yanında, psikolojik güçlendirme, bireylerin özerklik ve yeterlilik ihtiyaçlarını karşılayarak örgütsel bağlılığı ve yenilikçi davranışları destekler (Morrison, 2011).

Bununla birlikte, kapsayıcı liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki, bireylerin çalışma ortamında kendilerini daha değerli hissetmelerine ve bu sayede fikirlerini rahatça dile getirmelerine olanak tanır (Ashikali vd., 2021). Psikolojik güçlendirme sayesinde bireyler, örgütsel yapıda daha etkin bir rol üstlenirken, liderlerin şeffaf ve katılımcı yaklaşımları da bu süreci desteklemektedir. Bu durumda, çalışanların fikirlerini dile getirme davranışları daha

fazla ortaya çıkar ve örgüt içi karar alma mekanizmaları daha demokratik bir yapıya bürünür (Jolly ve Lee, 2021).

1.1. Problem Durumu

Günümüz örgütlerinde kaliteli hizmet üretiminin sürekliliği, çalışanların fikirlerini çekinmeden paylaşabildiği kapsayıcı bir iklimin varlığına bağlıdır. Bu bağlamda kapsayıcı liderlik, liderin söylem ve eylemleriyle farklı bakışları davet eden ve takdir eden bir tutum sergilemesi olarak tanımlanır; söz konusu yaklaşım ekip içinde aitlik ve benzersizlik ihtiyaçlarını aynı anda gözeterek öğrenme ve iyileştirme döngülerini hızlandırır (Nembhard ve Edmondson, 2006; Carmeli vd., 2010).

Kapsayıcı liderliğin etkisini görünür kılan temel mekanizmalardan biri psikolojik güvenlidir. Ekip üyeleri, cezalandırılma ya da küçük görülme kaygısı yaşamadan fikir beyan edebildiklerinde hem öğrenme davranışları hem de süreç iyileştirmeye dönük katılımları artar (Edmondson, 1999). Bu güvenli iklim, özellikle hataları bildirme, süreç önerileri geliştirme ve statükoya itiraz gibi çalışan sesliliği davranışlarını destekler (Burris ve Sohn, 2021; Detert ve Burris, 2007).

Psikolojik güçlendirme ise anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarından oluşan bir güdülenme durumu olup çalışanın iş üzerinde yetkin ve etkili hissetmesini sağlar; bu da seslilik için gerekli öz yeterlik ve sonuç alabilme algısını besler (Spreitzer, 1995; Spreitzer, 1996).

Çalışan sesliliği literatürü, çalışanların dile getirdiği öneri ve uyarıları içerik bakımından “teşvik edici (promotive)” ve “önleyici (prohibitive)” olarak ikiye ayırır (Liang vd., 2012). Seslilik, örgütün iyiliği için gönüllü katkı niteliği taşıyan bir rol-ötesi davranış olarak da ele alınır (Detert ve Burris, 2007). Eğitim ve kamu gibi çok paydaşlı alanlarda, her iki ses türünün de örgütsel iyileştirme ve riskleri önleme açısından kritik olduğu vurgulanmaktadır (Detert ve Burris, 2007; Liang vd., 2012).

Güncel kanıtlar, kapsayıcı liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinin kısmen psikolojik güçlendirme yoluyla gerçekleştiğini göstermektedir. Farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda kapsayıcı liderliğin, çalışanların güçlenme algılarını artırdığı; bunun da hem teşvik edici hem önleyici seslilik davranışlarını yükselttiği saptanmıştır (Fatoki, 2024; Younas vd., 2023).

Bu alanyazın birikimine rağmen iki önemli boşluk dikkat çekmektedir.

Öncelikle, KL-PG-ÇS ilişkilerini eş zamanlı ve bağlama duyarlı biçimde ele alan modeller sınırlıdır. İkinci olarak, söz konusu ilişkilerin demografik (cinsiyet, yaş grupları) ve konumsal (görev yeri: merkez ilçeler/çevre ilçeler) kırılımlar altında düzey veya güç bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı çoğu çalışmada ikincil kalmıştır. Özellikle değerlendirme koordinasyon ve çok paydaşlı iş birliği gerektiren eğitim kurumları gibi kurumsal yapılarda, sesliliğin sürdürülebilirliği için bu farklılaşmaların sınanması gerekmektedir. Bu nedenle mevcut çalışma, kapsayıcı liderliğin çalışan sesliliğine etkisini, psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü üzerinden sınanan bir nedensel modeli test etmeyi amaçlamaktadır.

Model, (a) kapsayıcı liderliğin psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği üzerindeki doğrudan etkilerini, (b) psikolojik güçlendirme'nin kapsayıcı liderlik ve çalışan sesliliği ilişkisindeki aracılık etkisini ve (c) söz konusu ilişkilerde cinsiyet, yaş grupları ile görev yeri bakımından gruplar arası farklılaşma olup olmadığını inceleyecektir. Böylelikle çalışma, kapsayıcı liderlik uygulamalarının hangi koşullarda çalışanların sesliliğini güçlendirdiğine dair kanıta dayalı bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Şanlıurfa'daki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kapsayıcı liderlik algılarının, çalışan sesliliği üzerindeki etkisini ve bu etkide psikolojik güçlendirme faktörünün aracılık rolünü incelemektir. Eğitim yönetimi bağlamında liderlik, yalnızca bireylerin yönlendirilmesini değil, aynı zamanda onların katılımcı bir şekilde karar alma süreçlerine dâhil edilmesini de gerektirir (Choi vd., 2017). Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik modeli, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel bağlamda yenilikçi ve çözüm odaklı bir kültürün oluşmasına da katkı sağlar (Jolly ve Lee, 2021).

Araştırma, öğretmenlerin kapsayıcı liderlik algılarının ne düzeyde olduğunu, çalışan sesliliğinin örgüt içindeki işlevini ve psikolojik güçlendirmenin bu süreçteki etkilerini ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda, bireylerin liderlik algılarının çalışan davranışlarına etkisi üzerine derinlemesine bir analiz yapılacaktır. Elde edilen sonuçlar, eğitim kurumlarındaki liderlik yaklaşımlarının daha etkili ve kapsayıcı bir hale getirilmesi için uygulanabilir öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, örgütsel yapının geliştirilmesi ve çalışanların katılımcı rollerinin artırılması için liderlik modellerine dair literatürdeki eksikliklerin giderilmesine de katkı sağlaması beklenmektedir.

1.3. Araştırma Sorusu

Eğitim kurumları, bireylerin bilgi ve becerilerini geliştirmekle kalmayıp topluma aktif katılımlarını sağlayan sosyal yapılar olarak işlev görmektedir (Ryan, 2006). Bu çok yönlü işlev, liderlik anlayışlarının da yenilenmesini gerekli kılmaktadır. Geleneksel liderlik, bireylerin örgüt içindeki katılımını desteklemede yetersiz kalırken; kapsayıcı liderlik, çeşitliliği kucaklayan, şeffaf ve destekleyici yaklaşımıyla çalışan sesliliğini artırmaktadır (Ashikali vd., 2021; Carmeli vd., 2010; Morrison, 2014). Ancak seslilik, yalnızca fikirlerin dile getirilmesi değil, aynı zamanda bu fikirlerin örgütte dikkate alınmasıyla tamamlanmaktadır.

Bu noktada psikolojik güçlendirme, bireylerin işlerine anlam katmalarını, özerklik algılarını ve öz yeterliliklerini geliştirmelerini sağlayarak sesliliği teşvik eden kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Spreitzer, 1995; Zhang vd., 2023). Ayrıca liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır (Morrison, 2011). Bununla birlikte, kapsayıcı liderlik ve seslilik ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin etkisini ele alan çalışmalar sınırlı kalmıştır (Jolly ve Lee, 2021). Özellikle fikir paylaşımının yoğun olduğu eğitim kurumlarında bu boşluğun doldurulması önemlidir.

Bu araştırma, kapsayıcı liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi psikolojik güçlendirme bağlamında inceleyerek, hem literatüre katkı sağlamayı hem de eğitim kurumlarında daha kapsayıcı, şeffaf ve çözüm odaklı liderlik uygulamalarının geliştirilmesine ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Bu araştırma, kapsayıcı liderlik, çalışan sesliliği ve psikolojik güçlendirme ölçütlerine dayalı olarak şu alt sorulara cevap aramaktadır:

1. Kapsayıcı liderlik ve çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Kapsayıcı liderlik ve psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Psikolojik güçlendirme, kapsayıcı liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamakta mıdır?
5. Cinsiyete göre kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği

değişkenleri anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?

6. Yaş gruplarına (29 ve altı, 30-39, 40 ve üstü) göre kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği değişkenleri anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?

7. Görev yerine (merkez ilçeler, çevre ilçeler) göre kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği değişkenleri anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği ekseninde kuramsal, yönetsel ve uygulamaya dönük üçlü bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. İlk olarak, liderlik davranışlarının çalışanların sesliliği üzerindeki etkisinin psikolojik güçlendirme yoluyla nasıl aktarıldığı sınıanacaktır. Literatürde ortaya konan "aidiyet ile benzersizliğin birlikte değerlendirilmesi" yaklaşımını doğrudan test etme olanağı sunan kapsayıcı liderlik, sesliliği örgütsel iyileşmeye açılan bir kapı olarak ön plana çıkarır (Chamberlin vd., 2017; Nembhard ve Edmondson, 2006; Randel vd., 2018;). Bu bağlamda araştırma, kapsayıcı liderliğin ekiplerde sesli ifadenin önünü açtığına ve bunun da sesliliği beslediğine ilişkin birikmiş kanıtları, psikolojik güçlendirme aracılığı ile bağlayıcı bir model içinde birleştirir.

İkinci olarak, çalışma psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü merkeze alır. psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutları çalışanların “yapabilirim, istiyorum, etki edebilirim” algılarını güçlendirir (Spreitzer, 1995). Meta analitik sentezler psikolojik güçlendirmenin hem bağlamsal belirleyiciler (liderlik, iş özellikleri vb.) hem de sonuçlar (katılım, performans vb.) ile tutarlı ve anlamlı ilişkiler kurduğunu göstermektedir (Seibert vd., 2011). Bu nedenle KL-PG-ÇS zincirinin sınıanması, literatürde sıklıkla teorik olarak öne sürülen fakat bağlamsal olarak farklı örneklemelerde eşzamanlı testleri görece sınırlı kalmış bir aktarım mekanizmasına kanıta dayalı katkı sunar.

Üçüncü olarak, araştırma örneklem kırılımlarını kuramsal kurgunun ayrılmaz parçası hâline getirir. Özellikle yaş grupları ve görev bölgesi (merkez/çevre) değişkenlerinin, KL-PG-ÇS ilişkilerinde sınır koşulu (moderasyon) oluşturabileceğine dair işaretler giderek güçlenmektedir. Nitekim yakın tarihli bir meta analiz, psikolojik güçlendirmenin öncülleriyle kurduğu ilişkilerde yaşın

sistematik bir düzenleyici rol oynayabildiğini göstermiştir (Llorente-Alonso vd., 2024). Öte yandan eğitim/kamu örgütlerinde coğrafi çevre/periferi koşullarının liderlik uygulamalarını ve günlük etkileşim mimarisini farklılaştırabildiğine dair kanıtlar, “görev bölgesi” değişkenini bağlamsal bir katsayı olarak modele dâhil etmeyi gerektirir (Lund, 2025). Bu çalışma, söz konusu kırımları cinsiyetle eşit görünürükte ele alarak (yaş ve görev bölgesi için ayrı analiz ve raporlama) bulguların genellenebilirliğini ve politika değerini artırır.

Dördüncü olarak, kamu/eğitim bağlamında sesliliğin kurumsal performans ve hizmet kalitesiyle ilişkisini görünür kılmak uygulama açısından kritiktir. Güncel kamu sektörü çalışmaları, sesliliğin örgütsel güven, kültür ve performansla anlamlı ilişkiler kurduğunu ve bu yönetsel kanalların yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde sınanabildiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, kapsayıcı liderlik ve psikolojik güçlendirme gibi yönetilebilir değişkenlere odaklanmanın, kamu/ eğitim kurumlarında iyileştirme döngülerini hızlandırabileceğini düşündürür. Bu tezin, söz konusu ilişkileri eğitim örgütleri bağlamında ampirik olarak test etmesi; politika ve liderlik gelişimi için eyleme dönüştürülebilir öneriler üretmesini sağlar.

Beşinci olarak, çalışma yöntemsel katkılar üretir. Sesliliğin teşvik edici/önleyici ayrımına dayalı analiz, çıktıları tekil bir “ses” değişkeninde bütünleştirmenin ötesine geçerek, KL–PG aktarımının içerik türlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını sınar (Chamberlin vd., 2017). Ayrıca yapısal eşitlik modellemesi, çok değişkenli varsayımlar, DFA, bootstrapping güven aralıkları ve grup karşılaştırmaları (cinsiyet, yaş, görev bölgesi) ile birleştirilerek daha sağlam sonuçlar üretir; böylece alanyazındaki çağrılarla uyumlu biçimde sesliliğin çok düzeyli/çok kanallı yapısına hassasiyet gösterir. Bu yaklaşım, araştırmanın hem kuramsal tutarlılığını güçlendirir hem de farklı örnekleme koşullarında yeniden üretilebilir sonuçlar elde edilmesine katkı sağlar.

Son olarak, bulguların pratik önemi yüksektir. Kapsayıcı liderliğin günlük davranışsal karşılıkları (katkıları davet etme, takdir etme), psikolojik güçlendirmeyi besleyerek çalışanların risk algısını ve sonuç alabilme inancını dönüştürür; bu da hataların raporlanması, süreç iyileştirme önerileri ve paydaş iletişimi gibi kritik seslilik pratiklerini artırır. Bu mekanizmanın eğitim/kamu örgütlerinde sürdürülebilir biçimde işletilmesi, hizmet kalitesi, hesap verebilirlik ve yenilikçilik için somut bir kaldıraç sunar (Nembhard ve Edmondson, 2006; Randel vd., 2018). Dahası, güven temelli bu etkileşim döngüsü, ekip içi öğrenmeyi hızlandırarak kurumların çevresel

belirsizliklere karşı daha esnek ve uyarlanabilir hale gelmesine olanak tanır. Böylelikle çalışma, hem teorik hem de uygulamalı düzeyde anlamlı bir katkı ortaya koyar.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir:

1. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, çalışmanın amaçlarına uygun olarak güvenilir ve geçerli sonuçlar sağlamaktadır.
2. Katılımcıların anket ve görüşme sorularına verdikleri yanıtların samimi ve gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır.
3. Araştırmanın gerçekleştirildiği ortam ve koşullar, sonuçların genellenebilirliğini engelleyecek düzeyde bir dış etki barındırmamaktadır.
4. Kapsayıcı liderlik, çalışan sesliliği ve psikolojik güçlendirme arasında teorik olarak öngörülen ilişkilerin araştırma kapsamında istatistiksel olarak da anlamlı olduğu kabul edilmektedir.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

1. Araştırma, yalnızca Şanlıurfa ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır; dolayısıyla elde edilen sonuçlar farklı coğrafi bölgelerde veya eğitim düzeylerinde genellenemeyebilir.
2. Çalışmada kullanılan veri toplama araçları, katılımcıların öznel beyanlarına dayanmaktadır; bu durum, yanıtların doğruluğunu etkileyebilecek bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir.
3. Araştırma, belirli bir zaman diliminde gerçekleştirildiğinden, elde edilen bulgular dinamik değişimlerin etkilerini yansıtmayabilir.
4. Araştırmanın analizleri, seçilen örneklem grubunun demografik özellikleriyle sınırlıdır ve bu nedenle farklı demografik gruplar için aynı sonuçlar elde edilemeyebilir.

2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesi, kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlenlendirme ve çalışan sesliliği kavramları arasındaki ilişkileri açıklayan teorik bir zemin oluşturmayı hedeflemektedir. Kapsayıcı liderlik, modern örgütlerde çeşitliliği destekleyen ve çalışanların katılımını artıran bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanır. Literatürde kapsayıcı liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırdığına, yenilikçi davranışlarını teşvik ettiğine dair güçlü kanıtlar bulunmaktadır (Ashikali vd., 2021). Bu liderlik tarzının, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine olanak tanıyarak onların fikirlerini ifade etme davranışlarını güçlendirdiği de ifade edilmektedir. Dolayısıyla kapsayıcı liderlik, çalışan sesliliğini destekleyen kritik bir unsur olarak örgütlerin sürdürülebilir başarısına katkı sağlamaktadır (Choi vd., 2017).

Psikolojik güçlenlendirme, bireylerin işlerini anlamlı bulmaları, yeterlilik algılarının yüksek olması, iş süreçlerinde özerklik hissetmeleri ve yaptıkları iş üzerinde etkili olduklarına inanmaları ile şekillenen bir durumdur (Spreitzer, 1995). Bu algı, bireylerin iş tatmini, bağlılık ve performans gibi kritik iş çıktılarında olumlu etkiler yaratmaktadır. Psikolojik güçlenme, liderlerin destekleyici tutumları ve çalışanlara sağladıkları güven ortamıyla güçlenmektedir (Javed vd., 2019). Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlenmeyi destekleyen bir unsur olarak öne çıkmaktadır ve bireylerin örgütsel süreçlere aktif katılımını artırmaktadır.

Çalışan sesliliği, bireylerin örgütsel karar alma süreçlerine katkıda bulunma amacıyla fikirlerini, endişelerini ve önerilerini dile getirme davranışdır (Morrison, 2014). Çalışan sesliliği, örgütsel yenilikçilik ve sürekli gelişim için kritik bir unsurdur. Bu davranış, çalışanların liderleriyle olan ilişkileri ve iş yerindeki güven algılarıyla doğrudan ilişkilidir. Literatürde, kapsayıcı liderliğin ve psikolojik güçlenmenin, çalışanların seslilik davranışlarını teşvik ettiği ve bu süreçlerin örgütsel iletişim, inovasyon ve performans üzerindeki olumlu etkilerini artırdığı ifade edilmektedir (Jolly ve Lee, 2021; Zhang vd., 2023).

Bu kuramsal çerçeve, kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlenlendirme ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkilerin kapsamlı bir şekilde analiz edilmesini sağlayacak bir temel sunmaktadır. Araştırmanın odak noktası, kapsayıcı liderliğin bireyler üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini anlamak ve bu etkilerin örgütsel bağlamda çalışanların seslilik davranışlarını nasıl şekillendirdiğini ortaya koymaktır. Elde edilen bilgiler, hem liderlik uygulamalarının hem de çalışan davranışlarının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

2.1. Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı liderlik, günümüzün hızla değişen ve giderek daha fazla çeşitlilik gösteren iş dünyasında önemli bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır. Bu liderlik tarzı, ekip üyelerinin kendilerini bir gruba ait hissetmelerini sağlarken aynı zamanda bireysel farklılıklarını ve benzersizliklerini değerli kılan bir anlayışı içerir. Kapsayıcı liderlik, bireylerin kendilerini ifade edebildikleri, katkılarının takdir edildiği ve kişisel olarak güçlendiklerini hissettikleri bir ortam yaratmayı amaçlar. Bu yaklaşım, hem bireylerin bireysel gelişimini hem de ekiplerin kolektif başarısını destekleyen bir dizi liderlik davranışını kapsamaktadır (Randel vd., 2017).

Kapsayıcı liderliğin en önemli unsurlarından biri, çalışanların iş ortamında hem kendilerini güvende hissetmelerini hem de özgün bir şekilde katkıda bulunabilmelerini sağlamaktır. Araştırmalar, kapsayıcı liderlerin ekip üyeleri arasında psikolojik güvenlik duygusunu artırarak, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilmelerini ve yenilikçi çözümler geliştirebilmelerini teşvik ettiğini göstermektedir (Roberson ve Perry, 2021). Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu ekiplerde, çalışanlar hata yapma korkusu olmadan fikirlerini paylaşabilir ve bu durum ekip içinde yaratıcılığı ve iş birliğini artırır.

Kapsayıcı liderlik ayrıca ekip üyeleri arasında güçlü bir bağlılık duygusu yaratır. Çeşitliliğin ve kapsayıcılığın önem kazandığı iş yerlerinde, kapsayıcı liderler, ekip üyelerinin farklı perspektiflerini dinleyerek, bu farklılıkları bir değer olarak görür ve ekip içinde daha etkili bir sinerji yaratır. Bu yaklaşım, yalnızca bireylerin iş tatminini artırmakla kalmaz, aynı zamanda ekip performansını da doğrudan etkiler. Örneğin, kapsayıcı liderlerin ekip içinde psikolojik güçlendirme sağladığı ve bu güçlendirmenin çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını artırdığı belirlenmiştir (Ashikali vd., 2021).

Kapsayıcı liderliğin organizasyonlar üzerindeki etkileri oldukça geniş kapsamlıdır. Bu liderlik tarzı, ekip üyelerinin birbirinden farklı yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilmelerine olanak tanır ve bu da organizasyon içinde yenilikçiliği teşvik eder. Çalışmalar, kapsayıcı liderlik uygulamalarının ekip üyelerinin yaratıcı düşünme kapasitelerini artırdığını ve iş süreçlerinde daha yenilikçi yaklaşımlar geliştirmelerine olanak sağladığını ortaya koymuştur (Randel vd., 2017). Yenilikçilik, günümüzde rekabetin yoğun olduğu iş dünyasında başarı için kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir ve kapsayıcı liderlik bu başarıyı destekleyen önemli bir mekanizmadır. Ayrıca kapsayıcı liderlik, çeşitlilik yönetimi bağlamında da büyük bir öneme sahiptir. Çeşitliliği etkin bir şekilde yönetmek, çalışanların farklı kültürel,

etnik ve sosyal geçmişlere sahip olduğu organizasyonlar için temel bir zorluk olabilir. Kapsayıcı liderler, çeşitliliği yalnızca bir gerçeklik olarak kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda bu çeşitliliği aktif bir şekilde değerlendirir ve teşvik eder. Bu yaklaşım, organizasyon içinde daha kapsayıcı bir iklim yaratılmasına ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine olanak tanır (Ashikali, 2018).

Liderlik teorileri zaman içinde evrimleşerek, liderlik davranışlarının örgüt performansı üzerindeki etkilerini daha geniş bir perspektiften ele almaya başlamıştır. Geleneksel liderlik tarzları, çalışanların pasif birer takipçi olduğu anlayışı üzerine inşa edilmiştir. Ancak modern organizasyonlarda karşılaşılan karmaşık sorunlar, liderlik anlayışında değişimi zorunlu kılmıştır (Choi vd., 2017). Kapsayıcı liderlik, bu değişime yanıt olarak ortaya çıkan yenilikçi bir liderlik modeli olarak, çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımını teşvik eder ve bireysel katkıların örgütsel başarının önemli bir parçası olarak kabul edilmesini sağlar.

Kapsayıcı liderliğin literatürdeki önemi, çalışanların psikolojik güven ortamında daha fazla seslerini duyurmasına olanak tanınması ve yenilikçi davranışlarını artırmasıyla açıklanmaktadır. Carmeli vd. (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, kapsayıcı liderliğin çalışanların fikirlerini ifade etme cesaretini artırdığı ve örgüt içi iletişim kanallarını güçlendirdiği belirtilmiştir. Bu çalışma, liderlerin açıklık, şeffaflık ve ulaşılabilirlik gibi özelliklerinin, çalışanların iş süreçlerine katılım düzeyini anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Ashikali vd. (2021), kapsayıcı liderliğin çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirdiğini ve bu duygunun örgütsel performans üzerindeki olumlu etkisini vurgulamaktadır.

Çeşitli çalışmalar, kapsayıcı liderliğin yalnızca bireysel düzeyde değil, grup ve örgüt düzeyinde de önemli çıktılara yol açtığını göstermektedir. Örneğin, Jolly ve Lee (2021), kapsayıcı liderliğin örgüt içi etkileşimi artırarak, daha demokratik ve katılımcı bir karar alma mekanizmasının oluşmasına katkı sağladığını ifade etmektedir. Liderlerin çalışanlara duyduğu güven, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine ve bu sayede fikirlerini özgürce dile getirmelerine olanak tanır. Bu durum, yalnızca bireylerin iş süreçlerine aktif katılımını artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün genel başarısını da olumlu yönde etkiler.

Eğitim kurumları gibi sosyal etkileşimlerin yoğun olduğu örgütlerde kapsayıcı liderlik, çalışanların iş süreçlerine daha fazla katılımını sağlayarak, mesleki tatmin ve motivasyon düzeylerini artırabilir (Morrison, 2014). Eğitim yönetiminde kapsayıcı

liderliğin benimsenmesi, öğretmenlerin yalnızca akademik süreçlere değil, aynı zamanda yönetsel süreçlere de katkı sağlamalarına olanak tanır. Öğretmenlerin örgütsel süreçlere katılımını artırarak, okullarda daha yenilikçi ve çözüm odaklı bir kültürün oluşmasına katkıda bulunur. Ayrıca, kapsayıcı liderlik, çalışanların seslerini duyurabilecekleri bir ortam yaratarak, onların örgütsel bağlılıklarını artırır ve bu durum, bireysel ve kurumsal düzeyde birçok olumlu sonuca yol açar (Choi vd., 2017; Morrison, 2011).

Psikolojik güven ortamı yaratmada kritik bir rol oynayan kapsayıcı liderlik, çalışanların iş süreçlerine olan bağlılıklarını artırmanın yanı sıra, onların yenilikçi fikirler geliştirmelerine ve problem çözme becerilerini daha etkin bir şekilde kullanmalarına olanak tanır (Zhang vd., 2023). Bu liderlik tarzı, örgütlerin giderek daha karmaşık hale gelen dinamik çevre koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırırken, aynı zamanda bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmalarını da teşvik eder.

Kapsayıcı liderlik, modern organizasyonlarda yalnızca liderlik davranışlarının değil, aynı zamanda çalışanların katılımını teşvik eden örgütsel politikaların da önemli bir parçası haline gelmiştir. Eğitim kurumları gibi bireylerin aktif katılımının kritik olduğu alanlarda kapsayıcı liderlik, yalnızca bireysel motivasyonu artırmakla kalmaz, aynı zamanda daha demokratik, yenilikçi ve katılımcı bir örgüt kültürü oluşturulmasına katkıda bulunur. Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik anlayışının geliştirilmesi, hem literatüre teorik katkılar sağlamakta hem de pratik uygulamalar için önemli çıkarımlar sunmaktadır (Ashikali vd., 2021; Jolly ve Lee, 2021).

2.1.1. Kapsayıcı Liderlik Yaklaşımları

Kapsayıcı liderlik, günümüz iş dünyasında hızla değişen, küreselleşen ve çeşitliliğin belirleyici olduğu ortamlarda öne çıkan önemli bir yaklaşımdır. Bu liderlik yaklaşımında, yöneticilerin yalnızca emir veren ve kontrol sağlayan rollerinin ötesine geçilerek, çalışanların bireysel farklılıklarının ve benzersiz özelliklerinin örgütsel başarıya katkı sağlayacağı inancı temel alınır. Çalışanların seslerinin duyulması, fikirlerinin değerlendirilmesi ve katılımcı karar alma süreçlerine dâhil edilmesi, kapsayıcı liderliğin temel unsurlarındandır. Böylece çalışanlar, örgütte kendilerini değerli hissettikçe, motivasyonları artar, inovasyon süreçleri desteklenir ve örgüte olan bağlılık güçlenir (Güleryüz ve Sürücü, 2023).

Literatürde kapsayıcı liderliğin ilk kez Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından ortaya atıldığı ve bu kavramın, liderin çalışanlarının görüşlerini dinleyerek

onların katkılarını takdir etmesiyle örgüt içinde psikolojik güvenlik ve yenilikçiliği artırdığı ileri sürüldüğü belirtilmektedir. Bu yaklaşıma göre, çalışanların farklılıkları bir zenginlik olarak değerlendirilmekte ve her bireyin fikirlerine eşit derecede önem verilmektedir. Kapsayıcı liderlik anlayışında öne çıkan bir diğer nokta, liderin kendi önyargılarını fark edip bunlarla mücadele edebilme becerisidir. Böylece, liderin alçakgönüllülüğü ve sürekli öğrenmeye açık oluşu, çalışanlar arasında güven duygusunun gelişmesine ve ekip içi iş birliğinin artmasına olanak tanımaktadır (İzkocluk, 2024).

Bu yaklaşımın uygulanmasında adalet ve eşitlik kavramlarının önemi büyüktür. Her çalışanın örgütte eşit muamele görmesi, farklı geçmişlere sahip bireylerin katkılarının doğru şekilde değerlendirilmesi ve önyargıların minimize edilmesi, kapsayıcı liderliğin örgütsel performans üzerindeki olumlu etkilerini pekiştirir. Araştırmalar, kapsayıcı liderlik uygulamalarının, çalışanların psikolojik güvenliğini artırarak risk alma, yaratıcı düşünciyi ve proaktif davranışları teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Çalışanlar, kendilerini güvende hissettiklerinde hata yapma korkusu olmaksızın fikirlerini özgürce ifade edebilmekte ve bu durum, örgütün genel verimliliğini ve inovasyon kapasitesini yükseltmektedir (Gül Ekşi, 2023).

Öte yandan, kapsayıcı liderlik uygulamalarının etkili olabilmesi için liderlerin sadece bireysel davranışlarına odaklanmaları yeterli değildir. Aynı zamanda, örgüt kültürünün de kapsayıcılık ilkesine göre yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Açık iletişim, düzenli geri bildirim ve şeffaf yönetim yaklaşımları, çalışanların örgütte kendilerini daha iyi ifade edebilmelerini ve karar alma süreçlerine etkin katılım göstermelerini sağlamaktadır. Bu durum, hem çalışanların kişisel gelişimine hem de örgütün stratejik esnekliğine olumlu katkılar sunar (Güleryüz ve Sürücü, 2023).

