

## KAPSAYICI LİDERLİK İLE DEĞİŞİME ODAKLI ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE LİDERİN DAVRANIŞSAL TUTARLILIĞININ ROLÜ\*

Süleyman Cem BOZDOĞAN<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışma kapsayıcı liderliğin değişime odaklı örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin yanında psikolojik güvenliğin aracı, liderin davranışsal tutarlılığının düzenleyici rolünü araştırmaktadır. Gaziantep ili halı fabrikaları tasarım bölümünde istihdam edilen 290 çalışandan oluşan bir örneklem kullanılarak, kapsayıcı liderlik, değişime odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı, psikolojik güvenlik ve liderin davranışsal tutarlılığı değişkenleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Yapısal eşitlik metodu (YEM) bulguları kapsayıcı liderliğin değişime odaklı vatandaşlık davranış ve psikolojik güvenlik üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Psikolojik güvenliğin ise değişim odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. SPSS Process 4 ve 5 makroları ile de psikolojik güvenliğin aracılık etkisi ve liderin davranışsal tutarlılığının düzenleyici rolleri doğrulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kapsayıcı Liderlik, Değişime Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Psikolojik Güvenlik, Liderin Davranışsal Tutarlılığı

**JEL Kodları:** D23, M10

## THE RELATIONSHIP BETWEEN INCLUSIVE LEADERSHIP AND CHANGE-ORIENTED ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY AND LEADER'S BEHAVIORAL INTEGRITY

### Abstract

This study investigates the impact of inclusive leadership on change-oriented organizational citizenship behavior as well as the mediator of psychological safety and the moderator role of leader's behavioral integrity. Using a sample of 290 employees employed in the design department of carpet factories in Gaziantep, the relationships between the variables of inclusive leadership, change-oriented organizational citizenship behavior, psychological safety and the leader's behavioral integrity were investigated. Structural equation method (SEM) findings show that inclusive leadership has positive impact on change-oriented citizenship behavior and psychological safety. Psychological safety, on the other hand, has been found to have a positive impact on change-oriented citizenship behavior. With SPSS Process 4 and 5 macros, the mediating role of psychological safety and the moderating role of leader's behavioral integrity was verified.

**Keywords:** Inclusive Leadership, Change Oriented Organizational Citizenship Behavior, Psychological Safety, Leader's Behavioral Integrity

**JEL Codes:** D23, M10

\*Bu çalışma için Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Etik Kurulunun 25/01/2022 tarihli ve E.52325 no'lu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Bahçe MYO, [cembozdogan@osmaniye.edu.tr](mailto:cembozdogan@osmaniye.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0001-7844-9973>

## GİRİŞ

Küreselleşen dünyada çevresel ve teknolojik değişimin hızlanmasıyla, kurumsal çevrenin yönetimi, daha zorlu ve karmaşık bir süreç haline gelmiştir (Lauser, 2010, s.7). Mevcut ekonomik ortam çoğunlukla teknolojik değişiklikler, küreselleşme ve rekabet yoğunluğu sebebiyle, değişim kurumların performans iyileştirmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için önemli bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır (Tian, Deng, Zhang ve Salmador, 2018; Le ve Lei, 2019). Bu zorlu ortamda “... teknolojik değişimleri ve iş modellerini uyumlu hale getirme faaliyeti” (Wan, Williamson ve Yin, 2015) olan inovasyonu yani değişimi, uygulayan kurumlar süreç kalitesinden kaynaklanan sonuçların iyileştirilmesiyle de rekabet avantajı ve sürdürülebilir başarıyı elde edebilmektedirler. Bir kurumun hızla değişen iş ortamındaki başarısı esas olarak, değişime uyum sağlarken daha esnek ve etkili olmasını sağlayan inovasyon yeteneğine bağlıdır (Yang, Nguyen ve Le, 2018; Le ve Lei, 2019). İnovasyon, firmaların tüketici ihtiyaçlarını daha etkili karşılamalarını, rekabette önde kalmalarını ve güçlü yönlerini pazar fırsatlarıyla uyumlu hale getirmelerini sağlamaktadır (Rujirawanich, Addison ve Smallman, 2011).

İlişkisel bir liderlik türü olan kapsayıcı liderlik, mevcut zorlu ortamlar için en etkili liderlik türü olduğu vurgulanmaktadır (Javed, Khan, ve Quratulain, 2018). Kapsayıcı liderler, takipçilerinin kişisel özelliklerine odaklanarak, zor durumlarda yardım sağlamakta, ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmaya teşvik etmektedirler (Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe ve Singh, 2011). Kapsayıcı liderlerin yenilik ve değişim konusunda teşvik ettiği çalışanlar değişim odaklı örgütsel vatandaşlık (Do-ÖVD) olarak adlandırılan, başarısızlık durumunda risk içeren gönüllü ve rutin olmayan davranışlar sergilerler (Bos-Nehles, Bondarouk ve Nijenhuis, 2017). Yenilik süreçlerinin başarısı kesin olmadığından, bu tür davranışlar her zaman takdir edilmemekte olup, çalışanları istenmeyen kariyer ve kişiler arası sonuçlarla karşı karşıya getirebilmektedir (Morrison, 2011). Kurumlar için son derece önem arz eden, Do-ÖVD'nin sergilenebilmesi, çalışanların yenilikçi fikirleri sonucunda zarar görmeyecekleri konusunda Psikolojik güvenlik (PG) algılamaları ile mümkün olabilmektedir. Edmondson, Kramer ve Cook (2004) PG, çalışanların işte karşılaştıkları risklerle başa çıkma ve üstesinden gelmek için güven duymaları olarak tanımlamaktadır.

Liderin sözleri ve eylemleri arasındaki tutarlılık da takipçilerin güvenlik algısına katkıda bulunmaktadır. Davis ve Rothstein, (2006) liderin sözleri ve eylemleri arasındaki uyumun, lidere duyulan güven ve inancı güçlendirdiğini ifade etmektedir. Liderin davranışsal tutarlılığı, son yıllarda örgütsel araştırma ve uygulamada artan bir önem kazanmaktadır. Olumlu işyeri sonuçları elde etmekten (Craig ve Gustafson 1998; Davis ve Rothstein 2006; Palanski ve Yammarino 2009; Zhu, May ve Avolio, 2004) etik dışı davranışları önlemeye kadar (Sims ve Brinkman 2003), liderin davranışsal tutarlılığı, örgütsel etkinlik



ve büyümenin anahtarıdır. Liderin davranışsal tutarlılığının (LDT) örgütsel davranış sonuçları üzerindeki etkisi açıkça bilinmesine rağmen Türkçe yazında yeterli sayıda çalışma yapılmamıştır. Bu çalışmada, liderin davranışsal tutarlılığının kapsayıcı liderlik ve değişime odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki düzenleyici rolü incelenerek literatüre katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

## LİTERATÜR TARAMASI

### Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı liderliği tanımlamadan önce kapsayıcılığı açıklamak konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilecektir. Shore vd., (2011, s. 1265) kapsayıcılığı, “bir çalışanın, aidiyet ve benzersizlik ihtiyaçlarını karşılayan bir tutum yaşayarak çalışma grubunun saygın bir üyesi olduğunu algılama derecesi” olarak tanımlamaktadırlar. Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından ortaya atılan Kapsayıcı liderliği (KL), “takipçilerle etkileşimlerinde açıklık, erişilebilirlik ve hazır olma sergileyen liderleri” ifade etmektedir (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010, s. 4). Bu tanıma göre, KL, bir liderin takipçilerinin görüşlerini dinlemeye ve paylaşmaya açıklığı, erişilebilirliği ve hazır olması vurgulanmaktadır. Liderliğin bu üç yönü karşılıklı olarak pekiştirilmektedir (Carmeli vd., 2010, s.16). Liderin takipçiye olan ilgi ve özenini yansıtanın yanı sıra, KL sahip olduğu bu üç özellik, kapsayıcı liderlerin beklentilerini, takipçilerine etkili bir şekilde iletmelerini sağlamaktadır. KL’nin bu üç yönü sadece liderin takipçiye olan özenini ve endişesini yansıtmakla kalmayarak, liderlerin arzu ettikleri beklentilerini takipçilere etkili bir şekilde yansıtmasına da izin verebilmektedir. Başka bir deyişle, KL’nin üç boyutu çalışanlarla güçlü bağlar kurmalarına yardımcı olmak yanında yeni fikirlere, insanları dinlemeye ve iş hedeflerine ulaşmak için yenilikçi yaklaşımları teşvik etmektedir (Carmeli vd., 2010). Emre (2021, s. 325) kapsayıcı liderlerin tam katılımı teşvik ederek, otoriteye ve karar almaya adil erişime izin vererek, güvenli bir ortam sağladıklarını öne sürmektedir. Okçu ve Deviren (2020, s.182) ise kapsayıcı liderlerin, çalışanların aidiyet ve benzersiz olma gereksinimlerini karşılamasını garanti etmek için liderin erişilebilir olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Aslan (2019, s.1057) ise kapsayıcı liderlerin, çalışanların arkasındaki itici güç olduklarını, yaptıkları işe katılmaya teşvik ederek, kendilerini değerli hissetmelerini sağladıklarını ifade etmektedir. Sürücü ve Maslakçı (2021, s.204) kapsayıcı bir liderin, ekibin tüm üyelerinin bireyselliklerini ve çeşitliliklerini kabul ederek ve saygı duyulduğunu hissetmelerini sağlamayı bir öncelik haline getireceğini vurgulamaktadırlar. Baş (2022, s. 344) kapsayıcı liderliğin özünün astların iş akışına entegre edilerek, liderle iş birliği yapması olduğunu öne sürmektedir.

Kapsayıcı liderler, çalışanların görüşlerini dikkatle dinleyerek, hatalarını rasyonel bir şekilde düzelterek, hata yapan personele başarısızlıklarını giderecek destek ve eğitimlere odaklanarak, onlardan saygı ve övgüyle söz etmektedirler (Van de Ven, 1986). Kapsayıcı liderler çalışanların ihtiyaç ve faydalarını göz önünde bulundurarak, adil davranış sergilemektedirler (Qi, Liu, Wei ve Hu, 2019, s. 14). İnsanın bireyselliğine ait olma ve saygı duyma konusundaki temel dürtüsü, KL'nin hem çeşitli hem de homojen çalışma gruplarına fayda sağlama yeteneğine sahip olduğu anlamına gelmektedir (Brewer, 1991; Shore vd., 2011). Kavramsal olarak ilişkili olabilecek diğer liderlik biçimleriyle karşılaştırıldığında, KL kabul, aidiyet, benzersizlik ve kapsayıcılığın benzersiz doğasını elinde tutmaktadır (Randel vd., 2018).

### **Değişim Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Do-ÖVD, "çalışanların durumunu, performansını geliştirmek için iş uygulamaları, politikaları ve uygulamalarındaki değişiklikleri belirleme ve uygulama için olumlu çabalar sergilemek" olarak tanımlanmaktadır (Choi, 2007, s. 469). Do-ÖVD, olumlu değişiklikler getirmek ve statükoya meydan okumak için kullanılan bir ekstra rol davranışdır (Bettencourt, 2004; Choi, 2007). Do-ÖVD, iş süreçleri, ürünler, hizmetlerdeki değişiklikleri uygulamayı amaçlayan proaktif eylemler (Bettencourt, 2004; Choi, 2007; Dyne ve Judi, 1995) değişim önerileri sunan seslilik davranışı (Van Dyne ve LePine, 1998), yaratıcı performans (Bettencourt, Gwinner ve Meuter, 2001; Zhou ve George, 2001), uyarlanabilir performans (Han ve Williams, 2008; Pulakos, Arad, Donovan ve Plamondon, 2000), pozitif proaktif davranış (Griffin, Neal ve Parker, 2007), sorunları çözmek için kişisel inisiyatif davranışı (Frese ve Fay, 2001) ve sorumluluk almak (Morrison ve Phelps, 1999) olarak da tanımlanmaktadır. Geleneksel olarak algılanan Örgütsel vatandaşlık davranışının (Övd) aksine, Do-ÖVD sergileyen çalışanlar diğer örgüt üyeleriyle iş birliği yapmak ya da örgüt normlarına bağlı kalarak kuruluşun misyonunu doğrudan desteklemek yerine, iş süreçleriyle ilgili statükoyu ve yerleşik kişilerarası ilişkileri bozma pahasına fonksiyonel değişim arayışına girebilmektedirler. Bu davranış, örgütsel başarısızlıklara yönelik yapıcı çözümler, örgütsel öğrenmeyi teşvik edebildiği gibi (Argyris ve Schön, 1978) rekabet avantajlarını da artırabilmektedir (Morrison, 2011). Kalıcı örgütsel sorunlara yeni çözümler bulmak, çalışanların motivasyonunu (Mishra ve Shukla, 2012), iş performansını (Van Dyne ve LePine, 1998) ve kariyer beklentilerini de artırabilmektedir (Seibert, Kraimer ve Crant, 2001).

Vigoda-Gadot ve Beerli (2012), Do-ÖVD'yi yaygınlaştırmanın kolay olmadığını vurgularken, çalışanların beklentilerin ötesinde performans sergilediği, olumlu değişim peşinde olduğu bir ortam geliştirerek, kuruluşların kendilerini yeniden keşfetmelerine ve sonuçta gelişmiş hizmet sunumu yoluyla daha mutlu vatandaşlar oluşturmalarına yardımcı olabileceğini öne sürmektedir.



## **Psikolojik Güvenlik**

PG, üyelerin "kendileri olmaktan rahat oldukları" kişilerarası bir durum algısını ifade etmektedir (Edmondson, 1999, s.354). PG, "kişinin dahil edildiği, öğrenme, katkıda bulunma ve sonucunda, utandırılma, marjinalleştirilme veya cezalandırılma korkusu olmadan statükoya meydan okuması konusunda kendini güvende hissettiği bir durumdur" (Clark, 2020, s.2). Psikolojik olarak güvenli bir ortamda, birim üyeleri etkili bir performans gösterebilmek için endişelerini, şüphelerini ve öğrenme ihtiyaçlarını ifade etmekte kendilerini özgür hissederler (Kahn, 1990, s. 708). PG algılayan çalışanlar, diğer birim üyelerinden ya da liderden olumsuz yansımalar olmadan bir başarısızlık hakkında konuşabilirler bu durum, örgütlerin hatalarından ders çıkarması açısından önemlidir. Schein ve Bennis (1965, s. 45) PG'nin algılanan tehditleri azalttığını, değişimin önündeki engelleri kaldırdığını ve geçici denemeleri teşvik eden, misilleme, feragat ya da suçluluk duymadan başarısızlığı tolere eden bir durum yarattığını öne sürmektedirler.