Ayrıca, kapsayıcı liderliğin kültürel zekâyı ve çeşitliliğe değer vermeyi de içerdiği vurgulanmaktadır. Farklı kültürel geçmişlere, deneyimlere ve düşünce yapılarına sahip çalışanların varlığı, örgütün rekabet gücünü artıran önemli bir unsurdur. Liderler, bu farklılıkları bir avantaj olarak değerlendirip uygun stratejiler geliştirerek, tüm çalışanların kendilerini ifade edebilme ve örgüte katkı sağlayabilme imkânını ortaya çıkarırlar.

Bu yaklaşım, özellikle çok uluslu veya çeşitli demografik özelliklere sahip ekiplerin yönetiminde büyük önem taşır (Altınel, 2022). Kapsayıcı liderlik;

çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artıran, psikolojik güvenlik hissiyatını pekiştiren, inovasyon ve proaktif davranışları teşvik eden etkili bir liderlik modelidir. Bu model, yalnızca bireysel liderlik becerilerinin geliştirilmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgütün genel kültürünün, iletişim stratejilerinin ve karar alma mekanizmalarının da kapsayıcı bir şekilde yapılandırılmasını gerektirir (Güleryüz ve Sürücü, 2023; İzkoçluk, 2024).

Kapsayıcı liderlik, liderlerin ekip üyelerini gruba aidiyet hissetmelerini sağlarken, onların benzersiz özelliklerini ve katkılarını değerli gördükleri bir liderlik tarzıdır. Bu teori, çeşitliliğin yönetimini ve çalışanların iş süreçlerine aktif katılımını teşvik etmeyi hedefleyen bir yaklaşıma dayanır. Kapsayıcı liderlik, bireylerin hem grup içinde kabul edildiğini hissetmelerini hem de kişisel özelliklerini kaybetmeden katkıda bulunmalarını destekleyen liderlik davranışlarını içerir (Randel vd., 2017).

Kapsayıcı liderlik, özellikle liderin sergilediği davranışlarla çalışanların algıları arasındaki ilişkiye odaklanır. Randel vd. (2017) geliştirdiği çerçeveye göre kapsayıcı liderlik, şu temel unsurları içerir:

1. Aidiyet ve Benzersizlik Dengesinin Sağlanması: Liderler, ekip üyelerinin gruba aidiyet hissetmelerini sağlarken, bireysel farklılıklarını ve katkılarını değerli görmelidir. Bu denge, ekip içindeki iş birliğini ve bireysel yaratıcılığı artırır.

2. Psikolojik Güvenlik: Liderler, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam yaratarak psikolojik güvenliğini teşvik eder. Psikolojik güvenlik, kapsayıcı liderliğin çalışan davranışlarına yansıyan en önemli çıktılardan biridir (Roberson ve Perry, 2021).

3. Çeşitliliğin Yönetimi: Kapsayıcı liderlik, çeşitliliğin bir değer olarak görülmesini ve bu çeşitliliğin organizasyonel süreçlerde etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar. Liderler, farklı perspektiflerin ekip performansına katkıda bulunmasını teşvik eder (Amin vd., 2018).

Kapsayıcı liderlik teorisinin temel bir bileşeni, çalışanların algıları üzerindeki etkisidir. Çalışmalar, kapsayıcı liderliğin çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve performansı üzerinde pozitif etkiler yarattığını göstermiştir. Örneğin, Ashikali vd. (2021), kapsayıcı liderliğin ekip içindeki etnik-kültürel çeşitliliğin yarattığı olumsuz etkileri hafiflettiğini ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağladığını ortaya koymuştur.

Liderlerin çalışanların sesliliğini teşvik etmesi, kapsayıcı liderlik teorisinin bir diğer önemli sonucudur. Psikolojik güvenliği artıran liderler, çalışanların fikirlerini daha özgürce ifade etmelerine olanak tanır. Bu süreç, hem bireysel hem de ekip bazında yenilikçi iş davranışlarını destekler (Ye vd., 2018).

Kapsayıcı liderliğin organizasyonel düzeydeki sonuçları, çeşitlilik yönetimi, inovasyon ve iş performansı gibi kritik alanlarda kendini gösterir. Çeşitli sektörlerde yapılan araştırmalar, kapsayıcı liderliğin iş süreçlerini ve organizasyonel hedeflere ulaşmayı nasıl etkilediğini ortaya koymuştur. Örneğin, Javed vd. (2017), kapsayıcı liderliğin inovatif iş davranışlarını artırdığını ve bu etkinin psikolojik güvenlik aracılığıyla gerçekleştiğini bulmuştur.

2.2. Çalışan Sesliliği

Çalışan sesliliği, örgüt içindeki bireylerin iş süreçleri, stratejiler, politikalar ve uygulamalar hakkında düşüncelerini, önerilerini ve eleştirilerini özgürce dile getirme yeteneği ve isteği olarak tanımlanır. Bu kavram, örgütlerin yenilikçilik, performans, verimlilik ve sürekli gelişim süreçlerine doğrudan katkı sağlayan önemli bir davranış biçimidir. Çalışan sesliliği, yalnızca bireysel düşüncelerin ifade edilmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgütün karşılaştığı problemlerin çözümüne yönelik yapıcı tartışmaların, bilgi akışının ve geri bildirim döngülerinin kurulmasına da olanak tanır (Detert ve Burris, 2007). Bu bağlamda, seslilik davranışı, çalışanların örgüte ait olma duygusunu pekiştirirken, aynı zamanda yöneticilerin de kararlara daha geniş bir perspektiften yaklaşmalarını sağlar.

Literatürde çalışan sesliliği kavramı, genellikle üç temel boyut çerçevesinde ele alınmaktadır. İlk boyut, bilgi paylaşımıdır. Bu boyut, çalışanların iş süreçleri, karşılaştıkları sorunlar, piyasa koşulları ve müşteri beklentileri gibi konularda bilgi aktarımını içerir. Bilgi paylaşımının etkin olduğu bir ortamda, örgütler daha esnek, uyum sağlayabilir ve sorunlara hızlı çözümler geliştirebilir hale gelir. Örneğin, Van Dyne vd. (2003) tarafından yapılan çalışmalarda, bilgi paylaşımının örgütsel verimlilik ve yenilikçilik üzerindeki pozitif etkisi vurgulanmıştır.

İkinci boyut, eleştirel seslilik olarak adlandırılır. Bu boyut, çalışanların mevcut uygulamaları, politikaları veya yöneticilerin kararlarını yapıcı bir biçimde eleştirebilme kapasitesini ifade eder. Eleştirel seslilik, örgüt içinde yanlış giden noktaların, hataların ve eksikliklerin tespit edilip düzeltilmesine yardımcı olur. Morrison (2011) çalışmasında, eleştirel seslilik davranışlarının, çalışanların örgütsel sorunlara yönelik farkındalığını artırarak, yöneticilerin daha etkili ve doğru kararlar

almasını sağladığı ortaya konulmuştur. Bu süreç, aynı zamanda çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri için güven ortamının oluşturulmasıyla yakından ilişkilidir.

Üçüncü boyut ise öneri sunma boyutudur. Bu boyut, çalışanların yalnızca mevcut sorunları dile getirmekle kalmayıp, aynı zamanda bu sorunlara yönelik somut çözüm önerileri de geliştirebilmelerini kapsar. Öneri sunma davranışı, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini ortaya koymalarına olanak tanır. Detert ve Burris (2007) çalışmalarında, öneri sunma davranışının, örgütlerde sürekli iyileştirme süreçlerini desteklediği ve inovatif yaklaşımların ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığı vurgulanmıştır. Böylece, çalışan sesliliğinin öneri sunma boyutu, örgütün rekabet gücünü artıran ve stratejik esnekliğe katkıda bulunan temel bir unsur olarak değerlendirilir.

Çalışan sesliliğinin etkili olabilmesi için, örgüt içindeki iletişim kanallarının açık, güvene dayalı ve şeffaf olması gerekmektedir. Çalışanlar, kendilerini güvende hissettikleri, hatalarının cezalandırılmayacağı ve fikirlerinin yapıcı bir biçimde değerlendirileceği ortamlarda seslerini daha özgürce duyururlar. Bu durum, örgütte psikolojik güvenlik ortamının oluşturulmasıyla yakından ilişkilidir. Detert ve Burris (2007) ile Morrison (2011) çalışmalarında, psikolojik güvenliğin, çalışanların risk alarak yenilikçi fikirlerini ortaya koymalarını ve eleştirel seslilik davranışlarını sergilemelerini kolaylaştırdığı bulunmuştur. Bunun yanı sıra, çalışan sesliliğinin örgütsel bağlamda işlevsel hale gelmesi, yöneticilerin bu davranışı nasıl algıladıkları ve teşvik ettikleriyle de ilişkilidir. Yöneticiler, çalışanların sesini duyabilmek için onları dinlemeli, görüşlerine değer vermeli ve alınan geri bildirimlere dayalı olarak gerekli iyileştirmeleri yapmalıdır. Açık iletişim kültürünün yerleştiği, geri bildirim mekanizmalarının etkin kullanıldığı ve çalışanların sesinin organizasyonel karar alma süreçlerine entegre edildiği ortamlarda, seslilik davranışı yalnızca sorunların çözülmesine katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılığını ve motivasyonunu da artırır (Van Dyne vd., 2003). Ayrıca, çalışan sesliliği boyutları arasında bilgi paylaşımının yanı sıra, eleştirel seslilik ve öneri sunma davranışları birbirini tamamlayan unsurlar olarak görülmektedir. Çalışanlar, eleştirel seslilik yoluyla mevcut durumun eksikliklerini ortaya koyarken, öneri sunma davranışıyla bu eksikliklere yönelik somut çözüm yolları geliştirebilirler. Bu iki boyut arasındaki sinerji, örgütün sürekli gelişim ve iyileştirme süreçlerinin temelini oluşturur. Özellikle günümüzde örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmesi için inovasyon ve sürekli gelişim kaçınılmaz olduğundan, çalışan sesliliği boyutları arasında bu dengeyi kurabilmek kritik bir öneme sahiptir (Detert ve Burris, 2007).

Öte yandan, çalışan sesliliğinin örgütsel kültüre entegrasyonu da dikkatle ele alınması gereken bir konudur. Örgüt kültürü, çalışanların seslerini duyurabilmeleri için gerekli psikolojik ortamı yaratır. Eğer örgüt içinde otoriter, kapalı ve eleştirilere karşı hoşgörüsüz bir ortam hâkimse, çalışanların seslerini dile getirme isteği azalır. Bu nedenle, yöneticilerin, çalışanların ifade özgürlüğünü destekleyen bir yönetim anlayışını benimsemeleri, seslilik davranışının teşvik edilmesi açısından elzemdir (Morrison, 2011). Ayrıca, örgüt içindeki sosyal normlar ve değerler, çalışanların seslilik davranışını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışanların, örgütün değerlerine uygun olarak fikirlerini dile getirmeleri, hem bireysel hem de örgütsel gelişime katkı sağlayacaktır.

Literatürde, çalışan sesliliğinin örgütsel performans, çalışan memnuniyeti ve yenilikçilik üzerindeki etkileri çeşitli deneye dayalı çalışmalarla desteklenmektedir. Örneğin, çalışan sesliliğinin aktif olduğu örgütlerde, yöneticilerin daha doğru kararlar aldığı, çalışanların kendilerini değerli hissettikleri ve örgütün genel verimliliğinin arttığı tespit edilmiştir (Van Dyne vd., 2003). Ayrıca, çalışanların sesini etkin şekilde kullanabildikleri ortamların, örgüt içindeki problemlerin daha hızlı çözülmesine ve stratejik esnekliğin artmasına katkıda bulunduğu da vurgulanmaktadır (Detert ve Burris, 2007).

Çalışan sesliliği kavramı; bilgi paylaşımı, eleştirel değerlendirme ve yenilikçi öneri sunma gibi çok boyutlu davranışları kapsayan, örgütlerin gelişiminde kritik bir role sahip olan bir süreçtir. Etkili bir çalışan sesliliği ortamı oluşturmak için örgütlerin, yöneticilerin ve çalışanların ortak çabaları gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanların sesini duyabilmek için açık ve şeffaf iletişim stratejileri geliştirmeli, çalışanlar ise fikirlerini özgürce ifade edebilme konusunda cesaretlendirilmelidir. Bu bütüncül yaklaşım, örgütlerin sürdürülebilir başarılarını ve rekabet avantajlarını artırmada önemli bir araç olarak değerlendirilebilir (Detert ve Burris, 2007; Morrison, 2011; Van Dyne vd., 2003).

2.2.1. Çalışan Sesliliği Yaklaşımları

Çalışan sesliliği, örgüt içindeki bireylerin fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini ifade etme süreçlerini anlamlandıran çok boyutlu bir kavram olarak literatürde geniş yer bulmaktadır. Bu kavram, çalışanların örgütün gelişimine aktif katılımını sağlamak, inovasyonu tetiklemek ve hataların giderilmesine yardımcı olmak amacıyla incelenmektedir. Literatürde çalışan sesliliğine ilişkin yaklaşımlar genel olarak üç temel perspektife dayanmaktadır: doğrudan ve dolaylı seslilik yaklaşımları, seslilik ve sessizlik dengesi ve psikolojik güvenlik ile yapısal-kültürel

faktörlere dayalı yaklaşımlar.

Lavelle vd. (2010), çalışan sesliliğini doğrudan ve dolaylı mekanizmalar çerçevesinde ele alır. Doğrudan seslilik, çalışanların fikirlerini doğrudan yöneticilerine iletmeleri şeklinde tanımlanırken; dolaylı seslilik, sendikalar, temsilci yapılar veya diğer araçlar üzerinden gerçekleşen iletişim biçimleri olarak açıklanır. Çok uluslu şirketler üzerinde yapılan deneye dayalı çalışmalar, özellikle Avrupa bağlamında sendikaların dolaylı seslilik mekanizmaları aracılığıyla çalışanların görüşlerinin yönetime iletilmesinde kritik bir rol oynadığını göstermiştir (Lavelle vd., 2010).

Bir diğer yaklaşım, çalışanların seslilik ile sessizlik arasındaki dengeyi inceleyen perspektiftir. Nechanska vd. (2020) çalışmalarında, çalışanların fikirlerini açıkça dile getirdikleri durumlarla, olumsuz sonuçlardan kaçınmak amacıyla sessiz kalmayı tercih ettikleri durumlar arasında dinamik bir denge bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşım, örgütteki korku, cezalandırılma endişesi ve algılanan adaletsizlik gibi faktörlerin, seslilik davranışının ortaya çıkmasını engelleyen temel unsurlar olduğunu vurgular. Çalışanların seslerini kullanmamalarının, yalnızca bireysel risk algılarından değil, aynı zamanda örgüt içindeki sosyal normlardan ve yönetsel tutumlardan kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Morrison, 2011; Nechanska vd., 2020).

Psikolojik güvenlik, çalışan sesliliği literatüründe merkezi bir konumda yer alır. Botero ve Van Dyne (2009) tarafından yapılan araştırmalar, psikolojik güvenliği destekleyen liderlik yaklaşımlarının çalışanların fikirlerini ifade ederken olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusunu azalttığını ve bu sayede seslilik davranışını teşvik ettiğini göstermektedir. Edmondson (1999), çalışanların hata yapma korkusu olmadan, özgürce konuşabilmeleri için psikolojik güvenlik ortamının sağlanmasının, seslilik davranışını artırmada hayati önem taşıdığını belirtmiştir. Bu bağlamda, psikolojik güvenlik; çalışanların seslerini doğrudan ifade etmeleri ve yenilikçi çözümler sunmaları açısından kritik bir öneme sahiptir (Botero ve Van Dyne, 2009; Edmondson, 1999).

Yapısal ve kültürel faktörler de çalışan sesliliğini şekillendiren önemli unsurlar arasındadır. Wilkinson ve Fay (2011) çalışmalarında, örgüt içi iletişim kanallarının etkinliği, geri bildirim mekanizmalarının kurulması ve katılımcı bir kültürün geliştirilmesinin, çalışan sesliliğinin teşvik edilmesinde belirleyici olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşım, çalışanların fikirlerini ifade edebilmeleri için

yönetmel tutumların yanı sıra örgütün yapısal düzenlemelerinin de kritik olduğunu vurgular. Örneğin, Van Dyne vd. (2003) modelinde, resmi ve gayri resmi iletişim ağlarının, çalışanların seslerini duyurabilmeleri üzerinde önemli etkileri olduğu belirtilmiştir.

Hibrit yaklaşımlar ise, çalışan sesliliğinin hem bireysel psikolojik faktörlerden hem de örgütsel yapı ve kültürden kaynaklanan etkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıktığını savunur. Detert ve Burris (2007) bu yaklaşıma göre, yöneticilerin ses dinleme davranışları, geri bildirim sunma yöntemleri ve adil yönetim uygulamaları, çalışanların seslerini kullanmalarını hem doğrudan hem de dolaylı yollardan etkiler. Bu bütüncül perspektif, çalışan sesliliğinin örgütsel inovasyon, sürekli gelişim ve stratejik esneklik üzerindeki etkilerini daha kapsamlı bir şekilde açıklamaya olanak tanır (Detert ve Burris, 2007; Morrison, 2011).

Milliken vd. (2003) ise, örgütsel sessizliği ele alırken, çalışanların seslerini duyuramamalarının ardındaki nedenleri; korku, güvensizlik ve algılanan adaletsizlik gibi etmenlere dayandırmışlardır. Bu çalışma, seslilik davranışının ortaya çıkması için uygun psikolojik ve yapısal koşulların sağlanmasının önemini vurgulamaktadır. Örgüt içinde açık ve şeffaf iletişim kanallarının, yöneticilerin duyarlı tutumlarının ve çalışanların risk algılarının azaltılmasının, seslilik davranışını olumlu yönde etkilediği deneye dayalı verilerle desteklenmiştir (Milliken vd., 2003).

Burris (2012) ise, çalışan sesliliğinin liderlik davranışları ile ilişkilendirilebileceğini ileri sürerek, yöneticilerin çalışanların seslerini duyabilme ve bu sesleri stratejik karar alma süreçlerine entegre etme konusundaki tutumlarının, seslilik davranışını güçlendirdiğini belirtmiştir. Bu bulgu, seslilik davranışının yalnızca bireysel bir çaba olmadığını, aynı zamanda örgütün yönetmel politikaları ve kültürel yapısıyla da yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Örgütsel seslilik, sadece fikirlerin ifade edilmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda yapıcı eleştirilerin, yenilikçi önerilerin ve stratejik tartışmaların da zeminini oluşturur. Kim ve Cho (2023) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, özellikle yüksek rekabet baskısı altında bulunan örgütlerde, çalışan sesliliğinin örgütsel performansı artırıcı etkisini ortaya koymuştur. Çalışanların seslerini kullanabildikleri, geri bildirim mekanizmalarının etkin olduğu ve yöneticilerin bu girdileri somut karar süreçlerine entegre ettiği örgütlerde, verimlilik ve inovasyon oranlarının belirgin şekilde arttığı gözlemlenmiştir (Kim ve Cho, 2023).

Son yıllarda, teknolojinin de çalışan sesliliği üzerindeki rolü giderek önem

kazanmaktadır. Sosyal medya, dijital geri bildirim platformları ve anonim bildirim sistemleri, çalışanların fikirlerini daha özgürce ifade edebilmelerine olanak tanımaktadır. Abdulgalimov vd. (2020) tarafından yapılan çalışmalar, dijital araçların kullanılmasıyla, örgütlerde çalışan sesliliğinin artırılabilirliğini ve bu sayede daha kapsayıcı bir kültürün inşa edilebileceğini göstermektedir. Bu tür teknolojik uygulamalar, özellikle coğrafi olarak dağınık veya çok uluslu örgütlerde iletişimi güçlendirerek, çalışanların seslerini daha etkin bir biçimde duyurmasını sağlamaktadır.

Özetle, çalışan sesliliği yaklaşımları; doğrudan ve dolaylı seslilik mekanizmaları, seslilik ile sessizlik arasındaki denge, psikolojik güvenlik, yapısal ve kültürel düzenlemeler ile hibrit modeller gibi birçok farklı perspektiften ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlar, örgüt içindeki seslilik davranışının ortaya çıkmasında bireysel faktörler ile örgütsel çevre etmenlerinin karmaşık bir etkileşim içinde olduğunu göstermektedir. Çalışanların seslerini duyurabildikleri ortamlar, yalnızca bilgi akışını hızlandırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütün inovasyon ve sürekli gelişim kapasitesini artırarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin; çalışanların seslerini etkin şekilde kullanabilmelerini sağlayacak iletişim kanalları oluşturması, adaletli ve şeffaf yönetim uygulamalarını benimsemesi ve teknolojik altyapıyı güçlendirmesi çalışan sesliliğinin örgütsel çıktılar üzerindeki pozitif etkisini artıracaktır (Abdulgalimov vd., 2020; Botero ve Van Dyne, 2009; Kim ve Cho, 2023; Lavelle vd., 2010; Nechanska vd., 2020; Wilkinson ve Fay, 2011).

2.2.2. Kapsayıcı Liderlik Ve Çalışan Sesliliği İlişkisi

Çalışan sesliliği, bireylerin organizasyonel karar süreçlerine fikirlerini, önerilerini ve geri bildirimlerini aktif bir şekilde sunma davranışı olarak tanımlanır. Bu davranış, organizasyonların yenilikçi ve sürdürülebilir bir şekilde ilerlemesi için kritik bir öneme sahiptir. Kapsayıcı liderlik, çalışan sesliliğini teşvik eden önemli bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, çalışanlara kendilerini değerli hissettiren, katkılarının anlamlı olduğunu gösteren ve onları özgürce fikirlerini dile getirmeye cesaretlendiren bir ilişki dinamiği oluşturur (Jiang vd., 2020).

Araştırmalar, kapsayıcı liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki olumlu etkisini çok boyutlu bir şekilde ele almıştır. Örneğin, liderlerin kapsayıcı tutumlarının, çalışanların liderlerine olan güvenini artırarak sesliliği teşvik ettiği ve bu etkileşimde lider - çalışan ilişkilerinin (Leader - Member Exchange - LMX) aracı bir rol oynadığı belirlenmiştir (Jiang vd., 2020). Benzer şekilde, çalışanların psikolojik olarak

güçlendirilmesi, kapsayıcı liderlerin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini artırmaktadır. Psikolojik güçlenme, çalışanların kendilerini daha özgüvenli ve etkili hissetmelerini sağlayarak, fikirlerini ifade etme davranışını cesaretlendirmektedir (Younas vd., 2022). Kapsayıcı liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi, algılanan adalet ve dâhil olma duygusu ile de ilişkilidir. Yapılan bir araştırmada, kapsayıcı liderlerin çalışanlara yönelik adil ve şeffaf yaklaşımlarının, çalışanların sesliliğini artırdığı ve bu etkinin örgütsel adalet algısı tarafından güçlendirildiği bulunmuştur (Qi ve Xu, 2023). Aynı şekilde, liderlerin çalışanları ekip içinde değerli bir birey olarak hissettirmesi ve çalışanların kendilerini "dâhil" hissetmesi, seslilik davranışını güçlendiren bir diğer önemli faktördür (Kaur ve Jaiswal, 2024).

Çalışan sesliliğinin teşvik edilmesi, organizasyonel inovasyon ve performans açısından da kritik bir öneme sahiptir. Kapsayıcı liderlik, çalışanların yaratıcı fikirlerini daha rahat ifade edebileceği bir ortam yaratarak, inovasyon süreçlerine önemli katkılarda bulunmaktadır. Bir araştırmada, çalışan sesliliğinin kapsayıcı liderlik algısı ile pozitif bir ilişki gösterdiği ve bu etkinin inovatif iş davranışlarını doğrudan desteklediği gözlemlenmiştir (Aslan vd., 2024). Kapsayıcı liderlik, çalışanların kendilerini ifade etme cesaretini ve organizasyonel katkılarını artıran bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik anlayışı, hem bireysel çalışan memnuniyetini hem de organizasyonun genel verimliliğini artırarak iş yerinde daha yenilikçi ve sürdürülebilir bir ortam sağlar. Araştırmalar, kapsayıcı liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki bu ilişkinin, psikolojik güçlenme, adalet algısı ve dâhil olma duygusu gibi faktörlerle desteklendiğini açıkça göstermektedir. Bu nedenle, kapsayıcı liderlik uygulamalarının benimsenmesi, organizasyonlar için stratejik bir öncelik olarak değerlendirilmelidir.

2.3. Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme, çalışanların iş yerindeki özerklik, yetkinlik, anlam ve etki algılarına dayalı olarak kendi işlerine ilişkin motivasyonlarını artıran temel bir kavramdır. Thomas ve Velthouse (1990), psikolojik güçlendirmeyi, bireyin iş görevlerini içsel olarak anlamlandırabilme, kendi yetkinliklerine güven duyma, iş süreçlerini kendi isteğiyle yönetebilme ve alınan sonuçların örgüt üzerindeki etkisini algılayabilme biçimleri olarak tanımlamıştır. Spreitzer (1995) bu kavramı dört temel boyutta yapılandırarak; anlam (meaning), yetkinlik (competence), öz yönetim (self-determination) ve etki (impact) olarak ortaya koymuştur. Bu dört boyut, çalışanların işlerinin kendileri için ne kadar anlam ifade ettiğini, iş görevlerini başarıyla yerine getirebilecek yeteneklere sahip olduklarını, işlerini ne derece bağımsız olarak yönetebildiklerini ve çalışmalarının örgüt üzerindeki etkilerini nasıl

değerlendirdiklerini ölçer.

Özellikle anlam boyutu, bireyin işinin kendi değerleri ve inançlarıyla ne kadar örtüştüğünü ifade ederken; yetkinlik boyutu, çalışanın iş görevlerini yerine getirmedeki beceri ve kendine güvenini yansıtmaktadır. Öz yönetim ise çalışanın karar alma süreçlerinde ne kadar özgür hissettiğini ve işinde ne ölçüde özerklik sahibi olduğunu belirtirken; etki boyutu, bireyin iş sonuçları üzerinde ne derece kontrol sahibi olduğunu ve bu sonuçların örgütün genel performansına yansımalarını ölçmektedir (Spreitzer, 1995).

Conger ve Kanungo (1988) ise güçlendirmeyi, liderlik perspektifinden ele alarak, yöneticilerin çalışanlarına yetki devri yapmaları, karar alma süreçlerine katılımlarını sağlamaları ve iş yerinde özerklik tanımaları yoluyla psikolojik güçlendirmeyi artırabileceğini savunmuşlardır. Bu yaklaşım, örgüt içinde güç dağılımının daha demokratik ve katılımcı bir şekilde sağlanması gerektiğini vurgular. Böylece, çalışanlar yalnızca kendi görevlerinde daha etkin olmanın ötesinde, örgütün stratejik karar alma süreçlerine de katkı sağlayabilecek bir konuma ulaşırlar.

Psikolojik güçlendirmenin örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri de geniş bir literatür tarafından desteklenmektedir. Zhang ve Bartol (2010) çalışmasında, psikolojik güçlendirmenin çalışanların yaratıcılık, inovasyon ve iş performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Özellikle, çalışanların kendilerini değerli, yetkin ve etkili hissettikleri ortamlarda, daha fazla yenilikçi fikir ortaya koydukları ve risk alarak yaratıcı çözümler geliştirdikleri gözlemlenmiştir. Bu durum, örgütün rekabet gücünü artırmakta ve stratejik esnekliğine katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca, Laschinger vd. (2001) sağlık sektöründe yapılan bir çalışmada, psikolojik güçlendirmenin iş stresi üzerinde azaltıcı etkisi bulunduğu, çalışanların iş tatmini ve bağlılık düzeylerinin güçlendirildiği rapor edilmiştir. Bu bulgular, psikolojik güçlendirmenin sadece motivasyonel bir kavram olmadığını, aynı zamanda çalışanların psikolojik iyi oluşuna ve örgütsel sağlığa da olumlu yansımalar sağladığını göstermektedir.

Teknolojinin yükselişi de psikolojik güçlendirme süreçlerini destekleyen yeni araçlar sunmaktadır. Dijital geri bildirim sistemleri, çevrimiçi eğitim platformları ve sanal liderlik uygulamaları, çalışanların bilgiye erişimini ve kendi iş süreçlerini yönetebilme becerilerini artırmaktadır. Bu teknolojik uygulamalar, özellikle uzaktan çalışma veya çok uluslu örgütlerde psikolojik güçlendirmenin etkinliğini artırmakta

ve çalışanların örgüt içindeki özerkliklerini pekiştirmektedir (Zhang ve Bartol, 2010).

Örgütsel kültür ve liderlik yaklaşımları, psikolojik güçlendirme sürecinde önemli rol oynamaktadır. İyi yapılandırılmış iletişim kanalları, açık geri bildirim mekanizmaları ve adaletli yönetim uygulamaları, çalışanların psikolojik güçlendirilmelerini destekler. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlarına yetki vermeleri, onların seslerini dinlemeleri ve katılımcı karar alma süreçlerine dâhil etmeleri, çalışanların kendilerini güçlü ve etkili hissetmelerine olanak tanır (Conger ve Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995).