Kahn (1990, s. 708) PG'nin çalışanın, imajı, statüsü veya kariyeri için olumsuz etki korkusu olmadan kendini ifade edebilmesi, işlerine ve rollerine bağlılık hissetmeleri için gerekli bir durum olduğunu savunmaktadır. Yüksek düzeyde PG algılayan çalışanların, olumsuz kişilerarası sonuçlardan korkmadan konuşmaları, başkalarından yardım istemeleri ve kendilerini ifade etmeleri çalışan yaratıcılığı için önemli olan yüksek derecede katılım geliştirmeleri ile sonuçlanmaktadır (Carmeli vd., 2010, s.252).

## **Liderin Davranışsal Tutarlılığı**

Liderin davranışsal tutarlılığı (LDT), bir liderin sözleri ve eylemleri arasındaki uyuma işaret etmektedir. Random House College Sözlüğü (1975, s. 692) liderin davranış tutarlılığını (LDT) "ahlaki ve etik ilkelere bağlılık" olarak tanımlamaktadır. Simons (2002) LDT'nin hem benimsenen ve icra edilen ilkeler arasındaki algılanan uyumu hem de verilen sözlerin yerine getirilmesini kapsadığını ifade etmektedir"(s. 19). Başka bir deyişle, LDT, lider gibi bir aktörün, değerler, öncelikler, beklentiler, yönetim stilleri açısından kendi ifadeleriyle tutarlı davranışlarında bulunduğu algısıdır (Simons, 2002; Simons, 1999). Çalışanları etkileme ve motive etme açısından bakıldığında LDT, tüm direktiflerden daha etkili olabilmektedir. LDT'nin yapısı güven, güvenilirlik ve psikolojik sözleşmeler gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir (Davis ve Rothstein, 2006, s. 409). Simons (2002), bir liderin davranış tutarlılığından yoksun olarak görülmesine neden olabilecek faktörleri, liderin bazı grupları hoşnut etme ihtiyacı, örgüt politikaları ve değerleriyle ilgili kafa karışıklığı ya da kararsızlığının yanında, kendi kişilik özellikleri olarak sıralamıştır (s.99). Simons'ın modeli, LDT'nin çalışanın işten ayrılma niyeti, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme şekliyle ilgili olacağını da ortaya çıkarmıştır (Prottas, 2008, s.314).

## Kapsayıcı liderlik ve Değişim Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

KL, örgütte liderin çalışanlar için yardıma hazır, görünür ve kolayca erişilebilir olmasını sağlayan karşılıklı güven dolu lider-çalışan ilişkisi olarak tanımlanmaktadır (Carmeli vd., 2010). Kapsayıcı liderler, örgütün çalışanlarına değer verdiğine dair güçlü bir algı geliştirerek, politika ve karar geliştirmede çalışanları doğrudan katılmaya teşvik ederken, Do-ÖVD sergilemek için onları motive eden kararlara ve tartışmalara katılma fırsatları da sunabilmektedirler. Carmeli vd., (2010) KL'nin çalışanları Do-ÖVD sergilemeye teşvik eden üç yol tanımlamaktadır: Birincisi, KL, çalışanların yeni fırsatlar bulmasını sağlayarak iş süreçlerine aktif katılımı teşvik etmek, ikincisi ise daha iyi beklentiler için sürekli bir varlık sağlamaktır. Son olarak da kapsayıcı liderler çalışanların isteklerini dinlemek için bilinçli bir çaba sergilemektedirler.

Kapsayıcı liderler çalışanların tartışmalara katılmasına izin vermekte, katkıları takdir etmek için ileriye dönük bir bakış açısı sunmaktadırlar. Bu tür destekleyici ortamda, çalışanların risklerin ve belirsizliklerin üstesinden gelmelerini ve Do-ÖVD göstererek örgüte daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamaktadır (Younas, Wang, Javed ve Konte, 2020). Buna ek olarak, KL algılanan bir örgütte, çalışanlar Do-ÖVD ile karşılık verme eğilimi sergilemeleri muhtemeldir. Bu argüman, çalışanların, liderlerin olumlu ilişkisel yönlerini deneyimlediklerinde pozitif davranışla karşılık verdiklerini belirten sosyal değişim teorisi (Blau, 2017) tarafından da desteklenmektedir. Kapsayıcı liderler tarafından paylaşılan kaliteli lider-çalışan ilişkisine yanıt olarak da çalışanlar Do-ÖVD sergileyerek karşılık verebilmektedirler.

Bu nedenle aşağıdaki hipotez kurulabilir:

**H1:** Kapsayıcı liderlik değişim odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

## Kapsayıcı liderlik ve Psikolojik Güvenlik

Kapsayıcı liderler sadece çalışanların tartışmalara katılmasına izin vermekle kalmaz, aynı zamanda yeni katkıları takdir etmek için ileriye dönük bir bakış açısı sunarlar (Younas vd., 2020). Kapsayıcı liderler, yenilikçi davranışların önemini hissettirerek ve olumsuz sonuçların bu tür davranışlardan kaynaklanmayacağına dair güvence vererek çalışanları yeni fikirler ortaya atmaya ve risk almaya teşvik edebilirler (Javed, Naqvi, Khan, Arjoon ve Tayyeb, 2019). Açık, yardımsever ve erişilebilir olmak, liderlerin bu tür beklentileri iletmelerini imkân sağlayabilmektedir. Liderler iletişime açık olup, çalışanlara kulak verdiğinde, iş hedeflerine ulaşmak için yeni yollar tartışmaya istekli ve yeni fırsatlar konusunda dikkatli olduğunda, çalışanların yeni fikirler ortaya koyması, temelde normlara aykırı fikirler ortaya koyarak risk almanın güvenli olduğunu hissetmeleri muhtemeldir (Carmeli vd., 2010). Edmondson vd. (2004) liderin



açıklık, hazır bulunma ve erişilebilirlik gibi yönleri hakkındaki teorisi, lider yardımseverliğini ve lider desteğini işaret eden, güveni artıran davranışlara işaret eden diğer çalışmalarla da desteklemektedirler (Burke, Sims, Lazzara ve Salas 2007). Ayrıca, yüksek kaliteli kişilerarası etkileşimlerin psikolojik güvenliğin gelişimine yardımcı olduğu da vurgulanmıştır (Carmeli vd., 2009; Carmeli ve Gittell, 2009). Nembhard ve Edmondson (2004), liderlerin çalışanların bilgi paylaşımını teşvik ve takdir ettiklerinde, örgüt içi sesliliği sağlayarak, psikolojik güvenlik duygusu geliştirdiklerini ortaya koymuşlardır.