Psikolojik güçlendirme, çalışanların içsel motivasyonlarını artırarak örgüt içinde daha yüksek düzeyde performans, yaratıcılık ve inovasyon sağlamalarına yardımcı olan çok boyutlu bir yapıdır. Thomas ve Velthouse (1990) ile Spreitzer (1995) tarafından tanımlanan temel boyutlar, çalışanların işlerine dair anlam, yetkinlik, özerklik ve etki algılarının güçlendirilmesiyle, örgüt içindeki katılımcı ve yenilikçi kültürün oluşturulmasına temel oluşturmaktadır. Conger ve Kanungo (1988) ile Zhang ve Bartol (2010) gibi araştırmacıların bulguları, psikolojik güçlendirmenin örgütsel verimliliği artırdığını, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını güçlendirdiğini göstermektedir. Ayrıca, teknolojik gelişmelerin bu sürece entegrasyonu, modern örgütlerde psikolojik güçlendirmenin daha etkin bir şekilde uygulanmasını mümkün kılmaktadır. Bu kapsamlı yaklaşım, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde ve çalışanların sürekli gelişimini desteklemesinde önemli bir rol oynar.

2.3.1. Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımları

Psikolojik güçlendirme modelleri, örgütlerde çalışanların içsel motivasyonlarını, özerkliklerini ve işlerine dair anlam algılarını artırarak performanslarını yükseltmeyi amaçlayan kavramsal çerçeveleri ifade eder. Bu modeller, bireylerin iş yerinde kendilerini daha yetkin, etkili ve kontrol sahibi hissetmelerini sağlayarak, inovasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçlara ulaşmalarına katkıda bulunur. Bu çerçevede, psikolojik güçlendirme modellerinin temelini oluşturan bazı önemli teorik yaklaşımlar; Thomas ve Velthouse (1990) tarafından geliştirilen bilişsel güçlendirme modeli, Spreitzer (1995) tarafından sistemleştirilen dört boyutlu güçlendirme modeli ve Conger ve Kanungo (1988) tarafından öne sürülen güç devri süreci modeli olarak sıralanabilir.

Thomas ve Velthouse (1990) modeli, psikolojik güçlendirmeyi, bireylerin iş görevlerine ilişkin içsel motivasyonlarını belirleyen bilişsel unsurlar olarak ele alır.

Bu modelde, çalışanların işlerinin kendilerine ne kadar anlam ifade ettiği, işlerini yerine getirme konusunda sahip oldukları yetkinlik, özerklik ve çalışmalarının örgüt üzerindeki etkisi gibi unsurlar, güçlendirme sürecinin temel bileşenleri olarak tanımlanır. Bu yaklaşım, çalışanların motivasyonel süreçlerine odaklanarak, güçlendirmenin, kişisel algıların ve bilişsel değerlendirmelerin bir sonucu olduğunu savunur (Thomas ve Velthouse, 1990).

Spreitzer (1995) ise, Thomas ve Velthouse'nin modelini geliştirerek psikolojik güçlendirmeyi dört temel boyutta yapılandırmıştır: anlam (meaning), yetkinlik (competence), öz yönetim (self-determination) ve etki (impact). Bu boyutlar, çalışanların işlerinin kişisel değerleriyle örtüşme düzeyini, iş görevlerini başarıyla yerine getirme becerilerini, iş süreçlerinde ne kadar özerklik sahibi olduklarını ve çalışmalarının örgüt üzerindeki etkilerini algılamalarını ölçmektedir. Spreitzer'nin modeli, psikolojik güçlendirmenin ölçülebilir ve uygulamaya geçirilebilir yönlerini ortaya koyarak, örgütlerde güçlendirme müdahalelerinin geliştirilmesine önemli katkılar sağlamıştır (Spreitzer, 1995). Öte yandan, Conger ve Kanungo (1988) tarafından öne sürülen güç devri süreci modeli, psikolojik güçlendirme sürecini liderlik davranışları çerçevesinde açıklamaya çalışır. Bu modele göre, yöneticilerin çalışanlarına yetki devri yapmaları, karar alma süreçlerine katılımlarını sağlamaları ve iş yerinde özerklik tanımaları, çalışanların psikolojik olarak güçlenmesini destekler. Bu süreç, yalnızca bireysel algıların değil, aynı zamanda örgütsel yapının ve lider - çalışan ilişkilerinin de güçlendirme üzerindeki etkilerini vurgular (Conger ve Kanungo, 1988).

Kanter'in (1977) yapısal güçlendirme teorisi, psikolojik güçlendirme ile doğrudan ilişkili olmasa da, örgütsel yapı ve kaynakların dağılımı açısından güçlendirme sürecine önemli bir perspektif sunar. Kanter, örgüt içindeki yetki, bilgi ve kaynakların dağılımının adil olması durumunda, çalışanların örgüt içinde daha etkin ve motive olacağını belirtir. Bu yaklaşım, psikolojik güçlendirmenin örgütsel boyutunu anlamada önemli bir tamamlayıcı rol oynar (Kanter, 1977).

Zhang ve Bartol (2010) ise, psikolojik güçlendirmenin çalışanların yaratıcılık ve inovasyon performansı üzerindeki olumlu etkilerini ampirik olarak ortaya koymuşlardır. Araştırmalarında, çalışanların güçlendirildiği ortamlarda, daha fazla yenilikçi fikir geliştirdikleri ve iş süreçlerine proaktif katkılarda bulundukları tespit edilmiştir. Bu bulgular, psikolojik güçlendirmenin örgütsel performansı artırmada kritik bir araç olduğunu göstermektedir (Zhang ve Bartol, 2010). Ayrıca, Laschinger vd. (2001) sağlık sektöründe yaptıkları çalışmalarla, psikolojik güçlendirmenin iş

stresi ve tükenmişlik düzeylerini azaltarak, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artırdığını rapor etmişlerdir. Bu durum, psikolojik güçlendirmenin sadece motivasyonel bir kavram olmadığını, aynı zamanda çalışanların psikolojik iyi oluşunu ve sağlıklı bir iş ortamı oluşturulmasına katkı sunduğunu göstermektedir (Laschinger vd., 2001).

Psikolojik güçlendirme modelleri, çalışanların iş yerinde anlam, yetkinlik, özerklik ve etki algılarını güçlendirerek, içsel motivasyonlarını artıran ve örgütsel verimliliğe katkıda bulunan teorik çerçeveleri sunar. Thomas ve Velthouse (1990) ile Spreitzer (1995) tarafından ortaya konulan modeller, bireysel algıların önemini vurgularken, Conger ve Kanungo (1988) güç devri süreci modeli ise yöneticilerin rolüne odaklanır. Kanter'in (1977) yapısal güçlendirme yaklaşımı ve Zhang ve Bartol (2010)'un ampirik bulguları, psikolojik güçlendirmenin örgütsel sonuçlara etkisini destekler niteliktedir. Bu modeller, örgütlerde psikolojik güçlendirmenin geliştirilmesine yönelik stratejilerin belirlenmesinde ve uygulamaların optimize edilmesinde rehber niteliğindedir.

2.3.2. Kapsayıcı Liderlik Ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi

Psikolojik güçlendirme, bireylerin işlerine anlam katmaları, yeterlilik algılarının yüksek olması, özerklik hissetmeleri ve yaptıkları iş üzerinde etkili olduklarına inanmaları ile şekillenen içsel bir motivasyon kaynağıdır (Spreitzer, 1995). Bu kavram, bireylerin örgüt içindeki rollerini daha anlamlı bulmasını sağlayarak, onların iş süreçlerine olan bağlılıklarını ve örgütsel çıktılara katkılarını artırır. Psikolojik güçlendirme, liderlik modelleri bağlamında çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmak ve örgütsel performansı artırmak için kritik bir rol oynar (Thomas ve Velthouse, 1990).

Liderlik modelleri, çalışanların motivasyonunu ve katılımını etkileyen önemli araçlardır. Kapsayıcı liderlik gibi modern liderlik yaklaşımları, çalışanların kendilerini değerli hissettiği ve fikirlerini özgürce ifade edebildiği bir ortam yaratmayı hedefler (Ashikali vd., 2021). Bu bağlamda psikolojik güçlendirme, çalışanların liderlik algılarını şekillendiren önemli bir faktör olarak ortaya çıkar. Örneğin, Choi vd. (2017), liderlerin çalışanlara sağladığı destek ve şeffaflık sayesinde, çalışanların iş süreçlerine daha etkin katılım sağladığını ve bu durumun psikolojik güçlendirme düzeylerini artırdığını belirtmiştir.

Psikolojik güçlendirme, bireylerin işlerini anlamlı bulmalarına olanak tanırken, liderlerin çalışanlarına sağladığı özerklik de bu süreci destekler (Zhang vd.,

2023). Özerklik, bireylerin karar alma süreçlerinde daha bağımsız hareket etmelerine ve böylece iş süreçlerine daha fazla katkıda bulunmalarına olanak tanır. Spreitzer (1995), psikolojik güçlendirmenin dört boyutlu bir yapı olduğunu vurgular: anlam, yeterlilik, özerklik ve etki. Liderlik modellerinin bu dört boyuta yönelik desteği, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve yenilikçi davranışlarını doğrudan etkiler (Morrison, 2011).

Kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlendirmeyi destekleyen liderlik modellerinden biridir. Kapsayıcı liderler, çalışanların katkılarını takdir ederek ve onların örgütsel süreçlere aktif katılımını teşvik ederek, bireylerin iş süreçlerine yönelik olumlu tutumlar geliştirmesine yardımcı olur (Jolly ve Lee, 2021). Carmeli vd. (2010), kapsayıcı liderlerin çalışanların fikirlerini dikkate alarak, onların hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha etkin bir rol oynamalarını sağladığını belirtmiştir. Bu durum, çalışanların yalnızca iş süreçlerine daha fazla katkıda bulunmasını değil, aynı zamanda örgüt içinde inovasyon ve problem çözme yetkinliklerini geliştirmesini de destekler.

Psikolojik güçlendirme, yalnızca çalışanların bireysel motivasyonlarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda liderlik modellerinin etkisinin daha derin bir şekilde hissedilmesini sağlar. Detert ve Burris (2007) tarafından yapılan bir çalışma, liderlerin açık iletişim ve şeffaflık sergileyerek çalışanlara sağladıkları psikolojik desteğin, çalışanların iş süreçlerine katılımını artırdığını ve liderlik algılarını güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, psikolojik güçlendirme, liderlik modelleri ile çalışan davranışları arasındaki önemli bir bağlantı noktası olarak değerlendirilmektedir.

Transformasyonel liderlik modeli de psikolojik güçlendirmeyi destekleyen bir diğer önemli liderlik yaklaşımıdır. Transformasyonel liderler, çalışanların ilham almasını sağlayarak onların iş süreçlerine yönelik tutumlarını pozitif yönde etkiler (Bass ve Avolio, 1993). Bu liderlik tarzı, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, onların iş süreçlerine olan bağlılıklarını artırır ve yenilikçi davranışlarını teşvik eder (Gong vd., 2009). Transformasyonel liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki, çalışanların hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha etkili sonuçlar elde etmesini sağlar.

2.3.3. Psikolojik Güçlendirme Ve Çalışan Sessliliği İlişkisi

Psikolojik güçlendirme, çalışanların işe dair anlam, yeterlik, özerklik ve etki boyutlarında algıladıkları güç duygusunu tanımlar ve bu algı, organizasyon içindeki

davranışsal girişimlerini derinden etkiler (Spreitzer, 1995). Bu kavramsal çerçeveye göre bireyler, rollerine anlam yükleyebildiklerinde ve yeterliklerine güvendiklerinde, organizasyonel süreçlere katılım konusunda daha istekli hale gelirler (Conger ve Kanungo, 1988). Psikolojik güçlenmiş çalışanlar, yalnızca mevcut görevlerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda geliştirme önerileri sunmak ve potansiyel sorunları dile getirmek gibi ekstra rol davranışları sergilerler (Morrison ve Phelps, 1999). Bu tür davranışlar, çalışan sesliliği bağlamında promotif seslilik (yenilikçi öneriler) ve inhibitif seslilik (risk ve sorun bildirme) olmak üzere iki ana kategoride incelenir (Van Dyne ve LePine, 1998). Seibert vd. (2011)'nin meta analizi, psikolojik güçlendirme algısının promotif seslilikle ve inhibitif seslilikle pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu analiz, liderlik desteği, iş özellikleri ve örgütsel destek gibi bağlamsal faktörlerin de psikolojik güçlendirme – çalışan sesliliği ilişkisinde aracılık ettiğini göstermektedir.

Psikolojik güçlendirme ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkinin mekanizmalarından biri, bireylerin işe dair kontrollerinin artmasıyla iletişim kanallarına daha fazla güven duymalarıdır. Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar, örgütsel politikaların ve süreçlerin geliştirilmesine yönelik katkı sunarken sosyal kimlik ve adalet algılarını da güçlendirirler (Morrison ve Phelps, 1999). Bu durum, çalışanların sadece mevcut rollerine uyum sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda proaktif önerilerde bulunma motivasyonlarının da artmasına neden olur (Van Dyne ve LePine, 1998).

Örgütsel liderlik stilleri, psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği ilişkisinde kritik bir düzenleyici rol oynar. Makweta vd. (2021)'nin çalışması, güçlendirici liderliğin sesliliği doğrudan artırdığını ve bu etkinin büyük ölçüde psikolojik güçlendirme aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. Bununla birlikte, yüksek güç mesafesi kültürlerinde bu aracılık etkisi zayıflayabilir; çünkü çalışanlar, hiyerarşik bariyerler nedeniyle seslerini özgürce ifade etmekte tereddüt edebilirler (Makweta vd., 2021). Ayrıca, bireysel farklılıkların da bu ilişki üzerinde anlamlı etkileri vardır. Öznel iyi olma hali, öz motivasyon ve pozitif öz değerlendirme özellikleri, psikolojik güçlendirmenin seslilik üzerinde yarattığı etkiyi güçlendiren faktörler olarak tanımlanmıştır (Seibert vd., 2011). Örneğin, çalışanların kendilerini yeterli buldukları durumlarda hem promotif hem de inhibitif seslilik seviyeleri belirgin biçimde artmaktadır (Spreitzer, 1995).

Örgütsel çıktı açısından bakıldığında, psikolojik güçlendirmenin ve buna bağlı çalışan sesliliğinin artması, bir yandan inovasyon kapasitelerini geliştirirken, diğer

yandan hata bildirim sistemlerinin etkinliğini de artırır. Bu sayede kurumsal öğrenme hızlanır ve kalite iyileştirme süreçleri daha sağlam temellere oturur (Seibert vd., 2011). Ayrıca, güçlendirilmiş ve sesliliği teşvik edilmiş çalışanlar, duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyetlerinde belirgin azalma göstermektedir (Zhou ve Chen, 2021). Psikolojik güçlendirme algısının çalışan sesliliğini destekleyen temel bir önkoşul olduğu açıktır. Bu iki olgu arasındaki etkileşim, çalışanların hem bireysel hem de kolektif düzeyde örgütsel gelişime katkı sağlamalarını mümkün kılar. Dolayısıyla, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için psikolojik güçlendirme uygulamalarını stratejik bir öncelik haline getirmeleri gerekmektedir (Makwetta vd., 2021; Seibert vd., 2011; Spreitzer, 1995;).

2.4. Kapsayıcı Liderlik, Psikolojik Güçlendirme, Çalışan Sesliliği İlişkisi

Kapsayıcı liderlik, çalışan sesliliği ve psikolojik güçlendirme kavramları, modern örgütlerde çalışan verimliliğini, inovasyonu ve bağlılığı artırmaya yönelik önemli değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu üç kavram arasındaki ilişki, yöneticilerin çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmeleri için uygun ortamlar oluşturması, çalışanların kendi iş süreçlerine dair algılarını güçlendirmesi ve örgütün katılımcı bir kültür geliştirmesi yoluyla örgütsel performansı artırma potansiyeline dayanmaktadır.

Kapsayıcı liderlik, çalışanların bireysel farklılıklarının, deneyimlerinin ve benzersiz bakış açılarının örgütsel başarıya katkıda bulunacağı inancına dayalı bir liderlik anlayışıdır. Güteryüz ve Sürücü (2023) tarafından tanımlandığı üzere, kapsayıcı liderler çalışanlarının görüşlerini dinler, onlara değer verir ve karar alma süreçlerine aktif olarak dâhil eder. Bu yaklaşım, yalnızca hiyerarşik ve otoriter yönetim tarzlarının ötesine geçerek, çalışanların seslerini duyurabilmeleri için güvenli ve destekleyici bir ortam yaratılmasını öngörür.

Çalışan sesliliği ise, örgüt içinde bireylerin fikirlerini, eleştirilerini ve önerilerini dile getirme davranışını ifade eder. Detert ve Burris (2007) çalışmalarında belirtildiği gibi, çalışan sesliliği, örgütün sorunlarını tespit etmede, yenilikçi çözümler geliştirmede ve sürekli iyileştirme süreçlerine katkıda bulunmada kritik bir rol oynamaktadır. Ancak, sesliliğin ortaya çıkması sadece bireysel motivasyonla değil, aynı zamanda örgütsel yapı, iletişim kanalları ve kültürel normlarla da yakından ilişkilidir. Van Dyne vd. (2003) modelinde, resmi ve gayri resmi iletişim yapılarının çalışanların seslerini duyurabilmeleri üzerindeki olumlu etkileri vurgulanmaktadır.

Psikolojik güçlendirme ise, çalışanların işlerine dair anlam, yetkinlik, özerklik ve etki algılarını artırarak içsel motivasyonlarını yükselten bir süreçtir. Thomas ve Velthouse (1990) ile Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen modeller, çalışanların işlerine ne kadar anlam yüklediklerini, kendilerini işlerini başarıyla gerçekleştirebilecek yetkinlikte görüp görmediklerini, iş süreçlerini ne ölçüde bağımsız yönetebildiklerini ve çalışmalarının örgüt üzerindeki etkisini nasıl algıladıklarını ölçerek, psikolojik güçlendirmenin temel boyutlarını ortaya koyar. Conger ve Kanungo (1988) ise, liderlerin çalışanlarına yetki devri yapmaları ve karar alma süreçlerine dâhil etmeleri yoluyla psikolojik güçlendirmeyi desteklediklerini belirtir. Bu durum, çalışanların örgüt içindeki özerkliklerini ve içsel motivasyonlarını artırırken, aynı zamanda yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına da zemin hazırlar.

Üç kavram arasında kurulan ilişkinin temelinde, kapsayıcı liderliğin çalışan sesliliğini teşvik etmesi ve psikolojik güçlendirmeyi desteklemesi yatmaktadır. Kapsayıcı liderlik, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilmeleri için gerekli olan güven ortamını oluştururken, aynı zamanda onların seslerinin örgütsel karar alma süreçlerine entegre edilmesine olanak tanır. Botero ve Van Dyne (2009) çalışmaları, psikolojik güvenliğin, çalışanların risk almadan ve hata yapma korkusu olmaksızın fikirlerini ifade etmelerini desteklediğini göstermektedir. Bu durum, yöneticilerin kapsayıcı davranışları ile birleştiğinde, çalışanların hem seslerini duyurmasını hem de işlerine dair olumlu algılarını güçlendirmesini sağlar.

Örgütsel yapısal ve kültürel faktörler de bu ilişkiyi destekleyen önemli etmenler arasında yer alır. Wilkinson ve Fay (2011) vurguladıkları gibi, örgütte katılımcı bir kültürün ve etkili iletişim kanallarının oluşturulması, çalışan sesliliğinin etkin bir şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunur. Aynı zamanda, teknolojik araçların kullanılması, özellikle dijital geri bildirim sistemleri ve anonim bildirim platformları, çalışanların seslerini daha özgürce ifade etmelerini destekleyerek, kapsayıcı liderlik uygulamalarının etkisini artırmaktadır (Abdulgalimov vd., 2020).

Zhang ve Bartol (2010) ampirik çalışmalarında, güçlendirici liderlik uygulamalarının psikolojik güçlendirmeyi artırarak çalışanların yaratıcılık ve inovasyon performansını olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik, çalışan sesliliğini artıran ve psikolojik güçlendirmeyi destekleyen bir yönetim yaklaşımı olarak, örgütün stratejik esnekliğini ve rekabet gücünü artıran önemli bir araç haline gelir. Laschinger vd. (2001) ise sağlık sektöründe yaptıkları çalışmalarda, psikolojik güçlendirmenin iş stresi ve tükenmişlik düzeylerini azaltırken, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırdığını göstermiştir.

Kapsayıcı liderlik, çalışan sesliliği ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki, örgüt içindeki iletişim, güven ve katılımcı yönetim uygulamalarıyla bütünleşen çok boyutlu bir yapı sunar. Kapsayıcı liderler, çalışanların seslerini duyurabilmelerini sağlayarak onların örgüte olan bağlılıklarını artırırken, aynı zamanda psikolojik güçlendirme süreçleri yoluyla çalışanların içsel motivasyonlarını yükseltirler. Bu etkileşim, örgütlerin yenilik, sürekli gelişim ve stratejik başarı elde etmelerinde kritik bir rol oynar. Hem bireysel hem de örgütsel düzeyde gerçekleştirilen bu süreçlerin etkinliği, yöneticilerin, çalışanların seslerini destekleyen, adaletli ve şeffaf yönetim uygulamalarını benimsemeleriyle daha da artmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988; Detert ve Burris, 2007; Güleriyüz ve Sürücü, 2023; Kanter, 1977; Laschinger vd., 2001; Spreitzer, 1995; Thomas ve Velthouse, 1990; Zhang ve Bartol, 2010).

2.5. Psikolojik Güçlendirme ve Aracılık Rolü

Psikolojik güçlendirme; çalışanın işine ilişkin anlam, yeterlik, özerklik ve etki boyutlarından oluşan bilişsel motivasyonel bir durumdur (Spreitzer, 1995; Thomas ve Velthouse, 1990). Bu çerçevede, örgütsel bağlamdan gelen girdilerin çalışan davranışlarına psikolojik bir aktarım kanalı üzerinden taşındığını; başka bir deyişle psikolojik güçlendirmenin, liderlik ve iş tasarımı gibi bağlamsal etmenlerin etkisini davranışa dönüştüren bir “ara mekanizma” olduğunu varsayar.

Meta analitik kanıtlar, bağlamsal öncüllerin (liderlik, sosyo-politik destek, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları vb.) psikolojik güçlendirme ile güçlü biçimde ilişkili olduğunu; psikolojik güçlendirmenin de tutum ve performans çıktılarıyla anlamlı ilişkiler sergilediğini gösterir (Seibert vd., 2011; Llorente-Alonso vd., 2024). Bu örüntü, araştırmalarda sık görülen “bağlam-PG-sonuç” hattının genellenebilirliğine işaret eder.

Kapsayıcı liderlik bağlamında, Birleşik Krallık’ta kargo şirketlerinde yapılan çok kaynaktan verili bir çalışmada psikolojik güçlendirmenin, kapsayıcı liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı olduğu bulunmuştur (Younas vd., 2023). Yükseköğretim örneğinde yürütülen bir başka çalışmada ise psikolojik güçlendirme (örgütsel özdeşleşme ile birlikte), kapsayıcı liderlikten promotive/prohibitive sesliliğe giden ilişkide kısmi/tam aracılık üretmiştir; özellikle prohibitive seslilikte doğrudan etki anlamsızlaşırken dolaylı etkiler baskın hâle gelmiştir (Liu vd., 2023).

Aracılık örüntüsü diğer liderlik tarzlarında da görülmektedir. Koçluk liderliğinden yaratıcı performansa giden zincirde PG-yapıcı seslilik yolunun seri

aracılık oluşturduğu doğrulanmıştır (Hwang vd., 2023). Etik liderlik altında ise yüksek kaliteli LMX (Leader Member Exchange)'in beslediği psikolojik güvenlik ve psikolojik güçlendirme üzerinden çalışan sesliliğinin arttığı, çok dalgalı saha verisiyle gösterilmiştir (Hu vd., 2018).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemi temel alınarak, ilişkisel tarama deseni kullanılarak yürütülmüştür. İlişkisel tarama deseni, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini incelemek için kullanılan bir yöntemdir (Crotty, 1998). Araştırmada, kapsayıcı liderlik, çalışan sesliliği ve psikolojik güçlendirme değişkenleri arasındaki ilişkiler, bu bağlamda psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü, nicel veri toplama araçları kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma modelinde kapsayıcı liderlik, bağımsız değişken; çalışan sesliliği, bağımlı değişken; psikolojik güçlendirme ise aracılık değişkeni olarak ele alınmıştır. Bu model, literatürde yer alan önceki çalışmalara dayandırılarak geliştirilmiştir. Örneğin, Carmeli vd., (2010), kapsayıcı liderliğin psikolojik güçlendirme aracılığıyla olumlu etkilerini ortaya koymuş; Choi vd., (2017), kapsayıcı liderliğin çalışan uyumu ve iyi oluş üzerindeki rolünü incelemiş; Liu vd., (2023) ise kapsayıcı liderliğin promotif ve inhibitör sesliliği doğrudan artırdığını tespit etmiştir. Araştırma, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemeye yönelik istatistiksel analizleri içermektedir.

Araştırmada kullanılan model, doğrudan ve dolaylı etkilerin analizine olanak sağlayan bir çerçeve sunarak, literatürde eksik olduğu düşünülen psikolojik güçlendirme aracılığıyla liderlik ve çalışan davranışları arasındaki ilişkiyi daha detaylı bir şekilde incelemeyi hedeflemektedir. Modelin test edilmesi için uygun istatistiksel yöntemler kullanılarak sonuçlar yorumlanacaktır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Şanlıurfa il merkezi ve ilçelerinde görev yapan toplam 8455 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır (Millî Eğitim Bakanlığı, 2024). Örneklem, evrendeki her bir öğretmenin araştırmaya seçilme olasılığının eşit olduğu basit seçkisiz (tesadüfi) örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu yaklaşım, olası önyargıları en aza indirmek ve örneklemin evreni rastgele temsil etmesini sağlamak amacıyla tercih edilmiştir (Crotty, 1998).

Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini belirlemek amacıyla öncelikle Raosoft® çevrimiçi örneklem hesaplama aracı kullanılmıştır. %95 güven düzeyi ve %5 hata payı esas alındığında en az 368 katılımcının istatistiksel açıdan yeterli olacağı görülmüştür (Raosoft Inc., 2024). Bu sınırın üzerinde bir katılımcı grubuna ulaşmak

amacıyla toplam 554 öğretmen araştırmaya dâhil edilmiştir. Böylece örneklem, evrenin yaklaşık %6,5'ini kapsayarak temsil gücünü artırmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) bağlamında örneklem büyüklüğünün gerekçelendirilmesi, yalnızca geleneksel oran kurallarına değil, çağdaş yaklaşımlara dayandırılmıştır. Literatürde sıklıkla anılan N:q oranı (gözlem/serbest parametre) hızlı bir denetim ölçütü olarak kullanılmaktadır. Araştırmada kullanılan üç ölçekten elde edilen 27 gözlem değişkeni üzerinden yapılan hesaplamada, ölçüm ve yapısal model parametreleriyle birlikte yaklaşık 57 serbest parametre tahmin edilmektedir. Bu durumda $N:q \approx 9.7:1$ oranı elde edilmiş; bu oran, önerilen 5:1 kuralının oldukça üzerinde, 10:1 kuralına ise çok yakın düzeydedir (Bentler ve Chou, 1987; Kline, 2023). Ayrıca modelin serbestlik derecesi ($df \approx 321$), tahminlerin güvenilir biçimde yapılabilmesine imkân tanımaktadır.

Güncel metodolojik öneriler, YEM için minimum örneklem sayısının model uyumuna dayalı güç analizleri (ör. RMSEA temelli hesaplama) ve özellikle dolaylı etkiler için Monte Carlo simülasyonları ile sınanmasını önermektedir (MacCallum vd., 1996; Wolf vd., 2013). Çoğu orta karmaşıklıkta model için yüzlerle ifade edilen örneklem büyüklükleri yeterli görülmekte; araştırmamızda ulaşılan $N=554$ 'lük örneklem, bu gereklilikleri karşılayacak düzeydedir. Bu bağlamda, hem evreni temsil etme gücü hem de YEM için öngörülen istatistiksel gereklilikler dikkate alındığında örneklem büyüklüğünün araştırma için yeterli ve güçlü olduğu söylenebilir.

3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Aşağıda Çizelge 3.1.'de katılımcıların demografik bilgileri gösterilmiştir.

Çizelge 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken		n	%
Cinsiyet	Kadın	295	53,2
	Erkek	259	46,8
Yaş	29 ve altı	167	30,1
	30–39 yaş	274	49,5
	40 ve üstü	113	20,4
Eğitim durumu	Lisans	431	77,8
	Yüksek lisans	123	22,2

Görev yeri	Haliliye	82	14,8
	Eyyübiye	81	14,6
	Karaköprü	78	14,1
	Siverek	58	10,5
	Viranşehir	48	8,7
	Ceylanpınar	36	6,5
	Birecik	32	5,8
	Akçakale	30	5,4
	Suruç	30	5,4
	Harran	25	4,5
	Bozova	22	4
	Hilvan	18	3,2
	Halfeti	14	2,5

Araştırmaya toplam 554 kişi katılmıştır. Katılımcıların cinsiyet dağılımı incelendiğinde, %53,2'sinin kadın (n = 295), %46,8'inin ise erkek (n = 259) olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı açısından, katılımcıların %30,1'i 29 yaş ve altındayken, %49,5'i 30-39 yaş aralığında, %20,4'ü ise 40 yaş ve üzerindedir. Eğitim düzeyine göre katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu (%77,8), %22,2'sinin ise yüksek lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Katılımcıların görev yaptıkları ilçelere göre dağılımları incelendiğinde en yüksek oranlar Haliliye (%14,8), Eyyübiye (%14,6) ve Karaköprü (%14,1) ilçelerine aittir. En düşük oran ise Halfeti (%2,5) ve Hilvan (%3,2) ilçelerinde yer almaktadır. Bu dağılım, çalışmanın Şanlıurfa ili genelindeki tüm ilçeleri kapsadığını göstermektedir.