Bu nedenle aşağıdaki hipotez kurulabilir:

**H2:** Kapsayıcı liderlik psikolojik güvenliği pozitif yönde etkilemektedir.

### **Psikolojik Güvenlik ve Değişim Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Do-ÖVD, çalışanların potansiyel olarak statükoya meydan okuyabilecekleri ve olumsuz sonuçlar doğurabilecekleri risk alma davranışı (Bettencourt, 2004) olması sebebiyle bu davranışı sergileyen çalışanların psikolojik olarak güvende olmaları gerekmektedir. Tüm yenilikçi fikirlerin başarılı bir yürütmeye dönüştürülemeyeceği gerçeğini de göz önünde bulundurarak çalışanların Do-ÖVD sergilerken, PG ve emniyet algısı hissetmeleri önemlidir. Kahn (1990) PG'nin, çalışanların olumsuz sonuçlardan korkmadan davranışlarını sergilemek için güvenlik duygusuna sahip olduğu durum olduğunu ifade etmektedir. Do-ÖVD riskli bir davranış olduğundan, çalışanların riskli çabaların sonucu hakkındaki negatif beklentilerini PG azaltmaktadır. PG'nin rolü, liderlerin çalışanları Do-ÖVD'yi sergilemeye teşvik etme sebebiyle de önemli hale gelmiştir. PG'nin Do-ÖVD üzerindeki etkisi (Kelley, 1973)'in ortaya koyduğu “nedensel atfetme teorisi” ile de açıklanabilir. Nedensel atfetme teorisi, önerilen teorik modelin kapsamlı bir açıklaması olup, olayların atfedilen nedenlerinin davranış ve tutumu değiştirilebileceğini önermektedir (Hewett, Shantz, Mundy ve Alfes, 2018; Weiner, 2010). Liderin takipçilerine sergilediği PG algısı, Do-ÖVD sergileme sıklığını arttırabilecektir. Liderlerin yarattığı güvenlik iklimi içinde, çalışanlar başarısızlık durumunda imajlarına ve kariyerlerine zarar gelmemesini beklemekte olup, algılanan psikolojik güvenlik çalışanları fikir üretimine ve sesliliğe teşvik etmesi beklenmektedir.

Bu nedenle aşağıdaki hipotez kurulabilir:

**H3:** Psikolojik güvenlik değişim odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

## Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolü

PG, çalışanların iş yerinde olumlu değişim hedeflerken risk almanın bir sonucu olarak karşılaşılabilecekleri kötü sonuçlar hakkında rahatlık düzeyini göstermektedir (Edmondson vd., 2004). Ayrıca PG, çalışanların kişilerarası çatışma ve kariyer risklerini dikkate almadan fikirlerini, endişelerini ve benzersiz gelişim fikirlerini korkusuzca önerdiği bir durumu ifade etmektedir (Kahn, 1990, s.708). Do-ÖVD sergilemek örgütsel inovasyonu geliştirmenin yanı sıra, statükoya meydan okuma, iş arkadaşları, liderle aynı fikirde olmama, bazı fikirlerin başarısızlığa yol açması durumunda zaman ve kaynakların kaybı gibi çeşitli riskler getirebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında PG, bu risklerin üstesinden gelmek için önemli bir rol oynayabildiği gibi, çalışanları Do-ÖVD sergilemeye teşvik edebilmektedir (Edmonson vd., 2004). Bunun yanı sıra, örgütte "açıklık, yardıma hazırlık ve erişilebilirlik" kapsayıcı nitelikleri taşıyan, bir liderin çalışanların psikolojik olarak güvende hissetmesini sağlayabilmektedir (Carmeli vd., 2010). Kapsayıcı liderler, çalışanların görüş ve fikirlerine değer verip, saygı duyarak onların yüksek seviyede katılım göstermelerine yardımcı olabilmektedirler. PG, çalışanların yeni fikirleri herhangi bir korku veya risk olmadan daha sık önermelerini ve uygulamalarını sağlarken (Javed vd., 2019), literatürde yapılan çalışmalar PG'nin, KL ve Do-ÖVD arasında bir ilişki olduğunu doğrulamıştır (Carmeli vd., 2010; Javed vd., 2019). Bu nedenle, PG'nin KL ve Do-ÖVD arasındaki ilişkiye aracılık ettiği öne sürülebilir.

Bu nedenle aşağıdaki hipotez kurulabilir:

**H4:** Psikolojik güvenlik, Kapsayıcı liderlik ve Değişim odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

## Liderin Davranışsal Tutarlılığının Düzenleyici Rolü

Nedensel atf teorisi, davranış tutarlılığı yoluyla kapsayıcı liderlik ve Do-ÖVD arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Kapsayıcı liderlerin sözleri ve eylemleri arasındaki uyum (Nembhard ve Edmondson, 2006), çalışanların liderlerin davranış tutarlılığına yönelik olumlu atıflarını artırmakta, bu yolla çalışanların PG algısı gelişerek Do-ÖVD sergilemeleri yönünde teşvik edebilmektedir.

Bireysel sonuçlara neden olan üç atf faktörü vardır (Weiner, 1986). Birincisi, çalışanların liderlerine olan güvenini daha da geliştiren içsel veya dışsal olabilen nedensellik odağıdır (Moorman, Blakely ve Darnold, 2018; Tomlinson ve Mryer, 2009). İkincisi ise, çalışanlar liderlerin sonuçlar üzerinde sahip olduğu kontrol seviyesini gözlemlemektedir (Gatling, Shum, Book ve Bai, 2017). Çalışanlar, olumlu sonuçların yanında olumsuz sonuçların etkisini de kontrol edebildiklerinde daha fazla güven algırlar (Dasborough ve Ashkanasy, 2002). Üçüncüsü ise, çalışanların beklentilerini değerlendirmesi ve sonuçlarla ilişkilendirmesi



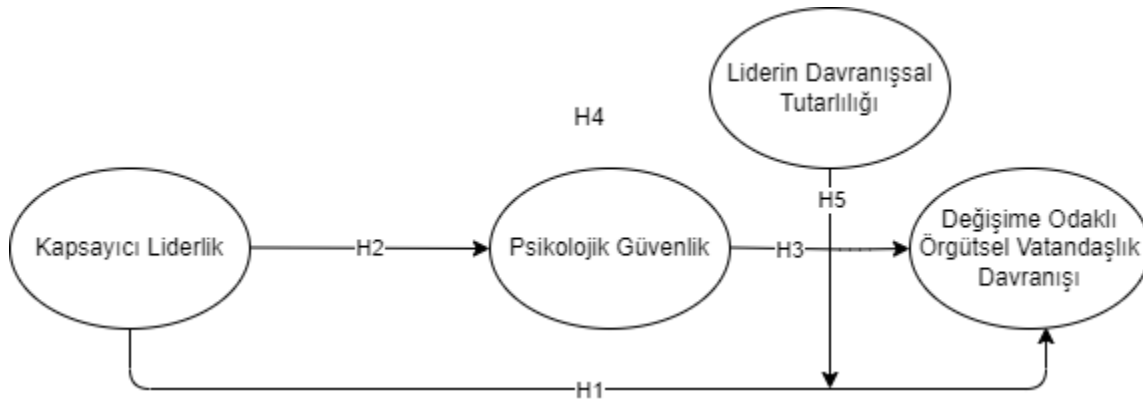
olup Kapsayıcı liderler nihai sonuçların tüm sorumluluğunu üstlenmektedirler (Hollander, 2012). Özetle, liderlerin çalışanları açıkça fikirlerini paylaşmaya teşvik ettiği, zamanında, yapıcı geri bildirim sağladığı, çabalarını takdir ettiği, benzersizlik, aidiyet ve yetki devri ile ihtiyaçlarına yanıt verdiği kapsayıcı bir yaklaşım (Carmeli vd., 2010; Hollander, 2012; Javed, Khan ve Quratulain, 2018; Randel vd., 2018; Shore vd., 2011), Kapsayıcı liderin davranışsal tutarlılığını güçlendirerek, çalışanları Do-ÖVD sergilemeye teşvik edebilmektedir. Bu nedenle, LDT'nin KL ve Do-ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğu öne sürülebilir.