Katılımcılar gönüllülük esasına göre araştırmaya dâhil edilmiştir. Veri toplama sürecinden önce öğretmenlere araştırmanın amacı, kapsamı ve verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla, gizlilik ilkesine uygun biçimde kullanılacağı açıkça belirtilmiştir. Farklı ilçelerde görev yapan öğretmenlerin dâhil edilmesi, bulguların genellenebilirliğini desteklemiştir.

Sonuç olarak, bu araştırma Şanlıurfa'daki ortaöğretim öğretmenlerinin kapsayıcı liderlik, çalışan sesliliği ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılarını temsil eden bir örneklem üzerinden yürütülmüştür. Örneklem grubundan elde edilen

bulgular, araştırmanın temel amaçları doğrultusunda ayrıntılı biçimde analiz edilip yorumlanacaktır. Ayrıca elde edilen sonuçların hem mevcut literatüre katkı sağlaması hem de eğitim ortamlarında kapsayıcı liderlik uygulamalarının geliştirilmesine yönelik öneriler sunması beklenmektedir. Bu kapsamda, araştırmanın bulguları ilerleyen bölümlerde kapsamlı şekilde ele alınacaktır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama sürecinde bir adet kişisel bilgi formu ve üç adet ölçek kullanılmıştır. Bu araçlar, kapsayıcı liderlik, çalışan sosliliğı ve psikolojik güçlendirme kavramlarına ilişkin nicel veriler elde etmek için seçilmiştir. Aşağıda her bir veri toplama aracı detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Formda katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve görev yaptıkları ilçe bilgileri yer almaktadır. Bu bilgiler, araştırmanın örnekleminin özelliklerini anlamak ve analiz sürecinde bu özelliklerin değişkenler üzerindeki etkisini değerlendirmek için kullanılmıştır.

3.3.2. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğı

Orijinali Carmeli vd. (2010) tarafından geliştirilen Kapsayıcı Liderlik Ölçeğı, çalışmada liderlik davranışlarını ölçmek için kullanılmıştır. Ölçeğın Türkçe'ye uyarlaması Sürücü ve Maslakçı (2021) tarafından yapılmıştır. Bu ölçek, katılımcıların yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine yönelik algılarını ölçmek amacıyla tasarlanmıştır.

Boyutlar: Ölçek, açıklık, hazır olma ve ulaşılabilirlik olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Ölçek Maddeleri ve Puanlama: Ölçek toplam 9 madde içermektedir. Katılımcılar, her bir maddeyi Likert tipi bir ölçek üzerinden (1: Kesinlikle katılmıyorum - 5: Kesinlikle katılıyorum) puanlamıştır. Ölçekten elde edilen toplam puanlar, katılımcıların yöneticilerine yönelik kapsayıcı liderlik algılarının düzeyini göstermektedir.

Güvenirlilik ve Geçerlik: Türkçe uyarlama çalışmasında, ölçeğın geneli için Cronbach alfa değeri 0.911 olarak hesaplanmıştır. Bu değeri, ölçeğın yüksek bir iç

tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Bizim araştırmamızda elde edilen Cronbach alfa değeri ise 0.95 olarak hesaplanmıştır.

3.3.3. Çalışan Sessliliği Ölçeği

Orijinali Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen Çalışan Sessliliği Ölçeği, çalışanların örgüt içindeki sessliliğini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından yapılmıştır.

Boyutlar: Ölçek, çalışanların fikirlerini ve önerilerini dile getirme davranışını ölçmek üzere tek boyutludur.

Ölçek Maddeleri ve Puanlama: Ölçek, toplam 6 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılar, her bir maddeyi Likert tipi bir ölçek üzerinden (1: Kesinlikle katılmıyorum - 5: Kesinlikle katılıyorum) puanlamıştır. Elde edilen puanlar, çalışan sessliliği düzeyini ifade etmektedir.

Güvenirlik ve Geçerlik: Türkçe uyarlama çalışmasında, ölçeğin geneli için Cronbach alfa değeri 0.874 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bizim araştırmamızda ise Cronbach alfa değeri 0.85 olarak hesaplanmıştır.

3.3.4. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Orijinali Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği, bireylerin iş süreçlerine yönelik anlam, yeterlilik, özerklik ve etki algılarını ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Üner ve Turan (2010) tarafından yapılmıştır.

Boyutlar: Ölçek, psikolojik güçlendirme kavramının dört boyutunu (anlam, yeterlilik, özerklik ve etki) ölçmek üzere tasarlanmıştır.

Ölçek Maddeleri ve Puanlama: Ölçek, toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılar, her bir maddeyi Likert tipi bir ölçek üzerinden (1: Kesinlikle katılmıyorum - 7: Kesinlikle katılıyorum) puanlamıştır. Ölçekten alınan puanlar, katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeylerini yansıtmaktadır.

Güvenirlik ve Geçerlik: Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin geneli için Cronbach alfa değerleri A grubu için 0.83 ve B grubu için 0.88 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bu

çalışmada elde edilen Cronbach alfa değeri 0.84 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tümü, geliştirici yazarlarından gerekli izinler alınarak uygulanmıştır. Veriler, Şanlıurfa il merkezi ve ilçelerinde görev yapan ortaöğretim öğretmenlerine doğrudan uygulamalar yoluyla toplanmıştır. Katılımcılar, veri toplama araçlarını gönüllülük esasına dayalı olarak yanıtlamış ve kendilerine araştırmanın amacı, gizlilik ilkesi ve elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı açıkça ifade edilmiştir.

Bu veri toplama araçları, araştırmanın temel değişkenleri olan kapsayıcı liderlik, çalışan sosliliğı ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkilerin analizine yönelik olarak, yüksek güvenilirlik ve geçerlik değerlerine sahip, literatürde kabul görmüş araçlardan seçilmiştir. Bu sayede elde edilen verilerin geçerli ve güvenilir bir şekilde analiz edilmesi mümkün olmuştur.

3.5. Verilerin Analizi

Bu araştırmada elde edilen verilerin analizi, araştırma sorularına uygun şekilde istatistiksel yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ve AMOS (Analysis of Moment Structures) programları kullanılmıştır. Analiz süreci, verilerin tanımlayıcı istatistiklerle incelenmesinin ardından, değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi ve araştırma modelinin doğrulanmasına yönelik ileri düzey analizlerle devam etmiştir.

1. Verilerin Hazırlanması ve Kontrolü

Başlangıçta elde edilen ham veri kümesi 577 katılımcıdan oluşmuştur. Ön inceleme sonucunda, önceden belirlenmiş uygunluk ölçütlerini (kurumsal statü veya eksik ölçüm) karşılamayan 3 katılımcı çalışma dışı bırakılmıştır. Kalan 574 gözlem üzerinde kayıp veri analizi gerçekleştirilmiş; değişken düzeyinde eksik veri oranları ve örüntüler incelenmiştir. Eksik verilerin tamamen rastgele olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Little'ın MCAR testi uygulanmış ve 20 katılımcının verisinde eksikliğin tamamen rastgele (MCAR) olduğu belirlenmiştir ($\chi^2(df)=...$, $p=...$). MCAR varsayımı reddedildiğinde, verinin "rastgele eksik" (MAR) olduğu varsayılmış ve analizler eksik veriden kaynaklı örneklem kaybını önleyip parametre tahminlerinin doğruluğunu artıran yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, nihai analizler 554 katılımcı üzerinden yürütülmüştür.

2. Tanımlayıcı İstatistikler

Verilerin genel özelliklerini ve örneklemin demografik yapısını analiz etmek için frekans ve yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler gibi tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Ölçeklerin alt boyutlarından elde edilen puanların dağılımı, betimsel istatistiklerle detaylı bir şekilde raporlanmıştır.

3. Normallik ve Çoklu Bağntı Kontrolleri

Verilerin tek değişkenli ve çok değişkenli normalliği, analizlere geçilmeden önce ayrıntılı biçimde değerlendirilmiştir. Bu çerçevede, her bir değişkenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenerek dağılımların simetrik olup olmadığı ve uç değerlerden ne ölçüde etkilendiği belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, araştırmada kullanılan değişkenlerin tek değişkenli normalliği yalnızca genel örneklem temelinde değil, aynı zamanda cinsiyet, yaş grubu ve görev yeri gibi demografik özelliklere göre oluşturulan alt gruplar bazında da ayrı ayrı ele alınmıştır. Böylece, olası normallik ihlallerinin belirli bir demografik kategoriye özgü olup olmadığı daha net biçimde ortaya konulmuştur.

Verilerin çok değişkenli normalliği ise Mardia'nın çok değişkenli basıklık katsayısı kullanılarak test edilmiştir. Bu analiz sonucunda, çok değişkenli normalliğin kısmen ihlal edildiği görülmüştür. Bununla birlikte, çalışmada yürütülen aracılık analizlerinde bootstrap yaklaşımının tercih edilmesi nedeniyle söz konusu ihlalin sonuçların geçerliliği üzerinde belirleyici bir sorun oluşturmadığı değerlendirilmektedir. Nitekim bootstrap yöntemi, dağılım varsayımlarının tam olarak sağlanmadığı durumlarda bile parametre tahminlerinin güvenilirliğini artıran bir tekniktir (Hayes, 2018; Preacher ve Hayes, 2008). Bu nedenle, model tahminlerinde parametrelerin anlamlılığı ve standart hatalar bootstrap yöntemiyle test edilmiş, böylece elde edilen bulguların istatistiksel sağlamlığı ek güvence altına alınmıştır.

Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntı olup olmadığını belirlemek amacıyla VIF (Variance Inflation Factor) ve tolerans değerleri incelenmiştir.

4. Korelasyon Analizi

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemek

amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz, kapsayıcı liderlik, çalışan sesliliği ve psikolojik güçlendirme değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeylerini ortaya koymak için kullanılmıştır.

Korelasyon katsayıları, değişkenler arasındaki pozitif ya da negatif yönlü ilişkilerin büyüklüğünü değerlendirmek için yorumlanmıştır.

5. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Bu analiz, her bir ölçeğin ve alt boyutlarının araştırma modeli ile uyumluluğunu test etmiştir.

DFA sonuçlarında uyum iyiliği indeksleri (CFI, GFI, RMSEA ve χ^2/df) değerlendirilmiş ve ölçeklerin geçerli bir yapıya sahip olduğu görülmüştür.

6. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Araştırmanın temel modeli, yapısal eşitlik modelleme (YEM) yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Bu model, kapsayıcı liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkinin psikolojik güçlendirme aracılığıyla nasıl şekillendiğini anlamayı amaçlamaktadır.

3.6. Sonuçların Yorumlanması

Elde edilen bulgular, tablolar ve şekillerle desteklenerek detaylı bir şekilde sunulmuştur. Her bir analiz sonucunda elde edilen bulgular, ilgili literatür ışığında tartışılmış ve yorumlanmıştır. Bu süreçte, araştırmanın bulguları, daha önce yapılmış çalışmalardaki sonuçlarla karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

Bu kapsamlı analiz süreci, araştırmanın temel sorularına yanıt vermeyi amaçlamaktadır. Araştırmadan elde edilen verilerin güvenilirliği ve geçerliliği, kullanılan istatistiksel yöntemlerle desteklenmiştir. Sonuçlar, kapsayıcı liderlik, çalışan sesliliği ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkilerin derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktadır.

4. BULGULAR

Bu bölümde ön analizlere dair bulgular, demografik değişkenlere dair bulgular ve ardından aracılık modeline dair bulgular sunulmuştur.

4.1. Normallik ve Çoklu Bağın Analizi

Çalışma, 554 veri seti üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi analizlerine geçmeden önce normallik varsayımları kapsamında, araştırmada yer alan kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği değişkenlerine ilişkin çarpıklık, basıklık, VIF ve tolerans değerleri incelenmiş ve elde edilen bulgular Çizelge 4.1’de sunulmuştur.

Çizelge 4.1. Değişkenlere İlişkin Madde Sayısı, Çarpıklık, Basıklık, VIF Ve Tolerans Değerleri

Değişken	Madde sayısı	Çarpıklık	Basıklık	VIF	Tolerans
KL	9	-.784	.508	1.50	.666
PG	12	-.606	.381	1.27	.787
ÇS	6	-.280	.259	1.17	.854
Not. KL=Kapsayıcı Liderlik, PG=Psikolojik Güçlendirme, ÇS=Çalışan Sesliliği					

Çizelge 4.1.’de araştırmada kullanılan temel değişkenlere ilişkin normallik ve çoklu doğrusal bağlantıya (multicollinearity) yönelik bulgular gösterilmiştir. Normallik değeri değerlendirilmesinde kullanılan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri -1 ile +1 aralığında yer almaktadır. Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik (çarpıklık = -0.784; basıklık = 0.508), psikolojik güçlendirme (çarpıklık = -0.606; basıklık = 0.381) ve çalışan sesliliği (çarpıklık = -0.280; basıklık = 0.259) değişkenleri normal dağılıma yakın bir biçimde dağılmakta olup, parametrik testlerin kullanımına uygun veri yapısı sunduğu anlaşılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007).

Çoklu doğrusal bağlantı açısından değerlendirildiğinde ise, değişkenler için hesaplanan VIF değerlerinin tamamı 3’ün oldukça altında kalmaktadır (VIF = 1.17-1.50). Bu değerler, değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin bulunmadığını ve modelde yer alan her bir değişkenin diğerlerinden bağımsız bir şekilde varyans açıklayabildiğini göstermektedir (Hair vd., 2019). Özellikle yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulamalarında önerilen VIF sınır değeri 5 olarak

kabul edilmekle birlikte (Kline, 2015), araştırmadaki tüm değişkenlerin bu sınırın oldukça altında kalması, yapısal modelin güvenilirliğini artıran bir unsur olarak değerlendirilebilir. Üç değişkene ait tolerans değerleri sırasıyla 0.666, 0.787 ve 0.854'tür. Ortalama tolerans 0.769 olup, değerler arasında düşük bir varyans (0.009) görülmektedir. Tüm değerler 0.10'un oldukça üzerinde olduğundan, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmamaktadır (Hair vd., 2019). Ayrıca, her bir değişkenin ölçümünde kullanılan madde sayıları da belirtilmiştir. Buna göre, kapsayıcı liderlik 9 madde ile ölçülmüşken, psikolojik güçlendirme 12 madde ve çalışan selsiliği ise 6 madde ile değerlendirilmiştir. Madde sayılarının yeterli düzeyde olması, ölçeklerin psikometrik açıdan yeterli içeriğe sahip olduğunu ve geçerli bir yapı sunduğunu desteklemektedir.

Ayrıca, verilerin alt gruplar düzeyinde normalliğini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş grubu ve görev yeri değişkenlerine göre ayrı ayrı normallik analizleri yapılmıştır. Alt gruplara ilişkin normallik bulguları Çizelge 4.2.'de sunulmuştur.

Çizelge 4.2. Alt Gruplara İlişkin Normallik Değerleri

Alt grup	Değişken	Çarpıklık	Basıklık
Kadın	KL	-0.73	0.36
Erkek	KL	-0.85	0.71
Kadın	PG	-0.52	0.16
Erkek	PG	-0.72	0.7
Kadın	ÇS	0.04	-0.32
Erkek	ÇS	-0.54	0.6
29 ve altı	KL	-0.96	0.46
29 ve altı	PG	-0.61	0.02
29 ve altı	ÇS	-0.24	-0.14
30-39 yaş	KL	-0.7	0.38
30-39 yaş	PG	-0.7	0.62
30-39 yaş	ÇS	-0.41	0.68
40 ve üstü	KL	-0.49	0.42
40 ve üstü	PG	-0.18	-0.23
40 ve üstü	ÇS	0.0	-0.24

Merkez	KL	-0.88	0.82
Merkez	PG	-0.71	0.98
Merkez	ÇS	-0.37	0.98
İlçeler	KL	-0.71	0.21
İlçeler	PG	-0.54	-0.03
İlçeler	ÇS	-0.22	-0.3
Not. KL=Kapsayıcı Liderlik, PG=Psikolojik Güçlendirme, ÇS=Çalışan Sessliliği			

Çizelge 4.2.'de elde edilen sonuçlara göre, kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlendirme ve çalışan sessliliği değişkenlerine ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin tüm alt gruplarda -1 ile +1 aralığında kaldığı görülmüştür. Bu durum, verilerin her bir demografik grup düzeyinde yaklaşık normal dağıldığını ve parametrik test varsayımlarının karşılandığını göstermektedir (Kline, 2016; Byrne, 2010).

Son olarak, veri setinin çok değişkenli normalliği Mardia'nın çok değişkenli basıklık katsayısı ile test edilmiştir. Analiz sonucunda Mardia katsayısı 10.65 olarak hesaplanmış ve kritik oran (C.R.) değeri 5'in üzerinde bulunmuştur. Byrne (2010)'a göre, kritik oran değerinin 5'in üzerinde olması çok değişkenli normallik varsayımının kısmen ihlal edildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, aracılık analizlerinde bootstrap yöntemi kullanıldığından bu durum analiz sonuçlarının güvenilirliğini etkilememektedir (Hayes, 2018; Preacher ve Hayes, 2008).

Çizelge 4.3.'te değişkenlerin korelasyon katsayısı, ortalama, standart Sapma, puan Aralığı ve iç tutarlılık katsayıları bilgileri yer almaktadır.

Çizelge 4.3. Değişkenlerin Korelasyon Katsayısı, Ortalama, Standart Sapma, Puan Aralığı ve İç Tutarlılık Katsayıları

Değişken	1	2	3	Ort.	SS	Aralık	Cronbach α
KL	-			3.89	0.85	1-5	.95
PG	.38*	-		5.92	0.64	1-7	.84
ÇS	.46*	.58*	-	4.10	0.55	1-5	.85
Not. KL=Kapsayıcı Liderlik, PG=Psikolojik Güçlendirme, ÇS=Çalışan Sessliliği, Ort.=Ortalama, SS=Standart Sapma, *p<.01							

Çizelge 4.3. incelendiğinde, kapsayıcı liderliğin psikolojik güçlendirme ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir ($r = .38, p < .01$). Benzer şekilde kapsayıcı liderlik ile çalışan sesliliği arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .46, p < .01$). Psikolojik güçlendirme ile çalışan sesliliği arasındaki ilişki ise daha yüksek düzeyde olup pozitif yönde ve anlamlıdır ($r = .58, p < .01$). Ayrıca, değişkenlerin iç tutarlılık katsayıları değerlendirildiğinde, kapsayıcı liderlik ölçeği için Cronbach's $\alpha = .95$, psikolojik güçlendirme ölçeği için $\alpha = .84$ ve çalışan sesliliği ölçeği için $\alpha = .85$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, her üç ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Ortalama (M) ve standart sapma (SS) değerlerine göre katılımcıların en yüksek ortalama puanı psikolojik güçlendirme ($M = 5.92, SS = 0.64$), en düşük puanı ise kapsayıcı liderlik ($M = 3.89, SS = 0.85$) değişkeninden almıştır. Bu durum, katılımcıların algılanan psikolojik güçlendirme düzeylerinin diğer değişkenlere kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir.

4.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği değişkenleri açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testinin sonuçları aşağıda Çizelge 4.4.'te sunulmuştur.

Çizelge 4.4. Cinsiyete Göre Kapsayıcı Liderlik, Psikolojik Güçlendirme ve Çalışan Sesliliği Puanlarının Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	n	Ort.	SS	t	p
KL	Kadın	295	3.88	0.85	-0.15	.884
	Erkek	259	3.89	0.85		
PG	Kadın	295	5.92	0.65	-0.39	.700
	Erkek	259	5.94	0.64		
ÇS	Kadın	295	4.11	0.53	-0.06	.949
	Erkek	259	4.11	0.60		

Not. KL=Kapsayıcı Liderlik, PG=Psikolojik Güçlendirme, ÇS=Çalışan Sesliliği, Ort.=Ortalama, SS=Standart Sapma

Çizelge 4.4. incelendiğinde, bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni kapsayıcı liderlik ($t(552) = -0.15, p = .884$), psikolojik

güçlendirme ($t(552) = -0.39, p = .700$) ve çalışan sesliliği ($t(552) = -0.06, p = .949$) puanlarında anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

4.3. Yaş Grubu Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği değişkenleri açısından yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA sonuçları aşağıda Çizelge 4.5.'te sunulmuştur.

Çizelge 4.5. Yaş Gruplarına Göre Kapsayıcı Liderlik, Psikolojik Güçlendirme ve Çalışan Sesliliği Puanlarının Karşılaştırılması

Değişken	Yaş Grubu	Ort.	SS	F	df	p
KL	29 ve altı	3.85			2, 551	.709
	30-39	3.92				
	40 ve üstü	3.88	0.81			
PG	29 ve altı	5.94	0.68	0.14	2, 551	.873
	30-39	5.92	0.66			
	40 ve üstü	5.90	0.53			
ÇS	29 ve altı	4.15	0.56	1.10	2, 551	.333
	30-39	4.10	0.57			
	40 ve üstü	4.05	0.52			
Not. KL=Kapsayıcı Liderlik, PG=Psikolojik Güçlendirme, ÇS=Çalışan Sesliliği, Ort.=Ortalama, SS=Standart Sapma						

Çizelge 4.5. incelendiğinde, üç yaş grubuna göre yapılan tek yönlü ANOVA sonuçları kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği puanları arasında anlamlı farklılık bulunmadığını göstermiştir. Kapsayıcı liderlik için $F(2, 551) = 0.34, p = .709$; psikolojik güçlendirme için $F(2, 551) = 0.14, p = .873$; çalışan sesliliği için $F(2, 551) = 1.10, p = .333$. Bulgular, yaş değişkeninin bu üç değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır.

4.4. Görev Yeri Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği değişkenleri açısından görev yerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla

yapılan bağımsız örneklem t-testinin sonuçları aşağıda Çizelge 4.6.'da sunulmuştur.

Çizelge 4.6. Görev Yerine Göre Kapsayıcı Liderlik, Psikolojik Güçlendirme ve Çalışan Sessliliği Puanlarının Karşılaştırılması

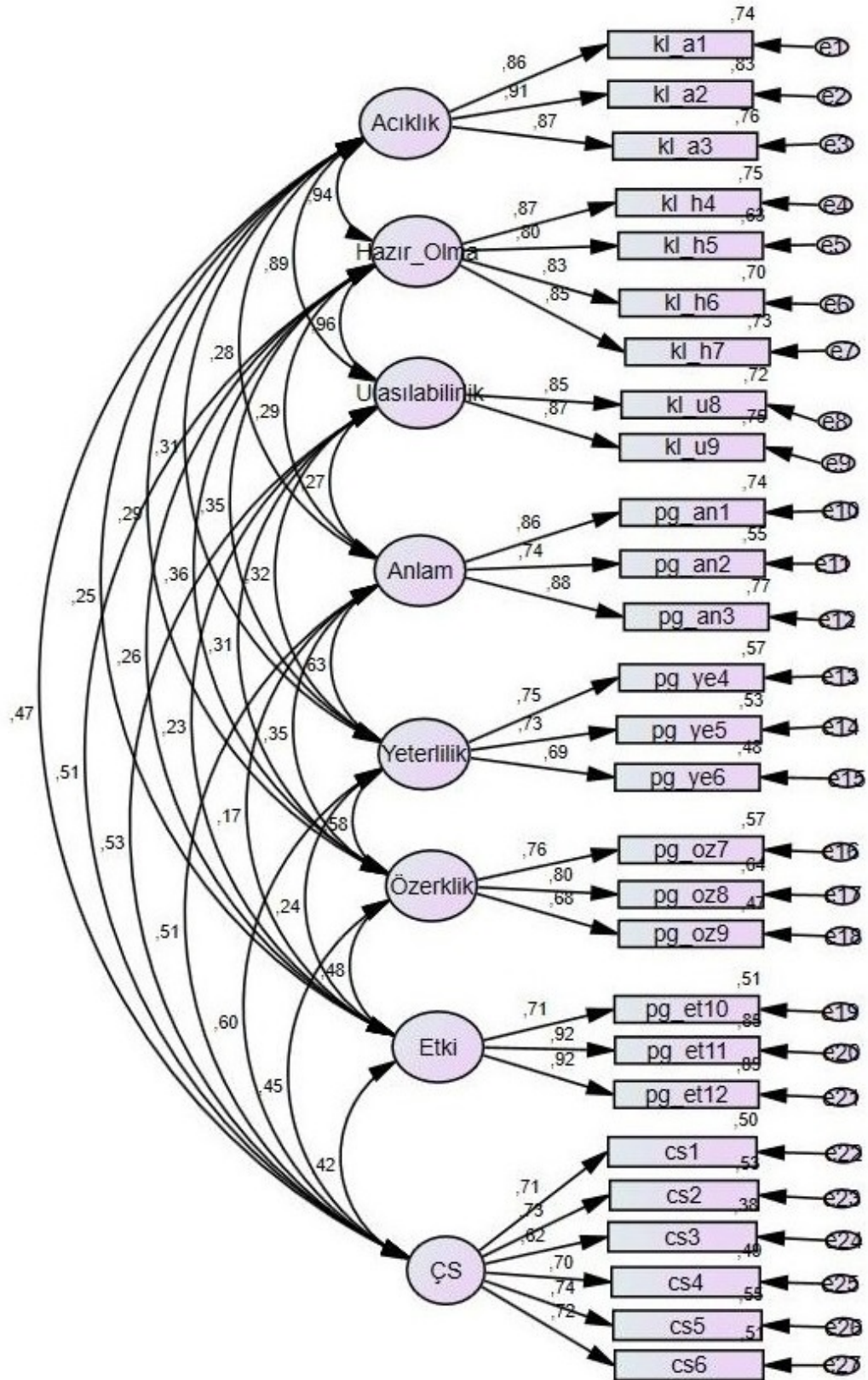
Değişken	Görev Yeri	n	Ort.	SS	t	p
KL	Merkez	241	3.81	0.86	-2.07	.039*
	İlçeler	313	3.95	0.84		
PG	Merkez	241	5.91	0.64	-0.53	.600
	İlçeler	313	5.94	0.65		
CS	Merkez	241	4.08	0.55	-0.97	.332
	İlçeler	313	4.13	0.56		
Not. KL=Kapsayıcı Liderlik, PG=Psikolojik Güçlendirme, ÇS=Çalışan Sessliliği, Ort.=Ortalama, SS=Standart Sapma, *p<.05						

Çizelge 4.6.'da yer alan bağımsız örneklem t-testi sonuçları, görev yerinin yalnızca kapsayıcı liderlik puanları üzerinde anlamlı bir farklılık yarattığını ortaya koymuştur, $t(552) = -2.07$, $p = .039$, $d = 0.18$. İlçelerde görev yapan katılımcıların kapsayıcı liderlik puanları (Ort. = 3.95, SS = 0.84), merkezde görev yapan katılımcılara (Ort. = 3.81, SS = 0.86) kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuş ve bu fark küçük düzeyde bir etki büyüklüğü ile desteklenmiştir. Öte yandan, psikolojik güçlendirme açısından merkez (Ort. = 5.91, SS = 0.64) ve ilçelerde (Ort. = 5.94, SS = 0.65) görev yapan katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır, $t(552) = -0.53$, $p = .600$. Benzer biçimde, çalışan sessliliği değişkeninde de merkez (Ort. = 4.08, SS = 0.55) ve ilçelerde (Ort. = 4.13, SS = 0.56) görev yapanlar arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir, $t(552) = -0.97$, $p = .332$.