Bu nedenle aşağıdaki hipotezi kurulabilir:

**H5:** Liderin davranışsal tutarlılığının kapsayıcı liderlik ve değişim odaklı örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır.

## YÖNTEM

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için aşağıdaki model oluşturulmuştur.



**Şekil 1.** Araştırma modeli

Bu çalışma için Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Etik kurulunun 25.01.2022 tarihli ve E.52325 no'lu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

## Örneklem ve Demografi

Araştırmanın evrenini Gaziantep ilinde halı sektöründe faaliyet gösteren fabrikalar oluştururken, örneklemini bu işletmelerin tasarım bölüm çalışanları oluşturmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren ve tasarım

bölümüne sahip 10 fabrikanın insan kaynakları müdürlerinden alınan bilgi sonucunda 400 çalışan olduğu tespit edilmiştir. Üç fabrika, iş yoğunluğu sebebiyle çalışma yapılmasına izin alınamamıştır. Verileri toplamak için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Resmi veri toplamada, anketler Şubat-Mart 2022 tarihleri arasında internet yoluyla doğrudan firma temsilcilerine gönderilmiştir. Alınan 300 anketin 10'u eksik ya da hatalı doldurulduğu için değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Barlett, Körtlik ve Higgins'in (2001, s. 46) geliştirdiği nicel değişkenli örnekleme hesaplama formülü sonucunda %95 güven düzeyinde kabul edilebilir örnekleme büyüklüğü 196 bulunmuştur. 290 katılımcı sayısı kabul edilebilir asgari örnekleme sınırının üzerindedir. IBM SPSS 26.00 programı aracılığıyla, çalışma verilerinin frekans dağılımları, korelasyon, güvenilirlik ve açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. IBM AMOS 24 programı ile değişkenlerin doğrulayıcı faktör analizleri ve regresyon analizleri yapılmıştır. IBM SPSS Process model 4 makrosu ile aracılık ve model 5 makrosu ile de düzenleyicilik analizleri yapılmıştır. Örneklemin demografik bilgileri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Demografik bilgiler

	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
<b>Kadın</b>	139	47,9
<b>Erkek</b>	151	52,1
<b>Medeni Durum</b>		
<b>Evli</b>	158	54,5
<b>Bekar</b>	132	45,5
<b>Yaş</b>		
<b>21-30</b>	72	24,8
<b>31-40</b>	112	38,6
<b>41-50</b>	95	32,8
<b>50 üzeri</b>	11	3,8
<b>Çalışma Süresi</b>		
<b>1 yıldan az</b>	72	24,8
<b>1-5 yıl</b>	207	71,4
<b>6-10 yıl</b>	11	3,8

Araştırma örneklemini oluşturan çalışanların %52,1'i erkektir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında ise %54,5'in evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığına bakıldığında en yüksek



frekansın toplam 112 kişi ile 31-40 yaş arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında en yüksek frekansın 207 kişi ile 1-5 yıldır çalışanlardan oluştuğu gözlenmektedir.

## **Ölçekler**

Carmeli vd., (2010) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeği, Sürücü ve Maslakçı (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek 3 boyut ve 9 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki ilk üç ifade açıklık, sonraki dört ifade hazır olma, son iki ifade ise ulaşılabilirlik boyutunu ölçmektedir. Edmondson (1999) tarafından geliştirilen, psikolojik güvenlik ölçeği bir kuruluştaki bir üyenin risk almak, konuşmak ve sorunları açıkça tartışmak için psikolojik olarak ne kadar güvende hissettiğini değerlendirmektedir. Yedi madde ve tek boyuttan oluşan ölçek Erkutlu ve Chafra'nın (2016) Türkçe'ye uyarladığı şekliyle, beş madde ile değerlendirilmiştir.

Değişim odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı (Choi, 2007) ve liderin algılanan davranışsal tutarlılığı (Dineen, Lewicki ve Tomlinson (2006) tarafından geliştirilen ölçeklerin Türkçe literatürde kullanılan çevirileri tespit edilememiştir. Bu ölçeklerin çevirisi için geri çeviri yöntemi kullanılmıştır (Brislin, 1976). İlk olarak, ölçekler hem kaynak (İngilizce) hem de hedef diller (Türkçe) konusunda bir uzmana gönderilerek Türkçe'ye çevrilmiştir. İkinci aşamada Türkçeye çevrilen ölçekler onları İngilizceye çevirecek farklı bir uzmana gönderilmiştir. Üçüncü aşamada, birinci İngilizce ölçeğinde yer alan maddeler ile, çeviri sürecinden elde edilen İngilizce ölçeğindeki karşılaştırılmıştır. Bu nedenle, ilk aşamadan sonra Türkçeye çevrilen ölçeklerde yer alanlar son madde olarak kullanılmıştır. Ölçüm sırasında herhangi bir sorundan kaçınmak ve öğelerin anlaşılabilirliği ile ilgili bir sorun olup olmadığını belirlemek için 20 kişi üzerinde pilot bir çalışma yapılmıştır. Geri bildirim yoluyla herhangi bir sorun olmadığı tespit edildikten sonra, maddeler değişmeden kalmıştır.

Değişim odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği Choi (2007) 4 madde ve tek boyut olarak uyarlanmıştır. Dineen vd., (2006) tarafından geliştirilen Liderin algılanan davranışsal tutarlılığı ölçeğinin 4 madde ve tek boyut olarak uyarlaması kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin maddeleri Tablo 2'de sunulmuştur. Anketlerde 7'li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

**Tablo 2.** Araştırmada kullanılan ölçeklerin maddeleri

	<b>Değişim Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	<b>Faktör</b>	<b>Kapsayıcı Liderlik</b>	<b>Faktör</b>
Açıklanan Toplam Varyans: %81; Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluğu Testi (KMO): .859; Bartlett'in Küresellik Testi: $\chi^2=930$ ( $p<0,01$ )	1. Görevimi yerine getirmek için sık sık yeni fikirler veya yeni çalışma yöntemleri bulurum.	.761	1. Yönetici, yeni fikirleri duymaya açıktır.	.665
	2. Sık sık başkalarına iş geliştirme fikirleri öneririm.	.826	2. Yönetici, iş süreçlerini iyileştirmek için yeni fırsatlara dikkat ediyor	.786
	3. Sıklıkla verimsiz kurallar veya politikalarda değişiklik yapılmasını öneririm.	.835	3. Yönetici, istenen hedefleri ve bunları başarmanın yeni yollarını tartışmaya açıktır.	.792
	4. Verimliliği artırmak için çalışma şeklimi sık sık değiştiririm.	.846	4. Yönetici, sorunları çözmek için hazırdır.	.793
	<b>Liderin Davranışsal Tutarlılığı</b>		5. Yönetici, takımdan biri olarak görülür ve kolayca ulaşılabilir.	.794
Açıklanan Toplam Varyans: %90; Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluğu Testi (KMO): .827; Bartlett'in Küresellik Testi: $\chi^2=1809$ ( $p<0,01$ )	1. Yöneticim tavsiye ettiği şeyleri sıklıkla uygular.	.956	6. Yönetici, kendisine danışılacak profesyonel sorular için hazırdır.	.785
	2. Yöneticim uymamızı söylediği kurallara kendisi de uyar.	.796	7. Yönetici, talep ve isteklerimi dinlemeye hazırdır.	.842
	3. Yöneticim kendisinin yapmayacağı şeyleri benim yapmamı istemez.	.921	8. Yönetici, ortaya çıkan sorunlarda kendisine danışmamı veya erişmemi teşvik ediyor.	.841
	4. Yöneticim benim yapmamam gereken şeyleri yaparak sorumluluktan kaçmaz.	.962	9. Yönetici, ortaya çıkan sorunları tartışmaya açıktır.	.818
	<b>Psikolojik Güvenlik</b>			
	1. Problemleri ve zorlu sorunları gündeme getirebiliyorum.	.797		
	2. Bu kuruluştaki insanlar bazen farklı oldukları için diğer çalışanları reddederler	.847		
	3. Bu organizasyonda risk almak güvenlidir	.750		
	4. Bu örgütün diğer üyelerinden yardım istemek benim için kolaydır.	.755		
	5. Bu örgütteki hiç kimse kasıtlı olarak çabalarımı baltalayacak şekilde hareket etmez.	.798		



Araştırma modelinin doğrulayıcı faktör analizini yapmadan önce, ölçümde bir hata olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla ortak yöntem yanlılığı analizi yapılmıştır.

### Ortak Yöntem Yanlılığı

Ölçüm hatasının ana kaynaklarından biri olarak, ortak yöntem yanlılığı, sonuçların geçerliliği için bir tehdit oluşturabilecek potansiyel bir sorundur. Harman'ın tek faktör testi (Harman, 1976) ortak yöntem yanlılığını ölçmek için kullanılmıştır. Harman (1976) bir faktör tarafından çıkarılan toplam varyans %50'yi geçerse, çalışmada ortak yöntem yanlılığı mevcut olduğunu önermiştir. Çalışmada tek faktör tarafından ortaya çıkarılan toplam varyans %40 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer önerilen %50 eşliğinden düşük olduğundan, verilerde ortak yöntem yanlılığı ile ilgili bir sorun olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu analizden sonra araştırma değişkenlerinin ortalama, standart sapma, basıklık, çarpıklık, regresyon ve Cronbach Alpha değerleri Tablo 3'te verilmiştir. Beklendiği gibi, araştırma modelinde dört değişken de birbiriyle pozitif bir ilişki içindedir.

**Tablo 3.** Değişken korelasyonları ve tanımlayıcı istatistikler

	Ort.	Std. Sap.	Bas.	Çarp.	1	2	3	4
<b>KL</b>	5,2517	0,947	-0,27	-0,25	(.92)			
<b>PG</b>	5,1961	0,983	-0,82	0,84	,571**	(.83)		
<b>Do-ÖVD</b>	4,5828	1,637	-0,68	-0,33	,387**	,482**	(.93)	
<b>LDT</b>	5,3379	1,260	-1,27	1,87	,268**	,465**	,479**	(.96)

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır. Parantez içindeki sayılar Cronbach Alfa değerleridir.

**Not:** KL=Kapsayıcı Liderlik PG=Psikolojik Güvenlik Do-ÖVD= Değişim Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, LDT = Liderin Davranışsal Tutarlılığı

Yapısal eşitlik modeline geçmeden önce araştırma değişkenlerinin geçerliliğini gösteren doğrulayıcı faktör analiz sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. Faktör analizi sonucunda eşik değerin altında kalan kapsayıcı liderliğin 7. maddesi değerlendirme dışı bırakılmıştır.

**Tablo 4.** Araştırma değişkenlerinin doğrulayıcı faktör analiz değerleri

Uyum İyiliği Değerleri	$\chi^2$	df	CMIN/DF	NFI	IFI	CFI	TLI	RMSEA
<b>KL</b>	35,106	16	2,194	0,973	0,985	0,985	0,974	0,064
<b>PG</b>	26,656	13	2,05	0,978	0,989	0,989	0,982	0,060
<b>Do-ÖVD</b>	1,59	1	1,59	0,998	0,999	0,999	0,996	0,045
<b>LDT</b>	,179	1	,179	1	1	1	0,999	0,000

Faktörlerin birleşim geçerliliği değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Araştırma değişkenlerinin AVE ve CR değerleri

	AVE	CR
<b>KL</b>	0,57	0,91
<b>PG</b>	0,74	0,93
<b>Do-ÖVD</b>	0,76	0,93
<b>LDT</b>	0,88	0,97

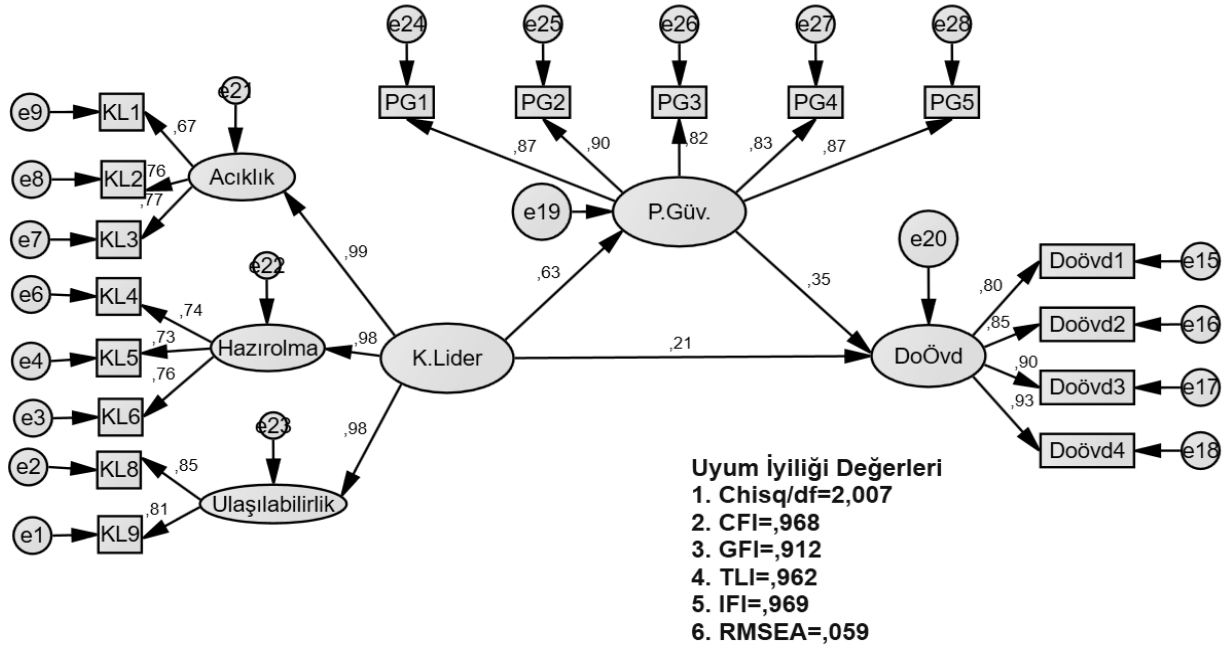
Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt (2014) bir DFA modelindeki faktörlerin birleşim geçerliliğine sahip olabilmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması gerektiğini önermektedir:

AVE > .5 , CR > .7 , CR > AVE

Tablo 5'teki değerler incelendiğinde gerekli şartların sağlandığı görüldüğünden yapısal eşitlik modeli analizine geçilmiştir.