4.5. Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda, ölçüm modelinin veriye ne derece uyum sağladığını belirlemek amacıyla çeşitli uyum iyiliği indeksleri değerlendirilmiştir. Analiz bulguları, ölçüm modelinin kabul edilebilir düzeyde bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna göre, ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı ($\chi^2/df = 2.662$), literatürde sıklıkla önerilen 3'ün altındaki sınır değer içerisinde yer almakta ve modelin kabul edilebilir bir uyum sunduğunu göstermektedir (Kline, 2015). Diğer uyum indekslerinden Karşılaştırmalı Uyum

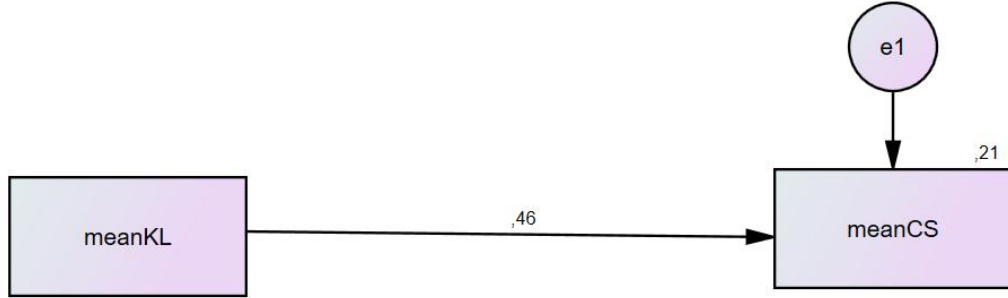
İndeksi (CFI = .95) ve Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI = .92) .90'ın üzerinde olup, modelin oldukça iyi bir uyum sergilediğine işaret etmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Ayrıca kök ortalama kare hata değeri (RMSEA = .055) ile standartlaştırılmış kök ortalama artık değeri (SRMR = .05) hem literatürde sıkça kullanılan sınır olan .08'in hem de ideal değer olarak kabul edilen .06'nın altında kalarak iyi uyuma işaret etmektedir. Modelin p değeri .000 olarak istatistiksel anlamlılık göstermekte ve verilerin modele uygunluk düzeyinin güvenilir olduğunu desteklemektedir. Bu bulgular, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir yapılar sunduğunu göstermektedir. Aşağıda Şekil 1'de ölçüm modeli gösterilmiştir. (Ölçüm modeli uyum indeksleri: Cmin/df=2.662 , CFI =.95 NFI= .92 RMSEA= .055 SRMR =.05 p= 0.00)



Şekil 4.1. Ölçüm Modeli

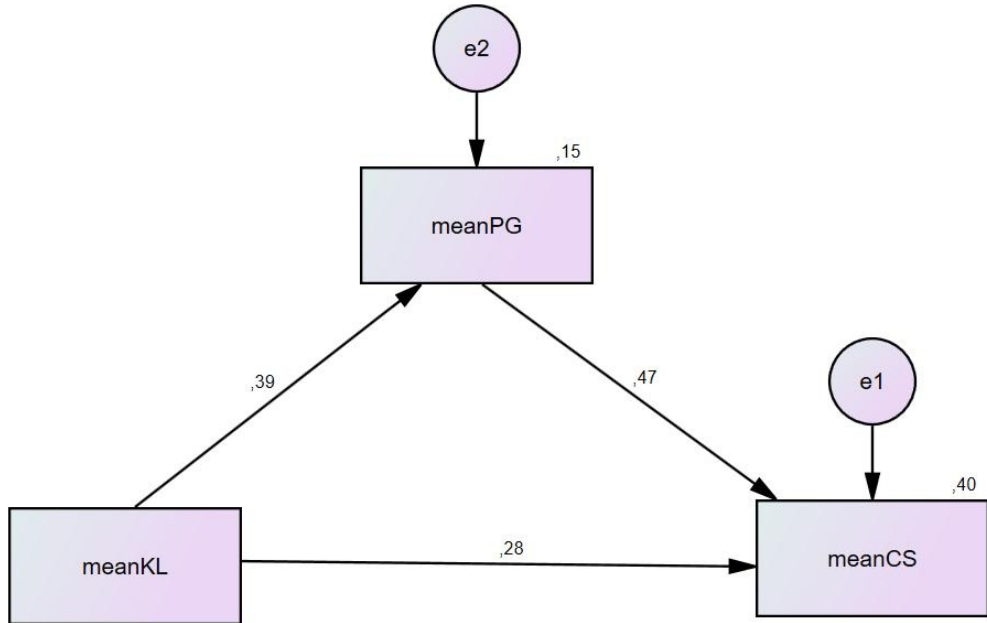
4.6. Yapısal Model Sonuçları ve Aracılık Analizi

Aracı değişken modele dâhil edilmeden önce, kapsayıcı liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki doğrudan etkisine ait standardize değerler Şekil 4.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.2. Kapsayıcı Liderliğin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Standardize Katsayısı

Modele aracı değişken olan psikolojik güçlendirme dâhil edildikten sonra modelin son duruma ait standardize değerleri Şekil 4.3.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.3. Kapsayıcı Liderlik İle Çalışan Sesliliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Etkisine Dair Standardize Katsayıları

4.7. Yapısal Modelde Yer Alan Değişkenlerin Doğrudan Ve Dolaylı Etkileri

Aşağıda Çizelge 4.7.'de yapısal modelde yer alan değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkilerine dair bulgular gösterilmiştir.

Çizelge 4.7. Yapısal Modelde Yer Alan Değişkenlerin Doğrudan ve Dolaylı Etkileri

Model yolları	β	SH	p	%95 GA [AGA; ÜGA]
Direkt etki				
KL→PG	.39*	.04	.000	[.224; .360]
PG→ÇS	.47*	.04	.000	[.335; .480]
KL→ÇS	.28*	.04	.000	[.132; .243]
KL→ÇS (toplam etki)	.46*	.04	.000	[.367;.312]
Dolaylı etki	Boot etkisi	Boot SH		Boot AGA; ÜGA
KL→PG→ÇS	.18*	.09		[139; .229]
R ²	.40*			

Not. KL=Kapsayıcı Liderlik, PG=Psikolojik Güçlendirme, ÇS=Çalışan Sessliliği, β =Standartlaştırılmış Katsayı, SH=Standart Hata, GA=Güven Aralığı, AGA = Alt Güven Aralığı, ÜGA = Üst Güven Aralığı, Boot=Dolaylı etkilere ilişkin istatistiklerin bootstrapping sonucudur., n=554, *p<.01

Araştırma kapsamında test edilen yapısal eşitlik modeli, kapsayıcı liderlik ile çalışan sessliliği arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü değerlendirmeyi amaçlamıştır. Çizelge 4.7. incelendiğinde modelde yer alan tüm yapısal yollar anlamlı bulunmuştur. İlk olarak, kapsayıcı liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yönde gerçekleşmiştir ($\beta = .39$, $p < .001$, %95 GA [.224; .360]). Bu bulgu, kapsayıcı liderlik sergileyen yöneticilerin çalışanların psikolojik olarak kendilerini daha yetkin, özerk ve anlamlı hissetmelerine katkı sağladığını göstermektedir. Benzer şekilde, psikolojik güçlendirmenin çalışan sessliliği üzerindeki etkisi de güçlü ve anlamlıdır ($\beta = .47$, $p < .001$, %95 GA [.335; .480]) (Preacher ve Hayes, 2008). Bu durum, psikolojik olarak güçlenen çalışanların, düşünce ve önerilerini ifade etme davranışlarını artırdığını ortaya koymaktadır.

Kapsayıcı liderliğin çalışan sessliliği üzerindeki doğrudan etkisi de anlamlı

bulunmuştur ($\beta = .28$, $p < .001$, %95 GA [.132; .243]). Bu sonuç, kapsayıcı liderliğin yalnızca psikolojik güçlendirme aracılığıyla değil, doğrudan etkiler yoluyla da çalışanların seslilik davranışlarını teşvik ettiğini göstermektedir. Yapılan bootstrapping analizi sonucunda, kapsayıcı liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki dolaylı etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır (Boot $\beta = .18$, %95 GA [.139; .229]). Bu bulgu, psikolojik güçlendirmenin, kapsayıcı liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide kısmi bir aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Sonuç olarak, modelde açıklanan toplam etki değeri ($\beta = .46$) oldukça güçlü bir etki düzeyine işaret etmekte ve kuramsal modeli desteklemektedir. Ayrıca modelin açıklayıcılığı ($R^2 = .40$), çalışan sesliliği değişkeninin yaklaşık %40'ının kapsayıcı liderlik ve psikolojik güçlendirme değişkenleriyle açıklandığını göstermektedir (Preacher ve Hayes, 2008). Bu durum, modelin çalışan sesliliği davranışlarını öngörmeye yüksek bir açıklayıcılık gücüne sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

5. TARTIŞMA

Bu çalışmada, kapsayıcı liderlik yaklaşımının öğretmenlerin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinin ve bu ilişkiyi psikolojik güçlendirme aracılığıyla nasıl desteklediğinin tartışılması amaçlanmıştır. Kapsayıcı liderlik; liderin açıklık, erişilebilirlik ve kullanılabilirlik göstererek bireylerin fikirlerini rahatça paylaşabildiği bir iklim yaratmasını ifade eder (Carmeli vd., 2010). Çalışan sesliliği, çalışanların iş süreçleriyle ilgili öneri, eleştiri ve geri bildirimde bulunma davranışı olarak tanımlanır ve örgütsel öğrenme ile yenilikçiliğin ön koşullarından biridir (Detert ve Burris, 2007). Kapsayıcı liderlik, çalışanların seslerini duyurmasında ve risk alarak fikirlerini paylaşmasında pozitif bir ortam sağlar; bu etki, farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde de desteklenmiştir (Javed vd., 2019).

Psikolojik güçlendirme, bireylerin işlerine anlam atfetme, yeterlilik algısı, kendi kendini yönetme ve etki boyutlarından oluşan dört boyutlu bir motivasyonel kavramdır (Spreitzer, 1995). Araştırmalar, kapsayıcı liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını artırdığını ve bunun da yaratıcılık ve katılım gibi çıktılara aracılık ettiğini göstermiştir (Zhang ve Bartol, 2010). Ayrıca, kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlik yoluyla çalışan katılımını desteklediği bulunmuştur; bu bağlamda psikolojik güçlendirme, benzer bir aracılık mekanizması sunabilir (Carmeli vd., 2010).

Eğitim ortamlarında kapsayıcı liderliğin etkileri üzerine sınırlı sayıda çalışma mevcuttur; özellikle okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel güven algısı ve iş birliği düzeyine yansımaları incelenmiştir (Murwanto, 2024). Ayrıca, kapsayıcı okul liderlerinin öğretmenler arasındaki katılımcı süreçleri destekleyerek ortak akıl oluşturduğu ve mesleki gelişimi teşvik ettiği raporlanmıştır (Polat ve Turhaner, 2024). Bu bağlamda, çalışmamızın bulguları hem kapsayıcı liderlik literatürünü zenginleştirecek hem de öğretmenlik mesleğine özgü uygulamalı çıkarımlara temel oluşturacaktır.

Bu bölümde öncelikle bulguların literatürdeki yeri ve benzer çalışmalarla karşılaştırılması yapılacak; ardından psikolojik güçlendirmenin aracı rolü ve cinsiyet bulgularının anlamı değerlendirilecektir. Son olarak, çalışmanın sınırlılıkları ve gelecek araştırmalara yönelik öneriler sunulacaktır.

5.1. Cinsiyet Değişkeni Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışmamızda, kadın ve erkek öğretmenler arasında kapsayıcı liderlik algısı, psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği düzeylerinde anlamlı bir fark

saptanmamıştır. Bu sonuç, eğitim bağlamında cinsiyetin bu üç psikososyal değişkeni etkilemediğini göstermektedir.

Öncelikle, kapsayıcı liderlik algısı bakımından cinsiyetten bağımsız benzerlikler, eğitim yöneticiliği literatüründe de destek bulunmaktadır. Alharthi (2024)'nin, Suudi Arabistan'daki tıp fakültesi öğretim üyeleri üzerinde yaptığı çalışmada, kadın ve erkek katılımcıların kapsayıcı liderlik davranışlarını eşit düzeyde algıladıklarını raporlamışlardır. Benzer biçimde, uluslararası karşılaştırmalı bir incelemede, Erken öğretimden yükseköğretime kadar çeşitli eğitim kademelerinde yapılan araştırmalar, cinsiyete bağlı liderlik algısı farklılıklarının istatistikî olarak anlamsız olduğunu ortaya koymuştur (Grogan ve Dias, 2020). Bu bulgular, kapsayıcı liderliğin “liderin açıklık, erişilebilirlik ve adalet ilkeleriyle hareket etmesi” tanımının, cinsiyetten bağımsız olarak tüm bireylerce benimsendiğini göstermektedir (Carmeli vd., 2010).

Psikolojik güçlendirme algısında da cinsiyetler arası farklılık bulunmaması, örgütsel psikoloji literatüründe tekrarlanan bir sonuçtur. Spreitzer'in (1995) kuramsal çerçevesine dayanan pek çok çalışmada, kadın ve erkek çalışanlar arasında anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutlarında anlamlı farklar gözlenmemiştir. Bu yöndeki nicel analizler hem eğitim hem iş dünyasında farklı kültürel bağlamlardan örnekler içermesine rağmen, psikolojik güçlendirmenin temel algı bileşenlerinde cinsiyet temelli ayrışma olmadığını göstermektedir (Boudrias vd., 2004).

Çalışan sesliliği bağlamında ise, Cooper vd. (2020) meta analitik incelemesi, örgütsel ses davranışında (voice behavior) kadın ve erkek çalışanlar arasında önemli bir fark bulunmadığını saptamıştır. Bu sonuç, eğitim ortamlarına özgü ampirik araştırmalarla da örtüşür; örneğin Pakistan'da öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada anlamlı, tutarlı örgütsel destek sağlandığında, kadın katılımcıların sesliliğinin erkeklerle eş düzeye yükseldiği gözlenmiştir (Sageer ve Qureshi, 2023).

Diğer yandan, bazı araştırmalar toplumsal cinsiyet normlarının kadınların sesliliğini başlangıçta kısıtlayabildiğini, ancak kapsayıcı liderlik ve örgütsel destek mekanizmaları devreye girdiğinde bu engellerin büyük ölçüde aşıldığını vurgulamaktadır (Taiyi Yan vd., 2022). Dolayısıyla, eğitim yöneticilerinin kapsayıcı tutum ve davranışları, cinsiyet temelli bariyerleri kırmada kritik bir rol oynamaktadır.

Bu bulguları beklenen teorik çerçeveler ışığında değerlendirdiğimizde, Eagly vd. (1995)'nin “statü inançları” meta-analizinin de (Expectation States Theory) cinsiyet farklılıklarının yalnızca belirli şartlarda ortaya çıktığını, kapsayıcı ve güven

sağlayıcı liderlik ortamlarında bu farklılıkların ortadan kalktığını gösterdiği görülmektedir. Ayrıca, kültürel olarak daha eşitlikçi iş ortamlarında yapılan karşılaştırmalı analizler hem kadın hem de erkek çalışanların psikolojik güçlenme algılarının benzer düzeylerde olduğunu ortaya koymuştur (Obi, 2021). Bu durumda, cinsiyetlerin değişken düzeylerinde anlamlı fark yaratmaması hem kapsayıcı liderlik hem de psikolojik güçlendirme modellerinin cinsiyetten bağımsız olarak tüm öğretmenlere eşit fayda sağladığını göstermektedir. Bu durum, eğitim politikaları ve okul yönetimi uygulamaları için önemli bir çıkarım sunar: Liderlik eğitimlerinde ve örgütsel gelişim programlarında cinsiyete özel farklılaştırmalara gerek kalmaksızın, kapsayıcı ve güçlendiren yaklaşımlar tüm öğretmen gruplarının ihtiyaçlarına yanıt verebilir.

5.2. Yaş Grubu Değişkeni Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu çalışmada öğretmenlerin yaş grupları arasında kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği puanları anlamlı biçimde farklılaşmamıştır. Bu örüntü, sesliliğin temel belirleyicilerinin çoğu zaman lider davranışı, örgütsel/okul iklimi ve bilişsel-motivasyonel kanallar (ör. psikolojik güçlendirme) olduğunu; demografik değişkenlerin (özellikle yaşın) etkilerinin genellikle küçük ve bağlama duyarlı kaldığını gösteren kapsamlı meta analitik bulgularla uyumludur (promotive–prohibitive ayrımı dâhil) (Chamberlin vd., 2017). Bununla birlikte, yaşın seslilikle küçük de olsa olumlu ilişkilenebileceğine dair kanıt da mevcuttur: 81 çalışmayı kapsayan bir meta analiz; yaş, eğitim ve kıdemin seslilikle pozitif ama düşük düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir (Duan, 2016). Bu bulgu, yaş farklılıklarının örneklem, bağlam ve ölçüm duyarlılığına bağlı olarak analizlerde anlamlılığa ulaşmayabileceğini ima eder; özellikle de psikolojik güçlendirme ve iklim gibi güçlü belirleyicilerin varyansı “açıklayıp” yaşa düşen artık varyansı küçülttüğü durumlarda, yaş farkları istatistiksel olarak sönümlenebilir.

Kuramsal düzeyde bu sonuçlar, sesliliğin risk-yenilik ikilemiyle ve yaşla birlikte değişen motivasyonel önceliklerle de ilişkilendirilebilir. Sosyo duygusal seçicilik kuramı (SST), zaman ufku algısı daraldıkça bireylerin bilgi/keşif yerine duygusal anlam ve güvenliğe öncelik verdiğini savunur (Carstensen, 1999; 2003; 2021). Bu çerçevede, yaşlı çalışanların riskli görülebilen prohibitive seslilikten görece kaçınması; buna karşılık daha “iyileştirme” odaklı promotive sesliliği tercih etmesi beklenebilir. Yaşa bağlı risk alma literatürü de daha ileri yaşlarda davranışsal risk alma eğiliminin azaldığını raporlar; bu da sesliliğin “eleştirel/uyarıcı” biçimlerinin (prohibitive) daha güç ortaya çıkabilmesine bir açıklama sunar (Mata vd., 2011). Her iki yaklaşım birlikte ele alındığında, yaş farkı bulmayan sonuçlarımız

iki yüzden anlaşılır: (i) örneklemimizde sesliliğin daha çok promotive boyutlarda yoğunlaşması (risk profili daha düşük), (ii) kurumsal iklim ve liderlik pratiklerinin risk algısını azaltarak yaş farklarını dengelemesi. Diğer yandan, psikolojik güçlendirmenin iletim rolü bu bulguların merkezinde yer alır. Meta analizler, liderlik, sosyo politik destek ve yüksek performanslı yönetim uygulamaları gibi bağlamsal etmenlerin psikolojik güçlendirme ile güçlü ilişkili olduğunu; psikolojik güçlendirmenin de tutum ve performans çıktılarıyla anlamlı bağlar kurduğunu gösterir (Seibert vd., 2011; Llorente-Alonso vd., 2024). Bu durumda kapsayıcı liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinden çalışan sesliliğine etkisi baskın bir aktarım hattı oluşturur ve yaş gibi demografik değişkenlerin doğrudan etkilerini zayıflatır. Bulgularımızın “yaşa göre anlamsız fark” örüntüsü, tam da bu dolaylı aktarım mantığıyla uyumludur: KL-PG-ÇS zinciri işlerken, yaşın doğrudan etkisi ikincil kalmış olabilir.

Yöntemsel olarak, yaş farklılıklarının görünmemesi üç teknik açıklamayla da tutarlıdır. Birincisi, etki büyüklüğünün küçük olduğu meta analitik bulguları (Duan, 2016) dikkate alındığında, yaşa bağlanan varyansın “diğer güçlü yordayıcılar” (kapsayıcı liderlik ve psikolojik güçlendirme) tarafından absorbe edilmesi beklenir. İkincisi, yaş etkileri sıklıkla doğrusal olmayan (U-şekli, eşik) paternler gösterebilir; klasik ANOVA bu nüansları kaçırabilir. Bu nedenle yaşın sürekli değişken olarak modele alınması, kuadratik terimle denenmesi ve (varsa) moderasyon (ör. KL×yaş-PG; PG×yaş-ÇS) hipotezleriyle sınanması önerilir (promotive–prohibitive ayrımıyla birlikte; bkz. Chamberlin vd., 2017). Üçüncüsü, yaş grupları arasında ölçüm değişmezliği doğrulanmadıkça ortalama karşılaştırmalar yanıltıcı olabilir; en az configural-metric-scalar düzeylerinde değişmezlik testleri raporlanmalıdır (Putnick ve Bornstein, 2016). Bu üç adım, gerçek yaş etkisi yokluğu ile ölçüm/analiz duyarlılığı sorunlarını ayırıştırır.

5.3. Görev Yeri Değişkeni Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmamızda görev yeri değişkeni yalnızca kapsayıcı liderlik puanlarında anlamlı fark üretmiş, ilçeler merkezden daha yüksek kapsayıcı liderlik algısı bildirmiştir. Buna karşılık psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği için görev yerine bağlı fark saptanmamıştır (her ikisinde de $p > .05$). Bu örüntü, öğretmenlerin kararlara katılım olanaklarının ülkeler genelinde yaygın olduğunu ve yerleşim temelli farkların sıklıkla küçük ya da bağlama duyarlı kaldığını gösteren uluslararası bulgularla tutarlıdır (UNESCO, 2024). Bu çerçevede, ilçelerde daha kapsayıcı görülen liderlik davranışlarının, okullardaki katılım iklimi ve süreç adaleti benzer kaldığında psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliğine otomatik olarak

yansımaması beklenebilir.

Kapsayıcı liderliğin çıktı davranışlarına (seslilik vb.) etkisinin, çalışanların bilişsel-motivasyonel değerlendirmeleri üzerinden dolaylı işlendiği yerleşik bir bulgudur: Meta analitik kanıtlar, liderlik ve benzeri bağlamsal girdilerin psikolojik güçlendirme ile güçlü ilişkili olduğunu; psikolojik güçlendirmenin de tutumsal ve performans çıktılarıyla anlamlı bağlar kurduğunu gösterir (Seibert vd., 2011). Öte yandan sesliliğin en kapsamlı derlemelerinde “lider davranışı ve iklim/tutum algıları” güçlü öncüller olarak öne çıkar; buna karşılık demografik/konumsal değişkenlerin etkileri küçük ve tutarsızdır. Bu durum, kapsayıcı liderliğin psikolojik güçlendirme aracılığı ile çalışan sesliliğine etki ettiği, fakat bu etkinin örgütsel iklim/adalet gibi ek kanallar gerektirdiği yorumunu güçlendirir; ilçelerde gözlenen kapsayıcı liderlik artışı psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği sonuçlarını koşullu olarak etkileyebilir (Chamberlin vd., 2017; Seibert vd., 2011).

Okul iklimi ve kaynak mimarisi merkez-çevre ekseninde farklılaşabilir: bazı çalışmalarda kırsal/çevresel okullarda kaynak kısıtları ve yapısal engellerin öğretmen katılımı ve iyi oluşu zorladığı; olumlu iklim koşullarının ise öğretmen çıktılarıyla güçlü biçimde ilişkili olduğu gösterilmiştir (Ellis vd., 2022; Nguyen vd., 2021; O’Brennan vd., 2014). İklim güçlü olduğunda katılım ve seslilik artar; iklim zayıfsa liderlik sinyalleri davranışa dönüşmeyebilir. Bu nedenle, ilçelerde kapsayıcı liderlik algısının yüksek olması psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliğinde bir fark yaratmayabilir; çünkü iklim ve adalet kanallarındaki eşitleyici etkiler farkı söndürüyor olabilir (Ellis vd., 2022; Nguyen vd., 2021; O’Brennan vd., 2014).

5.4. Kapsayıcı Liderlik Algısının Değerlendirilmesi

Çalışmamızda öğretmenlerin kapsayıcı liderlik davranışlarını “orta-yüksek” düzeyde algıladığı görülmüştür. Akademik literatürde kapsayıcı liderlik algılarına dair nicel veriler sınırlı olsa da farklı sektörlerden elde edilen bulgular karşılaştırma imkânı sunmaktadır. Örneğin, sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen uluslararası bir araştırmada, kapsayıcı liderlik tutumlarının benzer şekilde orta-yüksek düzeyde değerlendirildiği bildirilmiştir (Abualruz vd., 2024). Eğitim örgütlerinde Hollander’ın kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışmalarında da öğretmenlerin algılarının yaygın olarak “üst-orta” düzeyde gerçekleştiği rapor edilmiştir (Okçu ve Deviren, 2020). Bu uyarlama araştırmaları, kapsayıcı liderlik algısının farklı kültürel bağlamlarda tutarlı biçimde yüksek düzeyde deneyimlendiğine işaret etmektedir.

Uluslararası alanda da kapsayıcı liderlik algısının eğitim ortamlarında benzer biçimde orta - yüksek düzeyde gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Çin'deki üniversite öğretim üyeleri arasında yapılan araştırmalarda, kapsayıcı liderlik tutumlarının genel olarak “yüksek” düzeyde algılandığı bildirilmiş; bu durumun, kurumsal kapsayıcılığı güçlendiren sistematik uygulamaların varlığıyla ilişkili olduğu vurgulanmıştır (Ağalday, 2022; Woodcock ve Woolfson, 2019). Benzer şekilde, Pakistan'daki kamu üniversitelerinde gerçekleştirilen çalışmada, öğretmenler kapsayıcı liderlik becerilerini “tadminkâr” bir düzeyde değerlendirmişlerdir (Oad ve Alwi, 2021). Hoppey ve McLeskey (2013)'in kapsayıcı liderlik modelini temel alan diğer araştırmalar da liderlerin sunduğu destek ve koruma biçimlerinin eğitimciler tarafından olumlu algılandığını ortaya koymuştur (Booyesen, 2013).

Ek olarak, farklı kültürel bağlamlarda yapılan betimsel analizler, kapsayıcı liderliğin “farklılıkları teşvik etme” boyutunun en güçlü algılandığını, “karar süreçlerine katılım” boyutunun ise diğer alt boyutlara kıyasla biraz daha zayıf değerlendirildiğini göstermektedir (Wang vd., 2023; Woodcock ve Woolfson, 2019). Bu alt boyut farklılıkları, kapsayıcı liderlik uygulamalarının hangi alanlarda öncelikli olarak desteklenmesi gerektiğine dair önemli ipuçları sunmaktadır.

Eğitim ortamlarında kapsayıcı liderlik algısı, yalnızca liderlik pratiklerinin yapısal düzenlemelerinden değil aynı zamanda kültürel norm ve değerlere dayanan dinamiklerden de etkilenmektedir. Carmeli vd. (2010); liderlerin açıklık, erişilebilirlik ve adalet ilkelerini benimsemesinin, çalışanların psikolojik güvenliğini ve örgüte bağlılığını doğrudan artırdığını vurgulamıştır. Öğretmenler arasındaki kapsayıcı liderlik algısının, uluslararası örneklerde gözlenen “orta - yüksek” düzeylerle tutarlı bir seyir izlediği; buna karşın ideal performans kıstaslarının biraz altında kaldığı anlaşılmaktadır. Bu durum, okul yöneticilerinin genel anlamda güçlü bir kapsayıcı liderlik sergilediklerini ancak bazı alt boyutlarda, özellikle erişilebilirlik ve açıklık alt boyutlarında, daha ileri düzeye taşınması gerektiğini ortaya koymaktadır (Culha ve Yücel, 2024; Çağlıyan ve Taş, 2024; Okçu ve Deviren, 2021).

Gelecekte yapılacak alt bileşen düzeyindeki ayrıntılı analizler, hangi liderlik boyutlarının öncelikli olarak desteklenmesi ve geliştirilmesi gerektiğine dair daha somut veriler sunacaktır. Böylece kapsayıcı liderlik eğitim ve politika programları hem yapısal hem de kültürel bağlamlarla uyumlu hedeflemeler yaparak çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını bütüncül şekilde karşılayabilecek şekilde tasarlanabilir.

5.5. Kapsayıcı Liderlik Ve Çalışan Sessliliği İlişkisi

Kapsayıcı liderlik, liderin açıklık, erişilebilirlik ve kullanılabilirlik ekseninde sergilediği mikro davranışlarla her bireyin sesini duyurabileceği, değer göreceği ve hata yapma korkusu taşımayacağı güvenli bir iklim inşa etmesini ifade eder; bu model ilk kez Carmeli vd. (2010) tarafından üç yetkinlik çerçevesiyle tanımlanmıştır. Çalışan sessliliği ise bireylerin iş süreçleri, politika ve uygulamalara ilişkin iyileştirici fikir, eleştiri ya da uyarıları gönüllü biçimde dile getirmesidir; kapsayıcı liderliğin sağladığı psikolojik güvenlik, bu davranışın temel ön koşuludur (Hsieh vd., 2024).

Bu çalışmada, ortaöğretim öğretmenlerinin kapsayıcı liderlik algısı ile çalışan sessliliği arasında orta-yüksek çapta pozitif bir ilişki tespit edilmiştir; bu bulgu, kapsayıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin fikir paylaşım motivasyonunu belirgin şekilde artırdığını göstermektedir (Li vd., 2024). Ayrıca, güncel bir meta analiz kapsayıcı liderliğin sessliliği anlamlı düzeyde desteklediğini ortaya koyarak, alanyazında gözlemlenen etki büyüklüklerinin üst sınırına denk düşen bir ilişki olduğunu doğrulamıştır (Fatoki, 2024).

Farklı sektörlerde yürütülen ampirik çalışmalar da benzer şekilde tutarlı kanıtlar sunmaktadır. Güney Afrika'daki küçük konaklama işletmelerinde yapılan araştırmalar, kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlik ve duygusal bağlılık aracılığıyla çalışanların sessliliğini belirgin ölçüde artırdığını göstermiştir (Fatoki, 2024). Birleşik Krallık'taki kargo firmalarında ise liderliğin çalışan sessliliğine hem doğrudan pozitif katkı sağladığı hem de psikolojik güçlendirme mekanizmalarıyla ek fayda yarattığı rapor edilmiştir (Yaunas vd., 2022). Çinde, üniversite öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi de kapsayıcı liderliğin çalışan sessliliğine yönelik etkisinin, büyük ölçüde psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşim süreçleri aracılığıyla zincirleme olarak aktarıldığını ortaya koymuştur (Liu vd., 2023).

Eğitim bağlamına odaklanan çalışmalar da benzer bir resim çizer. Öğretmen sessliliğinin okul yöneticisinden mi yoksa öğretmenin öz-inisiyatifinden mi kaynaklandığını irdeleyen bir araştırma, liderlik algısının ses davranışının en güçlü yordayıcısı olduğunu belirlemiştir (Hsieh vd., 2024). Türkiye'de üç hiyerarşik kademedeki yürütülen alan çalışması, kapsayıcı liderliğin yenilikçi öğretim uygulamalarına etkisinin çalışan sessliliği aracılığıyla taşındığını rapor etmiş; dolaylı katkı toplam etkinin yarısına yaklaşmıştır (Aslan vd., 2024).