### Yapısal Eşitlik Modeli

Ölçüm modelinin doğrulanmasının ardından araştırma hipotezleri yapısal model üzerinde test edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur. Kapsayıcı liderliğin ( $\beta=.628$ ,  $p<.001$ ) psikolojik güvenlik algısını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Tablo 6'da görüldüğü gibi yapısal eşitlik modelinin analizi sonucunda kapsayıcı liderliğin değişim odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ( $\beta=.212$ ,  $p<.005$ ) tespit edilmiştir. Son olarak, psikolojik güvenlik algısının değişim odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ( $\beta=.354$ ,  $p<.001$ ) analiz sonucunda ortaya çıkmıştır.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 6. YEM regresyon ağırlık değerleri

			Std. Est.	S.E.	C.R.	P
<b>PG</b>	<---	KL	0,628	0,101	10,246	***
<b>Do-ÖVD</b>	<---	KL	0,212	0,147	2,796	**
<b>Do-ÖVD</b>	<---	PG	0,354	0,09	4,637	***

\*\*\* p<.001, \*\* p<.05

Yol analizi sonucunda H1, H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir. Psikolojik güvenliğin kapsayıcı liderlik ve değişim odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki aracılık etkisinin araştırılması için Process model 4 makrosu ile araştırmaya devam edilecektir.

### Psikolojik Güvenliğin Aracılık Etkisi

Çalışmada aracılık analizi sonuçlarına ulaşmak amacıyla değişkenler arasında regresyon analizleri yapılmış ve Tablo 7’de gösterilmiştir. Kapsayıcı liderliğin PG üzerindeki ve PG’nin Do-ÖVD üzerindeki etkileri anlamlı çıkmıştır. Dolayısıyla aracılık etkisinin olması için gerekli anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre aracılık analizini gösteren Tablo 7’den anlaşıldığı gibi PG’nin aracılık etkisi istatistiksel olarak

anamlı bulunmuştur ( $\gamma=.3258$ , SH=.3258, %95 CI [.1916,.4824]). Bu anlamda kapsayıcı liderliğin Do-ÖVD pozitif etkisinde PG'nin aracı olarak arttırıcı rolü görülmüştür. Böylelikle H<sub>4</sub> hipotezi de doğrulanmıştır.

**Tablo 7:** Kapsayıcı liderliğin değişim odaklı ÖVD üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisi

	Stand.	SH	LLCI	ULCI		
<b>Kapsayıcı liderliğin Do-ÖVD üzerindeki toplam etkisi</b>	0,6689	0,095	0,4807	,8571		
<b>Kapsayıcı liderliğin Do-ÖVD üzerindeki doğrudan etkisi</b>	0,3431	0,112	0,1221	0,5641		
<b>Psikolojik güvenliğin kapsayıcı liderlik ve Do-ÖVD ilişkisinde dolaylı etkisi</b>						
Bağımsız	Aracı	Bağımlı	Stand.	SH	LLCI	ULCI
KL	> PG	> Do-ÖVD	0,3258	0,075	0,1916	0,4824

Not: KL =Kapsayıcı Liderlik, PG= Psikolojik Güvenlik, Do-ÖVD=Değişime odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

### Düzenleyici Etki

Liderin davranışsal tutarlılık değişkeninin düzenleyici rolünü test etmek için IBM SPSS Process Macro model 5 (Hayes, 2013) kullanılmıştır.

**Tablo 8.** Düzenleyici rol etki analizi

Sonuç Değişkeni: Do-ÖVD						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5953	0,3544	1,7533	39,1168	4,0000	285,0000	.0000
	Coeff	sh	t	p	LLCI	ULCI
<b>Sabit</b>	2,7632	0,417	6,6265	,0000	1,9424	3,5839
<b>KL</b>	0,2723	0,1029	2,6472	,0086	0,0698	0,4748
<b>PG</b>	0,3451	0,0797	4,3322	,0000	0,1883	0,5019
<b>LDT</b>	0,4645	0,0656	7,0818	,0000	0,3354	0,5936
<b>Int_1</b>	0,1864	0,0615	3,0294	,0027	0,0653	0,3075

Model kapsayıcı liderliğin değişim odaklı örgütsel vatandaşlık üzerindeki genel varyasyonunu %35 ( $R^2= 0,35$ ) oranında tanımlamaktadır  $F(4,285) = 39,1168$ ,  $p<0.001$ . Tablo 8'de düzenleyici değişken olan

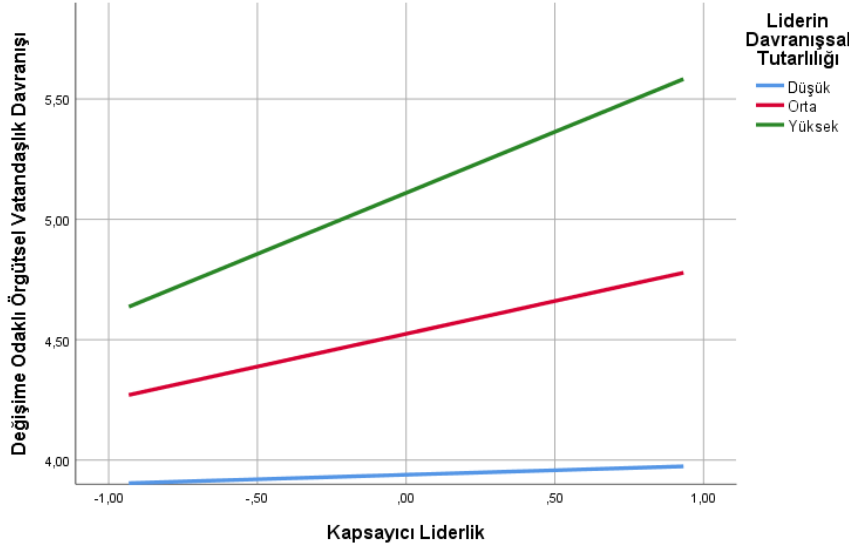


liderin davranışsal tutarlılığının, sonuç değişkeni değişim odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ( $\beta=0.46$ ,  $p<0.01$ ), [95% CI:=0.33(0.59)]. Etkileşim değerinin de sonuç değişkeni üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0.18$ ,  $p<0.05$ ), [95% CI:=0.06(0.30)]. Hem lider davranışsal tutarlılığı değişkeninin hem de etkileşim teriminin t değerlerinin eşik değeri olan 1.96'dan büyük, p değerlerinin anlamlı olması, güven aralığının hem alt hem de üst sınırlarının sıfır değerini içermemesi düzenleyicilik rolü olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9:** Liderin davranışsal tutarlılığının düzenleyici etki analizi

Açıklanan Değişken			
Liderin Davranışsal Tutarlılığı			
Model	$\beta$	SH	95% CI
<b>Seviyeler</b>			
<b>LLCI (ULCI)</b>			
Düşük (-1SD)	0.0374	0.1264	-0.211, (0.286)
Orta	0.2723	0.1029	0.069, (0.474)
Yüksek (+1SD)	0.5072	0.1329	0.249, (0.765)