Kültürel bağlam ve güç mesafesi gibi sınır koşulları ilişkisinin gücünü biçimlendirmekte ancak pozitif yönünü değiştirmemektedir; örneğin yüksek güç

mesafeli işletmelerde bile kapsayıcı liderlik katılımcıları daha cesur ses davranışına yönlendirmiş, aradaki farkın büyük kısmı psikolojik güvenlikteki artışla açıklanmıştır (Atuahene vd., 2024). Çin merkezli çoklu ortam eğitimi çalışması, çevrim-içi öğrenme ortamında bile kapsayıcı liderliğin psiko-sosyal güvenlik sağlayarak öğrenci memnuniyetini ve etkileşimini artırdığını göstererek bu etkinin yüz yüze bağlamla sınırlı olmadığını kanıtlamıştır (Luo ve Huang, 2023).

Bütün bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, kapsayıcı liderliğin öğretmenlerin sesini yükseltmesinde evrensel bir katalizör işlevi gördüğü; mekanizmanın ise öncelikle psikolojik güvenlik ve güçlendirme yoluyla çalıştığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin sistematik geri bildirim döngüleri kurması, eleştirel fikirleri yargısız dinlemesi ve sorun bildiren öğretmenleri koruyacağına dair açık taahhüt vermesi, sesliliğin sürdürülebilir hâle gelmesini sağlayacaktır. Politika yapıcılar bu davranışları teşvik eden hizmet-içi eğitimleri zorunlu kılmalı; liderlik atamalarında kapsayıcı yeterlikleri ölçen ölçekleri kullanmalı; öğretmen sendikaları ise kapsayıcı liderlik göstergelerini içeren denetim listeleriyle okulları izlemelidir. Bu önlemler hem öğretmen iyilik hâline hem de örgütsel öğrenme kapasitesine doğrudan katkı sunacaktır. Nitekim geniş çaplı meta-analitik veriler, kapsayıcı liderlik alt boyutlarının çalışan sesliliğiyle birlikte yenilik, yaratıcılık ve performansı da yükselttiğini açıkça ortaya koymaktadır (Bao, 2024).

5.6. Kapsayıcı Liderlik Ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi

Elde edilen bulgular, kapsayıcı liderlik tutumlarının yalnızca çalışan bağlılığı ve aidiyetini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda psikolojik güçlendirme süreçlerinin merkezi itici gücünü oluşturduğunu göstermektedir. Özellikle liderin adalet vurgusu, çalışanların örgütsel sistemi öngörülebilir ve güvenilir olarak algılamalarını sağlayarak “yeterlik” boyutunu derinlemesine beslemektedir. Bu ortamda çalışanlar, görevlerini yerine getirirken yalnızca rol beklentilerini karşılamakla kalmayıp, kendilerini iş süreçlerine aktif katılmaya yatkın hissederler. Erişilebilirlik ve açıklık odaklı liderlik davranışları ise, çalışanların işin anlamını kavramalarını ve bu anlam üzerinden içsel motivasyon geliştirmelerini sağlar; “anlam” boyutunun güçlenmesi, işi yalnızca bir görev olarak değil, bireysel gelişim ve katkı aracı olarak görmeyi mümkün kılar (Deci ve Ryan, 2000; Shore vd., 2011).

Diğer yandan, liderin destekleyici tutumları, özellikle düzenli geri bildirim ve mentorluk, çalışanların “etki” algısını besleyen kritik bir kaynaktır. Bu tür davranışlar, çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik ederek, iş

sürecinin ayrılmaz bir parçası oldukları hissini yaratır. Faydasal psikoloji perspektifiyle (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) bakıldığında, bu deneyim çalışanlarda mesleki özerklik duygusunu pekiştirir ve işin kontrolünü ellerinde tuttuğu inancını güçlendirir. Böylece çalışanlar yalnızca verilen talimatları izlemekten ziyade, yaratıcı çözümler önerme ve süreç geliştirme konusunda proaktif davranışlar sergilerler.

Kuramsal çerçeve açısından, sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) ve öz yönetim kuramı (Ryan ve Deci, 2017) kapsayıcı liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki etkileşimi açıklayıcı bir perspektif sunar. Bir yandan liderin adalet, açıklık ve erişilebilirlik davranışları, karşılıklı beklentisi yaratarak çalışanların motivasyonunu artırırken (Cropanzano ve Mitchell, 2005), diğer yandan bu davranışlar çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarını (işe anlam atfetme, yeterlik hissi, özerklik ve etki) doğrudan tatmin eder. Dolayısıyla kapsayıcı liderlik, örgütsel performans çıktılarının ötesinde, çalışanların iş deneyimlerini zenginleştirerek sürdürülebilir motivasyon kaynakları oluşturur.

Pratik açıdan, bu ilişki zincirinin etkinleştirilmesi için liderlik eğitim programlarının hem kuramsal temelleri hem de uygulama örnekleriyle zenginleştirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları departmanlarının kapsayıcı liderlik atölyeleri düzenlemesi, lider adaylarına adaletli karar verme, empatik iletişim ve açık geri bildirim teknikleri kazandıracak uygulamalı modüller içermelidir. Ayrıca örgüt içi izleme mekanizmaları aracılığıyla çalışanların güçlendirme algıları düzenli olarak değerlendirilerek, eğitim programlarının başarısı ölçülebilir hale getirilmelidir. Böylelikle kapsayıcı liderlik pratikleri, yalnızca soyut bir kavram olarak kalmayıp, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını doyuran somut ve sürdürülebilir araçlar olarak örgüt kültürüne entegre edilmiş olacaktır.

5.7. Psikolojik Güçlendirme Ve Çalışan Sessizliği İlişkisi

Psikolojik güçlendirme, bireyin işine yönelik anlam, yeterlik, özerklik ve etki algılarından oluşan dört boyutlu içsel bir motivasyon kaynağıdır. Bu kavramsallaştırma, özellikle Spreitzer (1995)'in çalışmasıyla öne çıkmış ve çalışanların özerklik algılarını, işlerinin anlamlı olduğuna dair inançlarını ve iş yerinde etkili olduklarını hissetmelerini temel almıştır. Sonraki araştırmalar bu kavramsallaştırmayı geliştirerek, psikolojik güçlendirmenin özellikle bireylerin ses davranışları gibi örgüt yararına olan ancak riskli davranışlara yönelmelerini desteklediğini ortaya koymuştur (Younas vd., 2022). Çalışan sessizlik davranışları, bireylerin fikirlerini açıkça ifade etmesi, eleştiri ve öneriler sunması gibi davranışları

içerir ve örgütsel gelişim için kritik öneme sahiptir. Bu tür davranışlar çoğunlukla sosyal risk taşır; bu nedenle bireylerin kendilerini güçlü ve yeterli hissetmeleri gereklidir. Psikolojik güçlendirme, bu güveni sağlayarak ses davranışlarını artıran önemli bir psikolojik kaynak olarak konumlanmaktadır (Hu vd., 2018). Nitekim yapılan çeşitli ampirik çalışmalar, psikolojik güçlendirmenin ses davranışları üzerindeki etkisini doğrulamaktadır. Örneğin İlyas vd. (2021), dönüşümcü liderlik bağlamında psikolojik güçlendirmenin çalışan sesliliği üzerindeki aracı rolünü gösterirken, Zhang vd. (2023) öğretmenler özelinde benzer bir ilişkiyi doğrulamıştır. Bu bulgular, özellikle eğitim ortamlarında psikolojik güçlendirmenin etkisini vurgulamaktadır.

Çalışmamızda ortaya çıkan güçlü ilişki, psikolojik güçlendirmenin öğretmenlerin sesliliğini öngörmede bağımsız ve kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Bu etki, metaanalitik incelemelerde bildirilen ortalama etki büyüklüğünün üzerinde gerçekleşerek, psikolojik güçlendirmenin ses davranışları üzerindeki etkisini destekleyen sağlam ampirik kanıtlar sunmaktadır (Frazier ve Fainshmidt, 2012). Sektörel ampirik araştırmalar da benzer bulgular aktarmaktadır. Güney Afrika'daki konaklama işletmelerinde yapılan bir çalışmada, psikolojik güçlendirmenin çalışan sesliliğine anlamlı katkı sağladığı; bu etkinin, psikolojik güvenlik ve duygusal bağlılık yoluyla daha da güçlendiği rapor edilmiştir (Makweta vd., 2021). Aynı şekilde Birleşik Krallık kargo sektöründe gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi, psikolojik güçlendirmenin çalışanların ses davranışlarına yönelik etkisinin, kapsayıcı liderlikten bağımsız olarak tutarlı biçimde ortaya çıktığını ortaya koymuştur (Younas vd., 2022). Benzer sonuçlar Çin'deki üretim, bilişim ve finans sektörlerinde de doğrulanmıştır. Orada yapılan araştırmalar, psikolojik güçlendirmenin “meydan okuma yönelimli örgütsel vatandaşlık davranışları” kapsamında sesliliği tetikleyen temel mekanizma olduğunu göstermiştir (Wei vd., 2020). Bu veriler, psikolojik güçlendirmenin yalnızca sesliliği değil, aynı zamanda bireylerin inisiyatif gerektiren diğer örgütsel davranışlarını da besleyen evrensel bir bilişsel-duygusal kaynak olduğunu teyit etmektedir.

Eğitim alanında yürütülen çalışmalar, psikolojik güçlendirmenin öğretmenlerin ses davranışları üzerinde anlamlı ve güçlü bir yordayıcı olduğunu göstermektedir. Özellikle bireysel algıların, okul liderliği ve örgütsel yapıdan bağımsız olarak bu davranışları etkilediği vurgulanmıştır. Zhang vd. (2021) çalışmasında, psikolojik güçlendirmenin öğretmen sesliliğini güçlü bir doğrudan etkiyle yordadığı ve bu etkinin okul liderliği algısından bağımsız gerçekleştiği bildirilmiştir. Kuveyt'teki araştırmada ise dağıtılmış liderlik ve güç mesafesi

algısının psikolojik güçlendirmenin etkisini zayıflatabildiği; ancak öğretmenlerin güçlendirme düzeyi yüksek olduğunda bu olumsuz moderasyonun büyük ölçüde ortadan kalktığı bulunmuştur (Alazmi, 2024). Türkiye’den örneklem içeren başka bir çalışmada da psikolojik güçlendirmenin hem çalışan bağlılığı hem de seslilik üzerinde kayda değer açıklayıcılık sağladığı; bunun öğretmenlerin branşı veya kıdemine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı rapor edilmiştir (Yorulmaz vd., 2018). Bu bulgular, öğretmenlerin okul içi karar süreçlerine katılımını artırmanın yalnızca yapısal düzenlemelerle değil, aynı zamanda bireylerin psikolojik güçlendirme algılarını destekleyerek mümkün olabileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca Shapira-Lishchinsky (2014)’nin vurguladığı gibi, liderlik yaklaşımlarının güçlendirici etkisi ancak çalışanların öznel algıları aracılığıyla işlevsel hâle gelmekte ve böylece ses davranışlarını tetiklemektedir.

Kuramsal açıdan, psikolojik güçlendirmenin ses davranışlarını teşvik etme biçimi, öncelikle öz belirleme kuramına dayandırılarak açıklanabilir. Bu kurama göre bireylerin üç temel psikolojik ihtiyacı vardır: özerklik (autonomy), yeterlik (competence) ve aidiyet (relatedness). Psikolojik güçlendirme, özellikle özerklik ve yeterlik ihtiyaçlarını karşılayarak bireylerin içsel motivasyonlarını artırır ve bu motivasyon bireyin sesliliğini destekler (Paolillo vd., 2021). Birey, örgütte sesini duyurabileceğine ve değişim yaratabileceğine inandığında, ses davranışının algılanan maliyeti psikolojik olarak azalır (Yoon, 2012). Diğer yandan, sosyal değişim teorisi, çalışanların algıladıkları örgütsel desteği karşılıksız bırakmak istemeyeceklerini, bu nedenle yüksek maliyetli ve yüksek katkılı davranışlara, örneğin sesliliğe, yöneceklerini ileri sürer. Psikolojik olarak güçlendirilmiş bireyler, örgütsel desteğe karşılık olarak olumlu geri bildirimde bulunmaya ve geliştirici öneriler sunmaya daha eğilimlidir (Yoo, 2017). Bu kuramsal ilişkiler, özellikle kültürel bağlamda da anlam kazanmaktadır. Güç mesafesi, bireylerin otoriteyle olan ilişkilerini ve hiyerarşik düzen algılarını belirler. Yapılan çalışmalar, düşük güç mesafeli toplumlarda (örneğin İsveç, Hollanda), psikolojik güçlendirmenin ses davranışına etkisinin daha güçlü olduğunu ($\beta \approx .50$) göstermiştir. Buna karşılık, yüksek güç mesafeli bağlamlarda (örneğin Çin, Hindistan), bu etki zayıflamakta ($\beta \approx .30$), ancak pozitif yönünü korumaktadır (Kim vd., 2017; Raub ve Robert, 2013). Bu bulgular hem bireysel motivasyon süreçlerinin hem de kültürel normların örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini anlamak açısından önemlidir. Öz belirleme kuramı bireyin içsel kaynaklarına; sosyal değişim teorisi karşılıklı yükümlülüklerle; güç mesafesi ise bağlamsal sınırlılıklara işaret etmektedir. Psikolojik güçlendirmenin ses davranışlarını destekleme gücü, bu üç eksenin kesişiminde biçimlenmektedir.

5.8. Psikolojik Güçlendirmenin, Kapsayıcı Liderlik Ve Çalışan Sessliliği Arasındaki Aracılık Rolü

Çalışmamızın bulguları, psikolojik güçlendirmenin kapsayıcı liderlik ile öğretmenlerin ses davranışı arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı rol oynadığını ortaya koymaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçları, psikolojik güçlendirmenin bu ilişkiye önemli bir katkı sunduğunu göstermekle birlikte, öğretmenlerin kapsayıcı liderlik tutumlarını yalnızca destekleyici değil; aynı zamanda kendi öz yeterli, özerklik ve etki algılarını pekiştirici bir kaynak olarak benimsediğini işaret etmektedir. Bu içsel motivasyon mekanizması, öğretmenlerin fikirlerini açıkça ifade etme istekliliğini artıran temel bilişsel-duygusal süreçlerden biridir. Bu bulgu, farklı sektör ve kültürel bağlamlardaki ampirik çalışmalarla da tutarlı bir biçimde paralellik göstermektedir. Örneğin İngiltere’de kargo sektöründe yürütülen bir araştırmada, psikolojik güçlendirmenin kapsayıcı liderliğin sessliliğe yönelik etkisini kısmen aracılık ettiği ve böylece doğrudan etkiyi destekleyici bir rol üstlendiği rapor edilmiştir (Younas vd., 2022). Benzer şekilde, Çin’de üniversite öğretim üyeleriyle gerçekleştirilen bir modellemede, psikolojik güçlendirme, kapsayıcı liderliğin çalışan sessliliğine yönelik toplam etkinin kayda değer bir bölümünü taşıyan aracı değişken olarak tanımlanmış ve örgütsel özdeşimle birlikte zincirleme aracılık sürecinde bu etkinin daha da güçlendiği bildirilmiştir (Liu vd., 2023). Dahası, çok uluslu örneklemelerle yapılan güncel bir çalışma, kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini desteklerken, psikolojik güçlendirmenin bu etkileşimi dolaylı olarak beslediğini ortaya koymuştur (Li vd., 2024). Bu kanıtlar, psikolojik güçlendirmenin kapsayıcı liderlik - çalışan sessliliği ilişkisini pekiştiren genelgeçer bir mekanizma olduğunu ve farklı örgütsel bağlamlarda tutarlı biçimde işlediğini teyit etmektedir.

Meta analitik ve uygulamalı çalışmalar, psikolojik güçlendirmenin, kapsayıcı liderlik ile çalışan sessliliği arasındaki en tutarlı dolaylı yol olduğunu göstermektedir. Örneğin, kapsamlı bir sistematik derleme, bu aracılık etkinliğinin genellikle orta düzeyden güçlüye kadar yoğunlaştığını rapor etmiştir; bu da psikolojik güçlendirmenin sessliliği besleyen kararlı bir bilişsel - duygusal mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır (Li vd., 2024). Sektörel araştırmalar da bu aracının geçerliliğini pekiştirmektedir. İngiltere’de kargo sektöründe gerçekleştirilen bir çalışmada, kapsayıcı liderliğin çalışan sessliliğine yönelik etkisinin doğrudan değil, büyük ölçüde psikolojik güçlendirme yoluyla açıklanabildiği; bu aracılığın doğrudan etkiyi anlamlı ölçüde desteklediği bildirilmiştir (Younas vd., 2022). Sağlık alanındaki ampirik araştırmalar da benzer bir tablo sunmaktadır: Türkiye ve Pakistan’daki çalışmalar,

kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin büyük oranda psikolojik güçlendirme aracılığıyla işlediğini ve bu mekanizmanın örgütsel inovasyon süreçlerine de olumlu katkı sağladığını ortaya koymuştur (Çetinkaya ve Yeşilada, 2022; Hafeez vd., 2019). Bu bulgular, psikolojik güçlendirmenin yalnızca sesliliği değil aynı zamanda yaratıcılık ve inovasyon gibi stratejik iş çıktılarının da aracı dinamiği olduğunu doğrulayarak, kapsayıcı liderlik - çalışan sesliliği ilişkisini anlamada vazgeçilmez bir kavramsal yapı sunmaktadır.

Eğitim bağlamında, psikolojik güçlendirmenin kapsayıcı liderlik etkilerini taşıyan temel bilişsel-duygusal kanal olduğu giderek daha belirginleşmektedir. Özellikle yoğun öğrenme ortamlarında, öğretmenlerin özerklik ve yeterlik hislerinin pekişmesi hem sesliliğe hem de yenilikçi davranışlara katılımlarını desteklemektedir. Örneğin Çin'deki ortaokul öğretmenleriyle yapılan güncel bir araştırmada, kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışlarına etkisi ikili aracılık modeliyle incelenmiş; psikolojik güçlendirme ve okul inovasyon iklimi ardışık aracı mekanizmalar olarak tanımlanmıştır. Bu çalışma, psikolojik güçlendirmenin, yenilikçi davranışın bilişsel tetikleyicisi olarak öne çıktığını göstermiştir (Bao, 2024).

Yükseköğretim düzeyinde gerçekleştirilen başka bir araştırma da benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Üniversite öğretim üyeleri arasında kapsayıcı liderliğin iş performansına etkisinin, önce algılanan liderlik desteği yoluyla, ardından psikolojik güçlendirme aracılığıyla dolaylı biçimde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu zincirleme modelde, psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün, dolaylı etkinin önemli bir bölümünü taşıdığı vurgulanmıştır (Luo ve Huang, 2023). Bu bulgular, öğrenme temelli kurumlarda kapsayıcı liderliğin yalnızca duygusal iklimi değil, aynı zamanda öğretmenlerin yüksek düzeyli bilişsel çaba gerektiren davranışları, örneğin fikir beyanı, eleştirel sorgulama ve yenilik önerilerinde bulunma, üzerinde de belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Özerklik, öz-yeterlik ve işte anlam bulma gibi psikolojik güçlendirme unsurları, öğretmenlerin bu tür bilişsel açıdan maliyetli davranışları sergilemeleri için gerekli motivasyon ve güven ortamını yaratmaktadır (Li vd., 2024).

Psikolojik güçlendirme, bireyin işle ilişkili olarak anlamlılık, yeterlik, özerklik ve etki algılarından oluşan çok boyutlu bir bilişsel durumdur. Bu model, Spreitzer'in (1995) çalışmalarıyla temellendirilmiş ve lider-üye etkileşiminin bireylerin içsel düzenleme süreçlerini nasıl yapılandırıldığını açıklamak için yaygın biçimde kullanılmaktadır. Kapsayıcı liderlik uygulamaları, bu dört boyutla doğrudan örtüşecek şekilde tasarlanmıştır: Liderin erişilebilirlik odaklı tutumları, çalışanların

özerklik algısını güçlendirirken; açıklık ve düzenli geri bildirim kültürü yeterlik ve etki algılarını pekiştirir; adalet vurgusu ise işin anlamlandırılma sürecine katkıda bulunur. Bu üçlü liderlik davranışı, çalışanların içsel motivasyon eşiğini aşmalarına imkân tanıyarak sesliliğin önünü açan bilişsel - duygusal bir zemin oluşturur (Javed vd., 2018).

Çok düzeyli ampirik analizler de psikolojik güçlendirmenin kapsayıcı liderlik ile olumlu örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilerdeki aracı rolünü desteklemektedir. Örneğin, kapsayıcı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı, yenilikçilik ve iş performansı gibi alanlardaki etkilerini inceleyen çalışmalar, psikolojik güçlendirmenin bu etkileşimleri besleyen tutarlı bir kanal olduğunu ortaya koymuştur (Javed vd., 2018; Li vd., 2024). Bununla birlikte, yüksek güç mesafesi normlarının egemen olduğu bağlamlarda, kapsayıcı liderlik tutumlarının çalışanlarda güçlenme hissi yaratabilmesi için daha fazla bilişsel ve ilişkisel kaynak kullanımının gerekli olduğu; bu nedenle aracılık etkinliğinin daha sınırlı kaldığı da bildirilmiştir (Lee ve Dahinten, 2021). Öte yandan, güven temelli iklim, yönetsel destek ve geri bildirim kültürü gibi güçlü destek sistemlerine sahip kurumlarda, psikolojik güçlendirmenin etkisinin belirgin biçimde arttığı ve bu sayede öğretmenlerin fikir beyanı ve yenilikçi davranış gibi yüksek bilişsel çaba gerektiren eylemleri daha kolay benimseyebildikleri vurgulanmaktadır (Luo ve Huang, 2023).

Son olarak, demografik değişkenlerin, cinsiyet, kıdem veya branş gibi, bu aracılık mekanizması üzerinde tutarlı bir moderatör etkisi bulunmadığı; dolayısıyla psikolojik güçlendirmenin bireyler arası farklılıklardan ziyade bağlamsal faktörlere duyarlı evrensel bir yapı taşı olduğu çeşitli örneklerle doğrulanmıştır (Bao, 2024).

5.9. Teorik ve Uygulamalı Çıkarımlar

Kapsayıcı liderlik, çalışan sesliliği ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin bulgularımız, örgütsel davranış kuramlarına hem kavramsal genişleme hem de alan genellemesi bakımından anlamlı katkılar sunmaktadır. Literatürde genellikle özel sektör bağlamında incelenen bu değişkenler, eğitim gibi kamu hizmetine dayalı bir alanda da etkili sonuçlar doğurarak modelin evrenselliğini ve genellenebilirliğini göstermektedir. Özellikle kapsayıcı liderliğin iş dünyasından türeyen bir kavram olmasına rağmen okul ve sınıf düzeyinde de geçerli örgütsel süreçleri harekete geçirebildiği gösterilmiştir (Alwali, 2024; Zhang vd., 2023). Kapsayıcı liderin “açıklık, erişilebilirlik, kullanılabilirlik” üçlüsüyle oluşturduğu güven iklimi, öğretmenlerde güçlü bir öz etkililik ve özerklik hissi yaratmakta; bu da ses

davranışına dönüşmektedir. Bu süreç, hem öz belirleme kuramı (SDT)'nın bireyin özerklik ve yeterlik ihtiyaçlarının karşılandığında içsel motivasyonla harekete geçeceği savını, hem de sosyal değişim kuramının karşılıklılık temelli örgütsel davranış tahminlerini desteklemektedir (Jiang vd., 2020; Younas vd., 2022). Özellikle üniversite öğretim üyeleri ile yapılan çapraz-kültürel bir çalışmada, kapsayıcı liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinden sesliliği artırdığı ve bu etkinin Çin bağlamında da geçerli olduğu raporlanmıştır (Liu vd., 2023).

Bu bulgular, eğitim kurumlarında kapsayıcı liderliğin yalnızca duygusal destek sağlamakla kalmayıp, yapısal ve bilişsel motivasyon mekanizmalarını da harekete geçirdiğini göstermektedir. Ek olarak, kapsayıcı liderliğin etkilerini içsel motivasyon şemalarına bağlayan psikolojik güçlendirme aracı değişkeni, literatürdeki lider - üye etkileşimi (LMX) ve psikolojik güvenlik temelli yaklaşımlarla kesişim noktaları oluşturur. Örneğin, Tamasevicius vd. (2025) tarafından yürütülen çalışmada, kapsayıcı liderliğin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin hem psikolojik güçlendirme hem de psikolojik güvenlik aracılığıyla gerçekleştiği gösterilmiştir. Benzer şekilde, Fatoki (2024) çalışan sesliliği üzerinde ardışık aracı etkiler şeklinde hem psikolojik güvenlik hem de duygusal bağlılığın kritik olduğunu vurgulamaktadır. Bu bulgular, kapsayıcı liderliğin sadece yapısal bir liderlik modeli değil, aynı zamanda çalışanların öznel algılarıyla derin bağlar kurabilen dinamik bir liderlik anlayışı olduğunu göstermekte ve eğitim alanında bu modelin uygulanabilirliğini güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır.

Uygulama düzeyinde, bulgularımız okul yöneticileri ve politika yapıcılar için üç temel aksiyona işaret etmektedir:

1. Liderlik geliştirme programlarının yeniden yapılandırılması: Kapsayıcı liderliğin etkinliği, yalnızca kavramsal eğitimle sınırlı kalmamalı; liderlerin sınıf ve öğretmen odası düzeyinde uygulayabilecekleri mikro davranış repertuarlarını geliştirmeye odaklanmalıdır. Aktif dinleme, açık gündemle toplantı yürütme, rotasyonel karar verme gibi davranışlar, kapsayıcı liderliğin sahadaki karşılıkları olarak tanımlanmakta ve saha rehberlerinde detaylı biçimde ele alınmaktadır (Alwali, 2024).

2. Güvenli ve yapısal geri bildirim mekanizmalarının kurulması: Öğretmen sesliliği, yalnızca bireysel cesarete dayalı bir davranış değil; kurumsal olarak desteklenmesi gereken bir öğrenme ve gelişim stratejisidir. Anonim öneri sistemleri, fikir deneme alanları ve çift yönlü değerlendirme oturumları, örgüt içinde psikolojik

güvenliğin inşasını destekler. Bu tür uygulamalar, özellikle yenilikçi fikirlerin test edilebilirliğini artırarak hem öğretmen bağlılığı hem de pedagojik kalitenin gelişimi için fırsatlar sunar (Fatoki, 2024; Jolly ve Lee, 2021).

3. Psikolojik güçlendirmenin sürdürülebilirliğini garanti altına alan yapısal reformlar: Yetki devri, ortak hedef belirleme ve öz değerlendirme döngüleri gibi sistematik destekler, öğretmenlerin yalnızca ses vermesini değil, aynı zamanda o sesi sistematik olarak dönüştürücü bir güce çevirmesini sağlar. Bu desteklerin mevzuat ve okul yönetmeliği düzeyinde güvence altına alınması, örgütsel değişimin sürdürülebilirliği açısından kritik görülmektedir. Araştırmalar, bu tür yapısal uygulamaların hem öğretmen bağlılığı hem de öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Vem vd., 2024).

Bu üç yönlü yaklaşım, kapsayıcı liderliği yalnızca bir yönetim anlayışı olarak değil, aynı zamanda kurumsal öğrenmeyi destekleyen bir sistematik dönüşüm aracı olarak ele almayı önerir. Bu çerçevede, eğitim politikalarının mikro-uygulama düzeyine entegrasyonuna olanak tanırken öğretmenlerin sesliliğini güçlendirmede kritik rol oynar.

Bulgularımız, kapsayıcı liderliğin öğretmenler üzerinde eş düzeyde etkili olabildiğini, bu etkinin cinsiyet ve yaş gibi demografik farklılıklardan bağımsız şekilde gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Bu durum, kapsayıcı liderliğin temelinde yer alan “herkes için erişilebilirlik” ve “algılanan adalet” ilkelerinin, eğitim bağlamında homojen etkiler üretebilecek bir potansiyel taşıdığını göstermektedir. Örneğin, Grogan ve Dias (2020) çalışmalarında, kapsayıcı liderlik uygulamalarının toplumsal cinsiyet fark etmeksizin benzer güven algısı ve seslilik çıktıları doğurduğunu vurgulamışlardır. Benzer biçimde, McQuillan ve Anderson (2025) tarafından yapılan kapsamlı bir değerlendirme, okul yöneticilerinin cinsiyet çeşitliliğini dikkate alan liderlik farkındalıkları geliştirmelerinin önemli olduğunu, ancak uygulamaların tüm öğretmenleri kapsayan evrensel ilkeler temelinde yapılandırılması gerektiğini belirtmiştir.

Bu bağlamda, farklı branşlarda çalışan öğretmenler arasında liderlik algılarında anlamlı farklar bulunmadığına dair veriler de liderlik eğitimlerinin branşa göre ayrıştırılmasına gerek olmadığını desteklemektedir (Wenner ve Campbell, 2017). Uygulama düzeyinde, bu bulgular evrensel ve kapsayıcı liderlik standartlarının geliştirilmesinin önemini vurgular. Kurumlara özgü değil, sistem çapında uygulanabilir mikro davranışlar (örneğin açık toplantılar, eşit söz hakkı,

şeffaf karar alma süreçleri) liderlik uygulamalarının standardize edilmesine olanak tanır. Gooty vd. (2023) da bu yönde, mesleki ilerlemeye dair cinsiyet temelli farklılıkların en aza indirilmesi için kapsayıcı liderliğin toplumsal cinsiyet farkı gözetmeden uygulanabilir olması gerektiğini ileri sürmektedir.

6. SONUÇLAR

Bu araştırmada kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği arasındaki karşılıklı etkileşimler öğretmen örneklemini üzerinden ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Elde edilen bulgular hem değişkenlerin kuramsal çerçevelerle örtüştüğünü hem de eğitim bağlamına özgü uygulamalı çıkarımlar sunduğunu göstermektedir. Aşağıda, çalışmanın ana sonuçları detaylandırılmış, literatürdeki benzer çalışmalarla ilişkilendirilerek yorumlanmıştır.

Öncelikle, kapsayıcı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde liderlerin açıklık, erişilebilirlik ve kullanılabilirlik boyutlarıyla yürüttükleri yaklaşımın öğretmenlerde yüksek düzeyde algılandığı görülmüştür. Öğretmenler, yöneticilerinin kendileriyle iletişim kurarken adil ve şeffaf bir tutum benimsediklerine; sorun ve önerilerini yargılayıcı yaklaşımlardan uzak, güven oluşturacak biçimde dinlediklerine dair güçlü bir inanç sergilemişlerdir. Bu durum, kapsayıcı liderlik kavramının hem mikro düzeydeki uygulamalarına (örneğin düzenli birebir iletişim, geri bildirim toplantıları) hem de makro düzeydeki kurumsal politikalara (örneğin örgütsel iletişim kanalları, katılımcı karar alma süreçleri) yansıdığını işaret etmektedir. Literatürde, kapsayıcı liderliğin iş dünyası dışındaki kurumlarda da benzer biçimde yüksek algı düzeylerine sahip olduğu; sağlık ve hizmet sektörlerinde yürütülen araştırmalarda liderlik algısının öğretmen örneklemine çok yakın biçimde orta - yüksek düzeylerde değerlendirdiği bildirilmiştir (Abualruz vd., 2024; Okçu ve Deviren, 2020).

Psikolojik güçlendirme boyutlarına dair öğretmen algıları mesleki yeterlik, işin anlamı, özerklik ve etki algısına dayalı içsel motivasyon süreçlerinin canlı ve güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenler, mesleki rollerini yerine getirirken yalnızca görev tanımlarını aşan katkılar sunabileceklerine değil; aynı zamanda bu katkıların örgüt genelinde değer gördüğüne dair inançlarını vurgulamışlardır. Özellikle karar alma süreçlerine katılım, mesleki gelişim fırsatlarına erişim ve yenilikçi yöntemlerin desteklenmesi, öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algısını artıran temel etmenler olarak öne çıkmıştır. Bu bulgu, Spreitzer (1995)'in psikolojik güçlendirme modeli ile örtüşmekte; dahası, eğitim örgütlerinde de aynı boyutların algılanabilirliği üzerine ampirik kanıt sunmaktadır. Örneğin, sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmalar benzer şekilde mesleki yeterlik ve özerklik algısının psikolojik güçlendirme düzeyini belirleyen öncüller olduğunu belirtmiştir (Seibert vd., 2011).

Çalışan sesliliği boyutu, öğretmenlerin hem yapıcı öneri sunma hem de

potansiyel aksaklıkları dile getirme davranışlarını kapsayacak biçimde değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, sesliliği teşvik edici bir iklimde çalışanların öneri ve eleştirilerini gönüllü olarak dile getirme konusunda yüksek motivasyona sahip olduklarını göstermektedir. Öğretmenler, sınıf içi yöntemlerden okul politikalarına kadar uzanan geniş bir yelpazede görüş ve öneriler sunmaya; aynı zamanda karşılaştıkları güçlükleri doğrudan yöneticiye iletmeye açık olduklarını belirtmişlerdir

. Literatürde, çalışan sesliliğinin inovasyon ve örgütsel öğrenme süreçlerine olan katkısı sıkça vurgulanmakta; eğitim ortamlarında da benzer biçimde sesliliğin kurumsal gelişim ve öğretim kalitesi üzerinde belirleyici rol oynadığı ifade edilmektedir (Detert ve Burris, 2007; Morrison ve Phelps, 1999).

Değişkenler arası ilişkiler ele alındığında, kapsayıcı liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki pozitif birliktelik, önceki meta analitik incelemelerin bulgularıyla paralellik göstermektedir. Liderlerin kapsayıcı tutumları, öğretmenlerin işlerine dair anlam, özerklik ve etki algılarını besleyerek psikolojik güçlendirmeyi desteklemektedir

. Bu doğrultuda, kapsayıcı liderlik uygulamalarının yalnızca biçimsel destek sağlamaktan öte, öğretmenlerin öz yeterlik inancını ve içsel motivasyon kaynaklarını uyaran dinamik bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. Aynı şekilde, psikolojik güçlendirmeyle çalışan sesliliği arasındaki güçlü ilişki, çalışanların ses davranışlarını sergilemeleri için önce işlerine değer atfetme ve yeterlik algısına sahip olma koşullarının gerekli olduğunu ortaya koymaktadır

Yapısal eşitlik modelleme analizi, kapsayıcı liderliğin çalışan sesliliği üzerinde hem doğrudan hem de psikolojik güçlendirme aracılığıyla dolaylı bir etki yarattığını net bir biçimde göstermiştir. Dolayısıyla, liderlik stratejilerinin etkisini yalnızca doğrudan iletişim ve geri bildirim mekanizmalarına indirgeyen yaklaşımlar yerine, öğretmenlerin içsel motivasyon kaynaklarını da harekete geçiren bütüncül uygulamalar biçiminde yapılandırılması gerekmektedir. Bu bulgu, liderlik literatüründe vurgulanan aracılık modelleriyle örtüşmekte; liderlik davranışlarının etkisinin büyük oranda çalışanların psikolojik algılarındaki değişimlerle şekillendiğini işaret etmektedir (Zhang ve Bartol, 2010).

Araştırmanın en önemli katkılarından biri, kapsayıcı liderlik ve psikolojik güçlendirme kavramlarının eğitim örgütlerindeki geçerliliğini ampirik olarak desteklemesidir. Kapsayıcı liderlikle ilgili iş dünyasından elde edilen kuramsal

modeller, öğretmen örnekleminde de benzer biçimde uygulanabilir bulunmuştur. Bu durum, liderlik yaklaşımlarının farklı sektörlerdeki genellenebilirliğine dair tartışmalara yeni kanıtlar sunmakta; eğitim kurumlarının da kapsayıcı modelleri benimsediğinde çalışan refahı ve katılımında belirgin artış sağlayabileceğini göstermektedir.

Bulgular ayrıca, çalışan sesliliğinin örgütsel öğrenme ve yenilik süreçlerinin temelini oluşturduğunu teyit etmektedir. Öğretmenler, önerilerinin dikkate alınacağı bir iklimde daha fazla inisiyatif kullanmakta; bu sayede hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürekli gelişim sağlanmaktadır. Literatürde, çalışan sesliliğinin örgütsel performans ve inovasyonla ilişkisi sıkça vurgulanmış olsa da, eğitim bağlamında bu ilişkinin içerdiği dinamikler henüz yeterince belgelenmemiştir. Bu çalışma, eğitim ortamlarında kapsayıcı liderlik yoluyla psikolojik güçlendirmenin sağlandığı durumlarda, seslilik davranışlarının sürdürülebilir biçimde güçlendiğini ortaya koyarak alanyazına önemli bir katkı sağlamıştır.

Çalışmanın bulguları, liderlik ve örgütsel davranış literatüründe öne çıkan kuramlardan sosyal değişim teorisi ve öz belirleme kuramıyla da tutarlı bir etkileşim göstermektedir. Liderlerin adalet, açıklık ve erişilebilirlik davranışları, öğretmenlerin karşılıklılık beklentisini harekete geçirerek motivasyonlarını artırmakta; aynı zamanda bireylerin özerklik ve yeterli ihtiyaçlarını karşılayarak içsel motivasyonla ses davranışlarını tetiklemektedir. Bu model, hem çalışan - örgüt ilişkisinin karşılıklılık dinamiklerini hem de bireysel psikolojik ihtiyaçların karşılanması örgütsel çıktılara etkisini bütünleştirmektedir.

Uygulamalı açıdan, elde edilen sonuçlar eğitim yöneticilerine üç temel stratejik öneri sunmaktadır. Birincisi, liderlik geliştirme programlarının kapsayıcı liderlik ilke ve uygulamalarını mikro düzeyde öğretmen - yönetici etkileşimlerine entegre etmesi gerekmektedir. İkincisi, psikolojik güçlendirmeyi sürekli kılacak mesleki gelişim ve öz değerlendirme mekanizmalarının yapılandırılması; üçüncüsü ise öğretmen sesliliğini destekleyecek geri bildirim ve öneri sistemlerinin kurumsal politikalar içerisine dâhil edilmesidir.

Sonuç olarak, bu çalışma kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği arasındaki karmaşık etkileşimleri eğitim bağlamında ampirik olarak ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, liderlik stratejilerinin hem yapısal hem de bilişsel motivasyon boyutlarıyla bütünleştirilmesi gerektiğini; öğretmenlerin hem kurumsal öğrenme süreçlerine hem de mesleki gelişimlerine katkı sağlamak için içsel

motivasyon kaynaklarının güçlendirilmesinin şart olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, eğitim örgütlerinin kapsayıcı liderlik kültürünü benimsemeleri ve öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algılarını destekleyecek düzenlemeleri kalıcı hale getirmeleri, öğretmen sesliliğinin sürdürülebilir biçimde gelişmesine ve dolayısıyla eğitim kalitesinin artmasına zemin hazırlayacaktır.

6.1. Sınırlılıklar

Bu çalışmada kullanılan kesitsel tasarım, değişkenler arasındaki ilişkileri aynı zaman noktasında ölçmeye imkân tanınması bakımından pratik olsa da nedensellik kurmaya elverişli değildir; çünkü maruziyet ve sonuç aynı anda değerlendirildiğinden, sıralı neden-sonuç bağlantısı kurulamaz (Solem, 2015). Kesitsel çalışmalar sadece ilişkiyi ortaya koyar, zamana bağlı değişimleri ya da dinamik süreçleri izleyemez ve böylece uzunlamasına tasarımlara kıyasla bulguların nedensel yorumlanması sınırlı kalır (Solem, 2015).

Tüm verilerin kendi bildirimine (self-report) dayalı olarak toplanması sosyal beğenilirlik, hatırlama yanlılıkları ve ölçüm doğrudanlığı gibi önyargılara açıktır (Nikolopoulou, 2022). Self-report araçları, katılımcıların normatif beklentilere uygun cevap verme eğilimleri nedeniyle gerçek tutum ve davranışları yansıtmayabilir ve bu durum ölçüm geçerliliğini zedeleyebilir (Brenner ve Delamater, 2016).

Çalışmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığının yüksek olması ortak yöntem yanlılığını (common method bias) tamamen elimine etmez; çünkü tek bir veri kaynağından elde edilen veriler, yapısal modellere nüfuz eden sistematik hatalara neden olabilir (Podsakoff vd., 2003). Her ne kadar Harman tek faktör testiyle %29,8'lik bir açıklanan varyans tespit edilerek büyük bir ortak yöntem etkisi saptanmamış olsa da bu tür testler yalnızca bir ön adım niteliğinde olup, pozitif sonuç veren uygulamalar bile gizli yöntem etkilerini tamamen ortaya çıkaramayabilir (Podsakoff vd., 2024).

Örneklemin kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemiyle seçilmesi, araştırma bulgularının genellenebilirliğini kısıtlamaktadır; çünkü katılımcılar kendi isteğiyle ve belirli coğrafi bölgelerden toplandığından, genel öğretmen popülasyonunu tam olarak temsil etmeyebilir (Golzar vd., 2022). Bu yöntem, seçici katılım ve örnekleme yanlılığı riskini artırır; dolayısıyla elde edilen sonuçlar yalnızca çalışmaya katılan gruba özgü kalabilir ve dış geçerlik düzeyi düşebilir (Simkus, 2022).

Kesitsel ve kendi bildirimi temelli çalışmalar iç geçerlik (internal validity) ve dış geçerlik (external validity) açısından Cook ve Campbell (1979)'ın geçerlik tehditleri çerçevesinde değerlendirildiğinde; farklılık gösteren ölçüm zamanlaması, sosyo-kültürel bağlam ve istikrarsız denge durumlarının ciddi tehditler oluşturduğu ortaya çıkar. Örneğin, çalışma sırasında yaşanan benzersiz çevresel koşullar öğretmen algılarını etkileyebilir ve elde edilen veriler başka bir zaman dilimine taşındığında tutarlılık göstermeyebilir.

Ayrıca, ölçüm araçları üzerinden toplanan verilerdeki referans grubu yanlılığı (reference bias) kavramı, farklı okullar ya da bölgesel gruplar arasındaki standart farklılıklarının puanlamayı etkilemesi nedeniyle ortaya çıkabilir; bu durum, katılımcıların kendi bağlamlarına göre yüksek algıladıkları durumları gerçek anlamda yüksek puanlar olarak yorumlamasını zorlaştırabilir (Lira vd., 2022).

Son olarak, kültürel ve bağlamsal sınırlılıklar, Türkiye'deki ortaöğretim öğretmenleriyle sınırlı örneklem yapısından kaynaklanmakta olup, bulguların farklı ülke veya eğitim sistemlerine sorunsuzca aktarılabilirliği konusunda dikkatli olunmalıdır. Eğitim politikaları, örgütsel kültür ve sosyo-politik etmenler değiştikçe liderlik algıları ve ses davranışları da farklılaşabileceğinden, sonuçların evrensel bir geçerliliğe sahip olduğu varsayımı yanıltıcı olabilir (Setia, 2016).

7. ÖNERİLER

Bu çalışmada okul ve il/ilçe düzeyindeki yöneticiler için öncelik, öğretmenlerin sesini kurumsal süreçlere sistematik biçimde dâhil eden kapsayıcı liderlik uygulamalarının standartlaştırılmasıdır. Somut olarak; dönemsel “öğretmen öneri döngüleri” (toplama-değerlendirme-geribildirim), temsili/rotasyonlu karar kurulları ve toplantı gündemlerinde “öneri-risk uyarısı” bölümleri zorunlu hale getirilmelidir. Bu mekanizmalar yalnızca görüş toplamaya değil, önerilerin nasıl işlendiğine ve geri bildirimin şeffaf biçimde kayda geçirilmesine odaklanmalıdır. Uluslararası göstergeler, öğretmenlerin okul kararlarına katılımının geniş ülkeler grubunda yaygınlaştığını ve okul ikliminin bu katılımı güçlendiğini ortaya koymaktadır. UNESCO Öğretmen Görev Gücü’nün son raporu, öğretmenlerin kolektif sesi duyulmadan sistemik yenilenmenin olanaksız olduğunu vurgulamıştır (UNESCO, 2024). Böyle bir yönetim mimarisi, kapsayıcı liderliğin etkisini “güçlenmiş çalışanlar” üzerinden taşır ve sesliliği kurumsal rutine bağlar.

Öğretmenler açısından, psikolojik güçlendirmenin dört boyutunu (anlam, yetkinlik, özerklik, etki) besleyen gelişim fırsatları doğrudan sesliliğe yatırım anlamına gelir. Okul içi akran koçluğu, mikro-deneyler (ör., ders işleyişinde küçük iyileştirmeler) ve ders-araştırma toplulukları aracılığıyla ustalık deneyimleri çoğaltılmalı; bu süreçlerde öğretmenlerin öneri ve uyarıları hem “teşvik edici” (promotive) hem “önleyici” (prohibitive) türleriyle kayıt altına alınmalıdır. psikolojik güçlendirmenin iş tutumları ve performansla ilişkisine dair meta-analitik kanıt, bu tür kapasite geliştirme programlarının seslilik üzerindeki kaldıraç gücünü desteklemektedir.

Bakanlık ve politika yapıcı düzeyinde, “güvenli ses” altyapısının hukuki ve idari çerçevesi güçlendirilmeli; anonim bildirim kanalları, misilleme karşıtı güvenceler ve öneri/uyarılarda sonuçlandırılma süreleri için hizmet standartları tanımlanmalıdır. Psikolojik güvenliğin takım öğrenmesi ve yenilik için temel koşul olduğu klasik bulgular, bu düzenlemelerin zorunlu olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu çalışmada ilçelerde kapsayıcı liderlik algısının merkez okullardan anlamlı düzeyde yüksek bulunması, kapsayıcı liderlik eğitimlerinin özellikle merkez okullara öncelikli ve bağlama duyarlı modüllerle yönlendirilmesini gerektirir; psikolojik güçlendirme ve çalışan sesliliği puanlarında merkez-ilçe farkı olmaması ise sesliliğin yalnızca liderlik davranışına değil sürece ve iklime de bağlandığını gösterir; dolayısıyla performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine “katılımcı karar alma” ve “öneri yönetimi” göstergeleri entegre edilmelidir.

Üniversiteler ve hizmet içi eğitim birimleri, okul yöneticileri için kapsayıcı liderlikte davranışsal mikro-becerilere (aktif dinleme, farklı görüşleri meşrulaştırma, şeffaf gerekçelendirme) ve “sesliliği tasarlama” tekniklerine (yapılandırılmış fikir atölyeleri, hızlı geri bildirim döngüleri, pilot uygulama protokolleri) odaklanan, uygulama ağırlıklı modüller geliştirmelidir. Programların etki değerlendirmesi, bu tezde doğrulanmış aktarım hattını (KL-PG-ÇS) hedef alan çok düzeyli ve boylamsal tasarımlarla yapılmalı; ölçüm değişmezliği (configural-metric-scalar) ve uygun uyum indeksleri raporlama standardı hâline getirilmelidir.

Sivil toplum kuruluşları ve meslek örgütleri, öğretmen sesini yerel yönetimler ve bakanlıkla buluşturan arayüzler kurmalı; okul temelli mikro-hibelerle güçlendirme ve katılımcı karar alma projeleri desteklenmelidir. Bu platformlarda toplanan öneri ve uyarılar tematik raporlar hâline getirilerek politika döngüsüne düzenli aralıklarla sunulmalı; okullar arası iyi uygulama transferi için açık kaynak kütüphaneler oluşturulmalıdır. Bu yaklaşım, sesliliğin örgütsel kültür ve performansla ilişkisini görünür kılarak (ör., öğretmenlerin teşvik edici/önleyici sesleri) sistemsel öğrenmeyi hızlandırır.

Araştırmacılar için, bu çalışmada cinsiyet ve yaşa göre ortalama puanlar farklılaşmasa da (cinsiyet için tüm testler anlamsız; yaş grupları için kapsayıcı liderlik, psikolojik güçlendirme, çalışan sesliliğinde anlamlı fark yok) ileride yaş ve görev bölgesinin KL-PG-ÇS ilişkilerinde sınır koşulu (moderasyon) oluşturup oluşturmadığı boylamsal ve çok düzeyli modellerle sınanmalıdır. Moderasyon ve seri aracılık olasılıkları bias-corrected bootstrap ile test edilmeli; gruplar arası karşılaştırmalarda ölçüm değişmezliği doğrulanmadan ortalama fark yorumuna gidilmemelidir. Bu yönde tasarlanacak çalışmalar, eğitim/kamu bağlamında sesliliğin sürdürülebilirliğine ilişkin nedensel kanıt tabanını güçlendirecektir.

Son olarak, okullarda “öneriden uygulamaya” dönüşüm oranı ve “geri bildirim süresi” gibi göstergeler düzenli izlenmeli; merkez–ilçe farkında görülen kapsayıcı liderlik lehine kırsal avantajın nedenleri nitel saha çalışmalarıyla çözümlenerek, merkez okullara uyarlanabilir pratikler belirlenmelidir. Bu performans göstergeleri, hem liderlik gelişim programlarının hedeflenmesini sağlar hem de psikolojik güçlendirme üzerinden çalışan sesliliğine uzanan aktarım mekanizmasının kurum kültürüne yerleşmesini hızlandırır.

KAYNAKLAR

- Abdulgalimov, D., Kirkham, R., Nicholson, J., Vlachokyriakos, V., Briggs, P., & Olivier, P. (2020). Designing for employee voice. *Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*.
- Abualruz, H., Al-Ghabeesh, S. H., El-Gazar, H., Tabar, N. A., Al-Sharyah, H., Al-Sarayreh, R., & Abousoliman, A. (2024). The impact of utilizing inclusive leadership among nurses during crises: A multisite comparative study. *Journal of Medicine and Life*, 16(9), 1350.
- Ağalday, B. (2022). Examining the effect of principals' inclusive leadership practices on organizational hypocrisy through the mediating role of trust in principal. *Participatory Educational Research*, 9(5), 204-221.
- Aksoy, A. (2019). *Gender differences in feedback-seeking behavior: An empirical field study*. Unpublished manuscript.
- Alazmi, A. A. (2024). Predicting teacher voice behaviour: The influence of distributed leadership, psychological empowerment and power distance orientation in Kuwait. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432241282486.
- Alharthi, F. B. (2024). Gender differences in perceptions of leadership and their influence on motivation among faculty members of Taif University. *Frontiers in Psychology*, 15, 1476526. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1476526>
- Altinel, Z. (2022). *Okul Yöneticilerinin Kapsayıcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları* [Unpublished master's thesis]. Pamukkale Üniversitesi.
- Alwali, J. (2024). Innovative work behavior and psychological empowerment: the importance of inclusive leadership on faculty members in Iraqi higher education institutions. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 374-390.
- Amin, M., Till, A., & McKimm, J. (2018). Inclusive and person-centred leadership: Creating a culture that involves everyone. *British Journal of Hospital Medicine*, 79(7), 402-407.
- Ashikali, T. (2018). Leadership and inclusiveness in public organizations. *Dissertation*.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Aslan, H., Aksoy, A., & Yalpa, B. G. (2024). Inclusive leadership and innovative work behavior: Exploring the impact of employee voice as a mediating factor. *Environment and Social Psychology*, 9(8), 2723. <https://doi.org/10.59429/esp.v9i8.2723>
- Atuahene, S. A., Qian, X., & Ahotovi, T. A. (2024). Impact of psychological safety and inclusive leadership on online learning satisfaction: the role of

- organizational support. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-12.
- Bao, Y. (2024). A dual mediation model of the association between principal inclusive leadership and teacher innovative behavior. *Scientific Reports*, 14(1), 12320.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2).
- Booyesen, L. (2013). The development of inclusive leadership practice and processes. *Diversity At Work: The Practice Of Inclusion*, 296-329.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 104-128.
- Boudrias, J. S., Gaudreau, P., & Laschinger, H. K. S. (2004). Testing the structure of psychological empowerment: does gender make a difference?. *Educational and Psychological Measurement*, 64(5), 861-877.
- Brenner, P. S., & DeLamater, J. (2016). Lies, damned lies, and survey self-reports? Identity as a cause of measurement bias. *Social Psychology Quarterly*, 79(4), 333-354.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0562>
- Burris, E. R., & Sohn, E. (2021). Creating a culture of voice. *Behavioral Science & Policy*, 7(1), 15-28.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Routledge.
- 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.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & LePine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11-71. <https://doi.org/10.1111/peps.12185>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

- Cook, T. D., Campbell, D. T., & Day, A. (1979). *Quasi-experimentation: Design & analysis issues for field settings* (Vol. 351). Boston: Houghton Mifflin.
- Cooper, R., Mosseri, S., Vromen, A., Baird, M., Hill, E., & Probyn, E. (2021). Gender matters: A multilevel analysis of gender and voice at work. *British Journal of Management*, 32(3), 725-743.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal Of Management*, 31(6), 874-900.
- Crotty, M. (1998). *Foundations of social research: Meaning and perspective in the research process* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003115700>
- Culha, A., & Yücel, A. (2024). Okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik davranışlarının okul kültürüne etkisi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(43), 2344-2362.
- Çağlıyan, H., & Taş, S. (2024). Kapsayıcı liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(2), 113-132.
- Çetin, Ş. ve Çakmakçı, C. (2012). Çalışan sesliliği ölçeğini Türkçe'ye uyarlama çalışması. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 22(2), 1-19.
- Çetinkaya, B., & Yeşilada, T. (2022). Inclusive leadership and employee innovative work behaviours: Testing a psychological empowerment and leader-member exchange moderated-mediation model. *Journal of Psychology in Africa*, 32(1), 15-20.
- Demir, B., & Kaya, E. (2020). Gender norms in Turkish workplaces: An empirical study. *Turkish Journal of Psychology*, 35(2), 150–168.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Review Press.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology* (Vol. 2, pp. 458–476). Sage.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The moderating effects of work group perspectives on diversity. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.
- Fatoki, O. (2024). Inclusive leadership and employee voice behaviour in small hospitality firms. *Administrative Sciences*, 14(9), 199.

<https://doi.org/10.3390/admsci14090199>

- Frazier, M. L., & Fainshmidt, S. (2012). Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment: A multilevel examination. *Journal of Management*, 37(6), 691-715. <https://doi.org/10.1177/1059601112463960>
- Golzar, J., Noor, S., & Tajik, O. (2022). Convenience sampling. *International Journal of Education & Language Studies*, 1(2), 72-77.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Gooty, J., Ruggs, E. N., Aguinis, H., Bergeron, D. M., Eby, L. T., van Knippenberg, D., & Yammarino, F. J. (2023). Stronger together: A call for gender-inclusive leadership in business schools. *Journal of Management*, 49(8), 2531-2540.
- Grogan, M., & Dias, S. (2020). Inclusive leadership and gender. In *Leadership for increasingly diverse schools* (pp. 163-194). Routledge.
- Gül Ekşi, G. (2023). Kapsayıcı liderlik. *Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies*, 3(1), 31-40.
- Güteryüz, İ., & Sürücü, L. (2023). Kapsayıcı liderlik ve proaktif davranışlar: Psikolojik güvenliğin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 1162-1181.
- Hafeez, M., Paracha, U. K., & Panatik, S. A. (2019). Mediating role of psychological empowerment in the relationship between inclusive leadership and innovative work behavior in health care sector. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 9(1).
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Hoppey, D., & McLeskey, J. (2013). A case study of principal leadership in an effective inclusive school. *The Journal of Special Education*, 46(4), 245-256.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage.
- Hsieh, C. C., Gunawan, I., Li, H. C., & Liang, J. K. (2024). Teachers' voice behavior—Principal leadership-driven or teacher self-driven? Evidence from Taiwan. *Psychology in the Schools*, 61(5), 2077-2099.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance

- structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., & Sun, H. (2018). The effect of ethical leadership on voice behavior: How leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak up. *Frontiers in Psychology*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: How leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. *Frontiers in Psychology*, 9, 1718. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>
- Hwang, C. Y., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2023). Coaching leadership and creative performance: A serial mediation model of psychological empowerment and constructive voice behavior. *Frontiers in Psychology*, 14, 1077594. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077594>
- İlyas, S., Abid, G., Ashfaq, F., Ali, M., & Ali, W. (2021). Status quos are made to be broken: The roles of transformational leadership, job satisfaction, psychological empowerment, and voice behavior. *SAGE Open*, <https://doi.org/10.1177/21582440211006734>
- İzkocluk. (2024). *Liderliğin Yeni Ön Eki: Kapsayıcılık*. Retrieved from <https://www.izkocluk.com/wp-content/uploads/2024/11/4.Liderligin-Yeni-On-Eki-Kapsayicilik-1242-1255.pdf>
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., ul Haque, A., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 554-571. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Jiang, J., Ding, W., Wang, R., & Li, S. (2020). Inclusive leadership and employees' voice behavior: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 41, 6395-6405.
- Jolly, P. M., & Lee, L. (2021). Silence is not golden: Motivating employee voice through inclusive leadership. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(6), 1092-1113. <https://doi.org/10.1177/1096348020963699>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kaur, I., & Jaiswal, A. (2024). From inclusion to expression: Harnessing employee voice through inclusive leadership. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
- Kavak, B. (2022). Gender differences in empowerment processes: A comparative study. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 45-60.
- Kim, P. B., Lee, G., & Jang, J. (2017). Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers: A cross-national study. *Management Decision*, 55(5), 1022-1041.

- Kim, T., & Cho, W. (2023). Employee voice opportunities enhance organizational performance when faced with competing demands. *Review of Public Personnel Administration*.
- Kline, P. (2015). *A handbook of test construction (psychology revivals): introduction to psychometric design*. Routledge.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (5th ed.). Guilford Press.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260–272.
- Lavelle, J., Gunnigle, P., & McDonnell, A. (2010). Patterning employee voice in multinational companies. *Human Relations*, 63(3), 395–418.
- Lee, J., & Shin, H. (2024). Effects of inclusive leadership on the diversity climate and change-oriented organizational citizenship behavior. *Behavioral Sciences*, 14(6), 491.
- Lee, S. E., & Dahinten, V. S. (2021). Psychological safety as a mediator of the relationship between inclusive leadership and nurse voice behaviors and error reporting. *Journal of Nursing Scholarship*, 53(6), 737–745. <https://doi.org/10.1111/jnu.12689>
- Li, X., Ling, C. D., & Zhu, J. (2024). Implications of inclusive leadership for individual employee outcomes: A meta-analytic investigation of the mediating mechanisms and boundary conditions. *Asia Pacific Journal of Management*, 1–38.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Lira, B., O'Brien, J. M., Peña, P. A., Galla, B. M., D'Mello, S., Yeager, D. S., & Duckworth, A. L. (2022). Large studies reveal how reference bias limits policy applications of self-report measures. *Scientific Reports*, 12(1), 19189.
- Liu, C., Wu, M. & Chen, X. (2023). A chain mediation model of inclusive leadership and voice behavior among university teachers: Evidence from China. *Scientific Reports*, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-50018-2>
- Llorente-Alonso, M., Topa, G., & Lisbona, A. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43, 11958–11980. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- Lund, S. (2025). The geographic periphery as architecture for leadership practices by

- principals in small primary schools. *International Journal of Leadership in Education*, 28(5), 1–21.
- Luo, Y., & Huang, J. H. (2023). The effect of university teachers' perceived inclusive leadership on their job performance: The serial mediation effect of perceived school support and teachers' psychological empowerment. *Higher Education Studies*, 13(3), 18-30.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130–149.
- Makwetta, J. J., Deli, Y., Sarpong, F. A., Sekei, V. S., Khan, K. Z., & Meena, M. E. (2021). Effects of empowering leadership on employee voice behavior: the mediating role of psychological empowerment. *Sciences*, 10(4), 125-133.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules... *Structural Equation Modeling*, 11(3), 320–341.
- McQuillan, M. T., & Anderson, J. (2025). “Sometimes It's Hard to Do the Right Thing”: The gender-inclusivity leadership spectrum of how PK–12 administrators understand gender diversity laws, policies. *American Educational Research Journal*, 62(1), 14-52. <https://doi.org/10.3102/00028312241281731>
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2024). *Milli eğitim istatistikleri*. <https://istatistik.meb.gov.tr/OgretmenSayisi/Index>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Murwanto, P. (2024). Developing and practicing inclusive leadership in schools. *Progres Pendidikan*, 5(1), 93-100.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2002). How to use a Monte Carlo study to decide on sample size and determine power. *Structural Equation Modeling*, 9(4), 599–620.
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.002>

- 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*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Ng, K.-Y., & Earley, P. C. (2006). Culture and intelligence: Old constructs, new frontiers. *Group & Organization Management*, 31(1), 4–19.
- Nikolopoulou, K. (2022). What is social desirability bias? Definition & examples. *Scribbr*. Accessed January, 31, 2023.
- Oad, L., & Alwi, S. K. K. (2021). Level of inclusive leadership qualities of a leader: A perceptions of the teachers of tertiary institutions in Sindh Pakistan. *Global Educational Studies Review*, 6(6), 42-53.
- Obi, G. V. (2021). Gender perceptions of psychological empowerment in the workplace: A comparative analysis from two cultures. *International Journal of Business and Social Science Research*, 2(7), 1-7.
- Okçu, V., & Deviren, İ. (2020). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 180-192.
- Okçu V. ve Deviren, İ. (2020). Okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik davranışları ile Hofstede'nin ulusal kültür boyutları arasındaki ilişki. *Social Mentality And Researcher Thinkers Journal (Smart Journal)*, 7(45), 1063-1073.
- Özdemir, P., & Yıldırım, M. (2018). Gender differences in psychological empowerment: Evidence from Turkish organizations. *Turkish Journal of Management*, 22(4), 210–224.
- Öztürk, S. (2023). Dimensions of psychological empowerment across gender: A descriptive study. *Anatolia Journal of Leadership*, 12(2), 98–115.
- Paolillo, A., Sinval, J., Silva, S. A., & Scuderi, V. E. (2021). The relationship between inclusion climate and voice behaviors beyond social exchange obligation: The role of psychological needs satisfaction. *Sustainability*, 13(18), 10252. <https://doi.org/10.3390/su131810252>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 17-61.
- Polat, M., & Turhaner, K. (2024). The Relationship between inclusive leadership and teachers' perceptions of organizational trust: A cross-sectional survey in Türkiye. *Journal of Pedagogical Research*, 8(1), 356-370.
- Preacher, K. J., & Coffman, D. L. (2006). Computing power and minimum sample

size for RMSEA [Computer software]. <https://quantpsy.org>

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Qi, L., & Xu, Y. (2023). Does justice matter in voice? Inclusive leadership and employee voice: The moderating role of organizational justice perception. *Frontiers in Psychology*, 14.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L., Ehrhart, K., Chung, B. G., Dean, M., & Kedharnath, U. (2017). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Raosoft Inc. (2024). *Sample size calculator*. <https://www.raosoft.com/samplesize.html>
- Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148.
- Rhemtulla, M., Brosseau-Liard, P. É., & Savalei, V. (2012). When can categorical variables be treated as continuous? *Psychological Methods*, 17(3), 354–373.
- Roberson, Q., & Perry, J. L. (2021). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(5), 755-778.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
- Ryan, J. (2006). Inclusive leadership and social justice for schools. *Leadership and Policy in Schools*, 5(1), 3-17. <https://doi.org/10.1080/15700760500483995>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Sageer, I., & Qureshi, A. (2023). Psychological empowerment and employee engagement in school teachers. *Bulletin of Education and Research*, 45(3), 49-63.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction* (Vol. 55, No. 1, p. 5). American Psychological Association
- Setia, M. S. (2016). Methodology series module 3: Cross-sectional studies. *Indian*

Journal of Dermatology, 61(3), 261-264.

- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Simkus, J. (2022). Convenience sampling: Definition, method and examples. Retrieved October, 6, 2022.
- Solem, R. C. (2015). Limitation of a cross-sectional study. *American Journal of Orthodontics and Dentofacial Orthopedics*, 148(2), 205.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504. <https://doi.org/10.5465/256789>
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA* (Vol. 724). Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole.
- Taiyi Yan, T., Tangirala, S., Vadera, A. K., & Ekkirala, S. (2022). How employees learn to speak up from their leaders: Gender congruity effects in the development of voice self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 107(4), 650-667. <https://doi.org/10.1037/apl0000892>
- Tamasevicius, V., Pauliene, R., Casas, R., Russo, F., Puslyte, G., & Thrassou, A. (2025). The role of psychological empowerment in the impact of inclusive leadership on employee innovative behavior. *International Studies of Management & Organization*, 1-30.
- Tang, N., Jiang, Y., Chen, C., Zhou, Z., Chen, C. C., & Yu, Z. (2014). Inclusion and inclusion management in the Chinese context: An exploratory study. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 856-874. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985326>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- UNESCO & Teacher Task Force. (2024). *Global teacher voice report*. UNESCO Publishing. Retrieved from <https://www.unesco.org/en/articles/global-report->

- Üner, S., & Turan, S. (2010). The construct validity and reliability of the Turkish version of Spreitzer's psychological empowerment scale. *BMC Public Health*, 10(1), 117-125.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Vem, L. J., Ng, S. I., & Sambasivan, M. (2024). Evaluation of psychological empowerment of academics in innovative pedagogical delivery: The role of inclusive leadership and achievement orientation. *Management Research Review*, 47(2), 261-280.
- Wang, T., Deng, M., & Tian, G. (2022). More leadership, more efficacy for inclusive practices? Exploring the relationships between distributed leadership, teacher leadership, and self-efficacy among inclusive education teachers in China. *Sustainability*, 14(23), 16168.
- Wei, X., Hisrich, R. D., & Peng, X. (2020). Chinese employees' psychological empowerment and voice behavior: Organizational justice as a moderator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(6), 1-12.
- Wenner, J. A., & Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of educational research*, 87(1), 134-171.
- Westland, J. C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 476–487.
- Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). New times for employee voice. *Human Resource Management*, 50(1), 65-74.
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for SEMs: Power, bias, and solution propriety. *Educational and Psychological Measurement*, 76(6), 913–934.
- Woodcock, S., & Woolfson, L. M. (2019). Are leaders leading the way with inclusion? Teachers' perceptions of systemic support and barriers towards inclusion. *International Journal of Educational Research*, 93, 232-242.
- Ye, Q., Wang, D., & Li, X. (2018). Inclusive leadership and employees' learning from errors: A moderated mediation model. *Australian Journal of Management*, 44(4), 462-481.
- Yoo, J. (2017). Customer power and frontline employee voice behavior: Mediating roles of psychological empowerment. *European Journal of Marketing*, 51(1),

- Yoon, H. J. (2012). *Predicting employee voice behavior: an exploration of the roles of empowering leadership, power distance, organizational learning capability, and sense of empowerment in Korean organizations* (Doctoral dissertation, University of Minnesota).
- Yorulmaz, Y. İ., Çolak, İ., & Sağlam, A. Ç. (2018). The relationship between teachers' structural and psychological empowerment and their autonomy. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 81-96.
- Younas, A., Riaz, Z., & Rehman, H. (2023). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, 163(3), 319–338. <https://doi.org/10.1080/00224545.2022.2026283>
- 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*, 163(2), 174-190.
- Zhang, S., Bowers, A. J., & Mao, Y. (2021). Authentic leadership and teachers' voice behaviour: The mediating role of psychological empowerment and moderating role of interpersonal trust. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 768-785.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
- Zhang, Z., Ni, G., Lin, H., Li, Z., & Zhou, Z. (2023). Linking empowering leadership to work-related well-being and project citizenship behavior in the construction context: A self-determination perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(2), 232-257. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2021-0288>
- Zhou, H., & Chen, J. (2021). How does psychological empowerment prevent emotional exhaustion? Psychological safety and organizational embeddedness as mediators. *Frontiers In Psychology*, 12, 546687.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

İsim Soyisim : OĞUZHAN KARASÖĞÜT
Doğum Tarihi : 1993-07-28
Doğum Yeri : KULA
Telefon : 0500 000 00 00
E-Posta : oguzhankarasogut@gmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Okul	Bölüm	Baş. Yılı	Bit. Yılı
Boğaziçi Üniversitesi	İngilizce Öğretmenliği	2011	2018
Harran Üniversitesi	Eğitim Yönetimi	2022	-1

EKLER

EK 1

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU

GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, Eğitim Yönetimi Bölümü öğrencisi Oğuzhan KARASÖĞÜT tarafından yürütülen bir çalışmadır. Bu çalışmanın amacı Şanlıurfa'daki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler için kapsayıcı liderliğin çalışan sesliliğine etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü incelemektir. Bu çalışmaya katılırsanız sizden yaklaşık 10 dakika kadar zaman ayırmanız istenecektir. Bu çalışmada sizden ölçeklerde yazan ifadeleri samimiyetle değerlendirmeniz beklenmektedir. Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmeyecektir. Cevaplarınız tamamen gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir ve elde edilecek bilgiler bilimsel yayımlarda kullanılacaktır.

Çalışma, kişisel rahatsızlık verecek unsurlar içermemektedir. Ancak, çalışma sırasında sorulardan ya da herhangi bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz çalışmayı yarıda bırakmakta serbestsiniz. Çalışma sonunda, bu çalışmayla ilgili sorularınız cevaplanacaktır. Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak ve sorularınız için Oğuzhan KARASÖĞÜT (oguzhankarasogut@gmail.com) ile iletişim kurabilirsiniz.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda kesip çıkabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

Ad Soyad	Tarih	İmza
----------	-------	------

Gönüllü Katılım Formu

EK 2

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu tezin amacı, Şanlıurfa'daki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler için kapsayıcı liderliğin çalışan sesliliğine etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü incelemektir. Bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan bu formda kişisel sorular sorulmaktadır. Formda bulunan tüm soruları doğru ve samimi bir şekilde cevaplamanız araştırmanın geçerliliğini arttıracaktır.

Oğuzhan KARASÖĞÜT

Harran Üniversitesi

Eğitim Yönetimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz	Kadın		Erkek		
Yaşınız	29 ve altı	30-39	40-49	50-59	60 ve üstü
Eğitim Durumunuz	Lisans		Yüksek Lisans		Doktora
Görev Yaptığınız İlçe	Lütfen Yazınız:				

Kişisel Bilgi Formu

EK 3**KAPSAYICI LİDERLİK ÖLÇEĞİ**

	Yöneticinize yönelik, size en yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki kutucuğu işaretleyerek düşüncenizi belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yöneticim, yeni fikirleri duymaya açıktır.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim, iş süreçlerini iyileştirmek için yeni fırsatlara dikkat ediyor.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim, istenen hedefleri ve bunları başarmanın yeni yollarını tartışmaya açıktır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim, sorunları çözmek için hazırdır.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim, takımdan biri olarak görülür ve kolayca ulaşılabilir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim, kendisine danışılacak profesyonel sorular için hazırdır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim, talep ve isteklerimi dinlemeye hazırdır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim, ortaya çıkan sorunlarda kendisine danışmamı veya erişmemi teşvik ediyor.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim, ortaya çıkan sorunları tartışmaya açıktır.	1	2	3	4	5

Kaynak: Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.

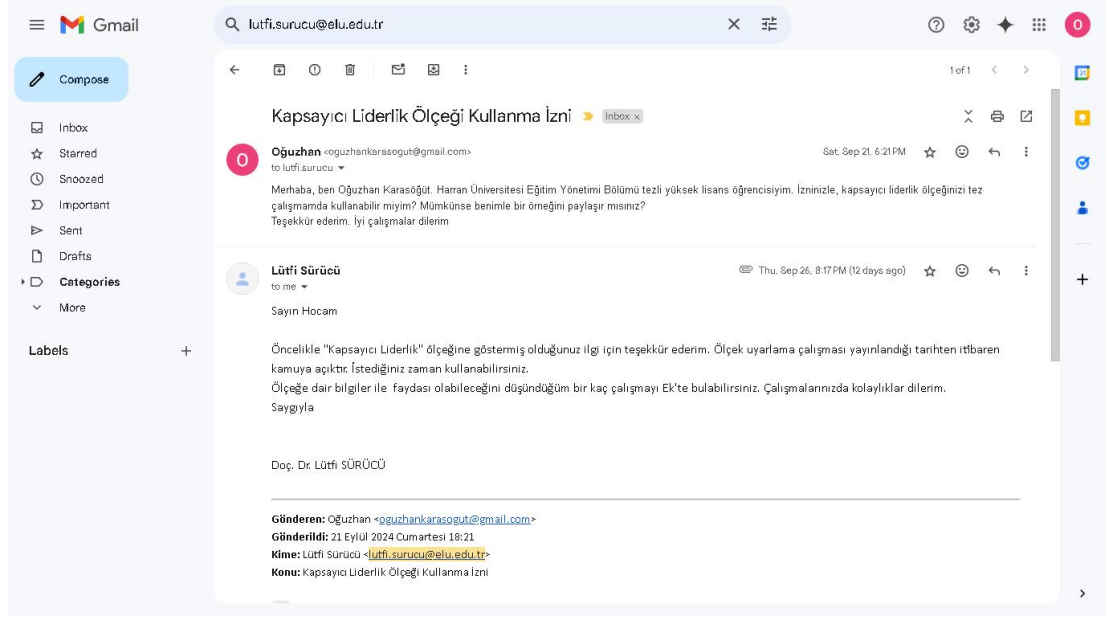
Orijinal: Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>

Kapsayıcı liderlik ölçeği 3 boyutludur ve 9 ifadeden oluşmaktadır.

Ölçekteki 1, 2 ve 3. ifadeler **açıklık** boyutunu, 4, 5, 6 ve 7. ifadeler **hazır olma** boyutunu, 8 ve 9 ifadeler ise **ulaşılabilirlik** boyutunu ifade etmektedir.

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği

EK 4



Kapsayıcı Liderlik Ölçeği İzin Talebi

EK 5**ÇALIŞAN SESLİLİĞİ ÖLÇEĞİ**

	Kurumunuza yönelik, size en yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki kutucuğu işaretleyerek düşüncenizi belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumu ilgilendiren konularla ilgili önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
2	Kurumumu ilgilendiren konularda görüşlerimi açıkça ifade ederim ve diğerlerini konuya dâhil olmaya teşvik ederim.	1	2	3	4	5
3	Kurumdaki diğer arkadaşlarımla benimsediğim görüşte olmadığını bilsem de iş ile ilgili konulardaki düşüncelerimi onlarla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
4	Düşüncemin kurum için faydalı olabileceğini değerlendirdiğim bir konu ile ilgili daha kapsamlı bilgi sahibi olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
5	Çalışma ortamının niteliğini etkileyebilecek konulara katkı sağlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
6	Yeni proje veya değişikliklerle ilgili düşüncelerimi açıkça söylerim.	1	2	3	4	5

Kaynak: Çetin, Ş. ve Çakmakçı, C. (2012). Çalışan sesliliği ölçeğini Türkçe'ye uyarlama çalışması. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 22(2), 1-19.

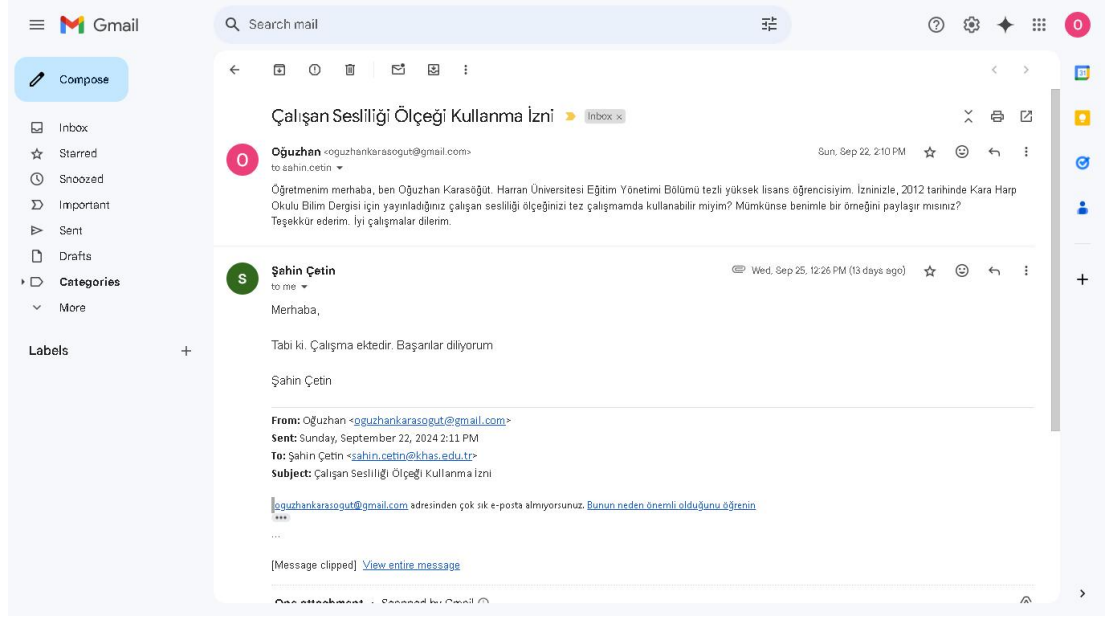
Orijinal: Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role

behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>

Çalışan sesliliği ölçeği **tek boyutludur** ve 6 ifadeden oluşur.

Çalışan Sesliliği Ölçeği

EK 6



Çalışan Sesiiliği Ölçeği İzin Talebi

EK 7
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ

Aşağıda işinizle ilgili bazı düşünceleriniz önermeler şeklinde yer almaktadır. Önermeler ile ilgili düşüncelerinizi 1 ile 7 arasında puanlayınız 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: pek katılmıyorum, 4: kararsızım, 5: biraz katılıyorum, 6: katılıyorum, 7: kesinlikle katılıyorum								
1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
2	İşimde yaptıklarım benim için kişisel olarak anlamlıdır.	1	2	3	4	5	6	7
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5	6	7
4	İşimi yapma yeteneğim konusunda kendimden eminim.	1	2	3	4	5	6	7
5	İşteki faaliyetleri yerine getirecek kapasitede olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
6	İşimi yapmak için gereken becerileri edindim.	1	2	3	4	5	6	7
7	İşimi nasıl yapacağıma karar verirken önemli ölçüde yetkim var.	1	2	3	4	5	6	7
8	İşimi nasıl yapacağıma dair kendi başıma karar verebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
9	İşimi nasıl yapacağıma dair önemli ölçüde	1	2	3	4	5	6	7

	bağımsızlık ve özgürlük olanağım var.							
10	Çalıştığım bölümde olanlara etkim büyük.	1	2	3	4	5	6	7
11	Çalıştığım bölümde olanları büyük ölçüde ben kontrol ederim.	1	2	3	4	5	6	7
12	Çalıştığım bölümde olanlar üzerinde önemli ölçüde hükmüm geçmektedir.	1	2	3	4	5	6	7

Kaynak: Üner, S., & Turan, S. (2010). The construct validity and reliability of the Turkish version of Spreitzer's psychological empowerment scale. *BMC Public Health*, 10(1), 117-125.

Orijinal: Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>

Psikolojik güçlendirme ölçeği 4 boyutludur ve 12 ifadeden oluşmaktadır.

Ölçekteki 1, 2, 3. ifadeler **anlam** boyutunu, 4, 5, 6. ifadeler **yeterlilik** boyutunu, 7, 8, 9. İfadeler **özerklik** boyutunu ve 10, 11, 12. ifadeler ise **etki** boyutunu ifade etmektedir.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

EK 8

The screenshot shows a Gmail interface with a search bar at the top containing 'sarpuner@hacettepe.edu.tr'. The left sidebar shows the 'Compose' button and a list of folders: Inbox, Starred, Snoozed, Important, Sent, Drafts, Categories, and More. The main area displays an email from Oğuzhan Karasöğüt to Sarp Üner, dated Sat, Sep 21, 6:09 PM. The email subject is 'Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Kullanma İzni'. The email body contains the following text:

Merhaba, ben Oğuzhan Karasöğüt. Harran Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bölümü tezli yüksek lisans öğrencisiyim. İzininizle, psikolojik güçlendirme ölçeğinizi tez çalışmamda kullanabilir miyim? Mümkünse benimle bir örneğini paylaşır mısınız? Teşekkür ederim. İyi çalışmalar dilerim.

Below the email body, there is a table with the following content:

Aşağıda sizinle ilgili bazı düşüncelerimiz önermeler şeklinde yer almaktadır. Önermeler ile ilgili düşüncelerinizi 1 ile 7 arasında puanlayınız (1: kesinlikle katılmıyorum ..., 7: kesinlikle katılıyorum)							
1. Yaptığım iş benim için çok.	1	2	3	4	5	6	7

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği İzin Talebi

EK 9

Evrak Tarih ve Sayısı: 15.11.2024-E.392919



T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU

Tarih: 15.11.2024
Saat : 10:00
Sayı : 2024/253
Konu: Oğuzhan KARASÖĞÜT

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun yaptığı toplantı sonucunda, Harran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Oğuzhan KARASÖĞÜT'ün yürütücü ve Doç. Dr. Mehmet Fatih KARACABEY'in danışmanı olduğu "Kapsayıcı Liderliğin Çalışan Sessiliğine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü" başlıklı çalışma oy birliğiyle uygun bulunmuş ve 15.11.2024 tarihinden geçerli olmak üzere onaylanmıştır.

e-imzalıdır
Dr. Öğr. Üyesi Emine YÖNEY
Başkan

e-imzalıdır
Doç. Dr. Hatice ŞAHİN
Başkan Yardımcısı

(Katılmadı)
Doç. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞÇÜ

e-imzalıdır
Doç. Dr. Dursun BARUT

e-imzalıdır
Doç. Dr. Ömer SABUNCU

e-imzalıdır
Doç. Dr. Derya EVRAN

e-imzalıdır
Doç. Dr. Yasin TAŞ

Raportör
Doç. Dr. Hatice ŞAHİN

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.
Evrak sorgulaması: https://ebys.harran.edu.tr/envision/Validate_Doc.aspx?eD=BSE6PKFDJL&eS=392919 adresinden yapılabilir.

Etik Kurulu Kararı



T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
ARAŞTIRMA UYGULAMA İZİNİ BELGESİ



Başvuru No: MEB.TT.2024.013715.01

T.C. Kimlik No: 43*****46

Adı Soyadı: OĞUZHAN KARASÖĞÜT

Araştırmanın Adı: Kapsayıcı Liderliğin Çalışan Sessliliği Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Aracılık Rolü

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Veri Toplama Aracının Başlığı: Kapsayıcı Liderlik Ölçeği, Çalışan Sessliliği Ölçeği, Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 30.12.2024

Araştırma Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 30.12.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup aşağıda ifade edilen bilgiler kapsamında araştırma uygulama izni Millî Eğitim Bakanlığı ilgili birimleri tarafından onaylanmıştır.

Uygulama Yapılacak İller	Uygulama Yapılacak Birimler	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatları	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Süleyman Şah Anadolu Lisesi	766095
ŞANLIURFA	Fen Lisesi	Akçakale Fen Lisesi	775252
ŞANLIURFA	İmam Hatip Lisesi	Akçakale Anadolu İmam Hatip Lisesi	373295
ŞANLIURFA	Fen Lisesi	Türkan Halit Aykılıç Fen Lisesi	972746
ŞANLIURFA	İmam Hatip Lisesi	Birecik Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	751850
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Bozova Borsa İstanbul Anadolu Lisesi	751094
ŞANLIURFA	İmam Hatip Lisesi	Şehit Polis Mehmet Taş Anadolu İmam Hatip Lisesi	373305

Serhat Mah. 1290. Sokak No.8/B 06374 Yenimahalle/Ankara TÜRKİYE
Telefon No: (0312) 413 43 00, Belgegeçer No: (0312) 413 45 12
e-posta: ttkb.egitimaraştirmalari.arastirmaeizinleri@meb.gov.tr, internet adresi: ttkb.meb.gov.tr



T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
ARAŞTIRMA UYGULAMA İZNİ BELGESİ



Uygulama Yapılacak İller	Uygulama Yapılacak Birimler	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatları	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Selahaddin Eyyubi Anadolu Lisesi	751096
ŞANLIURFA	Fen Lisesi	Ceylanpınar Fen Lisesi	758733
ŞANLIURFA	İmam Hatip Lisesi	Ceylanpınar Anadolu İmam Hatip Lisesi	373317
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Cumhuriyet Anadolu Lisesi	768658
ŞANLIURFA	İmam Hatip Lisesi	Halfeti Selahaddin Eyyubi Anadolu İmam Hatip Lisesi	749190
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Harran Borsa İstanbul Anadolu Lisesi	972745
ŞANLIURFA	Anadolu İmam Hatip Lisesi	Selahaddin Eyyubi Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	759985
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Hilvan Anadolu Lisesi	751098
ŞANLIURFA	İmam Hatip Lisesi	Hilvan Anadolu İmam Hatip Lisesi	973514
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Suruç Anadolu Lisesi	300625
ŞANLIURFA	Fen Lisesi	Suruç Fen Lisesi	757805
ŞANLIURFA	Anadolu İmam Hatip Lisesi	Suruç 11 Nisan Anadolu İmam Hatip Lisesi	758443
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Viranşehir Anadolu Lisesi	215763
ŞANLIURFA	Fen Lisesi	Viranşehir Fen Lisesi	974066
ŞANLIURFA	İmam Hatip Lisesi	Viranşehir Anadolu İmam Hatip Lisesi	373329
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Siverek Anadolu Lisesi	215751
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Mustafa Kemal Anadolu Lisesi	751110
ŞANLIURFA	Fen Lisesi	Prof. Dr. Abdulkadir Karahan Fen Lisesi	758216
ŞANLIURFA	İmam Hatip Lisesi	Siverek Anadolu İmam Hatip Lisesi	206309
ŞANLIURFA	İmam Hatip Lisesi	Yusuf Sami Kız Anadolu	749192

Serhat Mah. 1290. Sokak No.8/B 06374 Yenimahalle/Ankara TÜRKİYE
Telefon No: (0312) 413 43 00, Belgegeçer No: (0312) 413 45 12
e-posta: ttkb.egitimarastirmalari.arastirmaizinleri@meb.gov.tr, internet adresi: ttkb.meb.gov.tr



T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
ARAŞTIRMA UYGULAMA İZİN BELGESİ



Uygulama Yapılacak İller	Uygulama Yapılacak Birimler	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatları	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu
		İmam Hatip Lisesi	
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Akabe Toki Anadolu Lisesi	754578
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Gazi Anadolu Lisesi	754586
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Buhara Anadolu Lisesi	763681
ŞANLIURFA	Fen Lisesi	Şair Nabi Fen Lisesi	769296
ŞANLIURFA	İmam Hatip Lisesi	Eyyübiye Anadolu İmam Hatip Lisesi	754973
ŞANLIURFA	İmam Hatip Lisesi	Eyyübiye Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	754976
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	ÇEAŞ Şanlıurfa Anadolu Lisesi	754581
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Urfa Anadolu Lisesi	754596
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Osmangazi Anadolu Lisesi	754599
ŞANLIURFA	Fen Lisesi	Şanlıurfa Fen Lisesi	767921
ŞANLIURFA	İmam Hatip Lisesi	Davut Zeki Akpınar Anadolu İmam Hatip Lisesi	754969
ŞANLIURFA	İmam Hatip Lisesi	Orhangazi Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	754984
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Adnan Menderes Anadolu Lisesi	759947
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Şanlıurfa Borsa İstanbul Anadolu Lisesi	754592
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Emine Göncü Anadolu Lisesi	754588
ŞANLIURFA	Fen Lisesi	Necip Fazıl Kısakürek Fen Lisesi	769297
ŞANLIURFA	İmam Hatip Lisesi	Karaköprü Hatice Kübra Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	756029
ŞANLIURFA	İmam Hatip Lisesi	Karaköprü Anadolu İmam Hatip Lisesi	755049

Serhat Mah. 1290. Sokak No.8/B 06374 Yenimahalle/Ankara TÜRKİYE
Telefon No: (0312) 413 43 00, Belgegeçer No: (0312) 413 45 12
e-posta: ttkb.egitimaraştirmalari.arastirmaizcinleri@meb.gov.tr, internet adresi: ttkb.meb.gov.tr

TTMote
ace.

| Sayfa 3/4

MEB Araştırma Uygulama İzni Belgesi 3



T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
ARAŞTIRMA UYGULAMA İZİNİ BELGESİ



Uygulama Yapılacak İller	Uygulama Yapılacak Birimler	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatları	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu
ŞANLIURFA	Anadolu Lisesi	Mehmet Adil Çulcuoğlu Anadolu Lisesi	281357

Not: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Belgeler aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.