Tablo 9'daki analiz değerlerine göre kapsayıcı liderliğin Do-ÖVD üzerindeki etkisinde düzenleyici değişken olan LDT'nin düşük düzeylerinde anlamsızlaştığı görülmektedir ( $\beta=0.037$ ,  $p>0.05$ ), [95% CI: -0.211 (0.28)]. Verilere göre LDT seviyesinin düşük olduğu durumlarda düzenleyici etkinin varlığından söz edilemez. Davranışsal tutarlılığın orta seviyede olduğu durumlarda ise kapsayıcı liderliğin Do-ÖVD davranışına etkisini pozitif yönde anlamlı olarak arttıracak şekilde düzenlediği görülmektedir ( $\beta=0.272$ ,  $p<0.05$ ), [95% CI: 0.069(0.474)]. Veriler ışığında liderin davranışsal tutarlılık davranışının, kapsayıcı liderin Do-ÖVD'sini güçlendireceği ileri sürülebilir. Davranışsal tutarlılığın yüksek olduğu durumlarda kapsayıcı liderliğin Do-ÖVD üzerindeki etkisini orta seviye etkiye göre daha yüksek seviyede istatistiki olarak pozitif ve anlamlı şekilde arttırdığı görülmektedir ( $\beta=0.507$ ,  $p<0.05$ ), [95% CI: 0.249(0.765)]. Verilere göre liderin davranışsal tutarlılığının kapsayıcı liderin çalışanlar üzerinde Do-ÖVD oluşturma etkisini istatistiki olarak pozitif ve anlamlı yönde arttırarak düzenleyeceği söylenebilir. Liderin davranışsal tutarlılık düzenleyici analiz sonuçları şekil 3'te grafik yoluyla da gösterilmektedir.



**Şekil 3:** Liderin davranışsal tutarlılığının düzenleyici etki çizgi grafiği

## SONUÇ

Örgütlerin etkinliğini, sürekliliğini ve verimini artıran kapsayıcı liderlerin bu çalışmada çalışanların Do-ÖVD'lerini nasıl artırdığını ölçen bir model oluşturularak, deneysel olarak doğrulanmıştır. Younas vd. (2020) çalışmalarında kapsayıcı liderliğin değişim odaklı vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucu, çalışmadaki sonuçla da örtüşmektedir. Bulguya göre liderin kapsayıcılığı arttıkça çalışanların değişime yönelik vatandaşlık sergileme davranışları da artmaktadır.

Kapsayıcı liderliğin PG'yi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulgusu (Carmeli vd., 2010; Lee ve Dahinten, 2021) çalışmalarıyla da uyumaktadır. Her iki çalışmada da lider kapsayıcılığının çalışanların kendini güvende hissetme algısını artırdığına dikkat çekilmektedir. Bu çalışmanın bulguları ışığında, psikolojik güvenliğin geliştirilmesinde lider kapsayıcılığının pozitif etkisi olduğu görülmektedir.

PG'nin değişim odaklı Do-ÖVD üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu bulgusu Younas vd. (2020) ve Iqbal, Ghazanfar, Hameed, Mujtaba ve Swati (2022), çalışma bulgularıyla desteklenmektedir. Do-ÖVD, çalışanların potansiyel olarak statükoya meydan okuduğu ve olumsuz sonuçlar doğurabileceği risk alma davranışı olduğundan (Bettencourt, 2004), çalışanların psikolojik yönden güvende olmaları gerekmektedir. Psikolojik olarak kendini güvende hisseden çalışanlar başarısızlık riskine rağmen, değişiklik sergilemeye istekli olabileceklerdir. Psikolojik güvenliğin rolü, liderlerin çalışanları Do-ÖVD sergilemeye teşvik etmesi sebebiyle de önem kazanmıştır.



Psikolojik güvenliğin kapsayıcı liderlik ve değişim odaklı ÖVD arasında aracılık rolünün olduğu sonucu, (Younas vd. 2020; Carmeli vd., 2010) bulgularıyla da desteklenmektedir. Kapsayıcı liderler gerekli desteği sağlayarak, organizasyon beklentilerini ve çalışanların davranışlarına karşı gelecekteki tepkilerini iletmekte olup, çalışanları Do-ÖVD sergilemeye teşvik etmektedir.

Son hipotezimiz, aynı zamanda bu araştırmanın literatüre benzersiz bir katkısı olan, kapsayıcı liderlik ile Do-ÖVD arasında LDT'nin düzenleyici rolü olduğu doğrulanmaktadır. Çalışmanın bulgusuna göre liderin sözleri ve eylemleri arasında tutarlılık algılayan çalışanların, kapsayıcılığın teşviki ile değişime motive olarak, Do-ÖVD'sini daha fazla sergileyebileceklerdir.

### **Tartışma, Sınırlılıklar ve Öneriler**

Bulgularımız ve literatür ışığında kapsayıcı liderlerin kurumların yenileşmeye olan gereksinimi arttırdığı ve sağladığı psikolojik güvence algısıyla çalışanları çağın getirdiği değişime ayak uydurmaya teşvik ettiği gözlemlenmektedir. Yöneticilerin kapsayıcılığın faktörleri olan açıklık hazır olma ve ulaşılabilirlik konusunda gerekli eğitimler verilerek, çalışanlara optimum faydanın sağlanması amaçlanabilir. Aynı zamanda liderlerin, çalışanların yeni fikir ileri sürmeleri amacıyla psikolojik güvenlik algılarını yükselterek, çalışanları yaratıcılık sergilemeleri konusunda teşvik etmeleri önerilebilir. Ayrıca, örgütler kapsayıcı kültürü kurum içinde yerleştirmek için farklı teşvikler sunmalı ve politikalarını uyumlu hale getirmelidirler.

Kurum içinde yönetim kabiliyetlerinin artırılması amacıyla liderlerin sözleri ve eylemleri konusunda tutarlılık göstermeleri, artan güvenlik iklimiyle de değişim gerekliliğini vurgulamaları gerekmektedir.

Davranışsal tutarlılık, sürekli örgütsel değişimin gerekli olduğu örgütlerde önemli bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticiler için sözler ve eylemler arasındaki uyumu sağlamak ve astlarının bu uyumu algılamasını sağlamak büyük önem arz etmektedir. Ayrıca, liderlik ve güven üzerine literatürlerin incelenmesi sonucunda, başarılı değişim çabaları için hayati önem taşıyan çalışan güveni ve bağlılığının geliştirilmesi için davranışsal tutarlılığı korumanın kritik önem taşıdığına dair güçlü bir çıkarım da ortaya konmuştur (Simons,1999). Bu konuda yeterli sayıda deneysel çalışma yapılmamıştır. Konu örgütsel ve bireysel düzeylerde öncül faktörlerle araştırılmalıdır. Hem teorik hem de saha ortamlarında sistematik deneysel araştırmalarla, bu kritik yapı daha da ayrıntılı bir şekilde açıklanabilecektir.

Bu çalışmanın ilk kısıtı araştırma verilerinin aşırı iş yükü sebebiyle çalışanlardan tek seferde toplanması sayılabilir. Verinin farklı zamanlarda toplanması zaman içinde meydana gelebilecek değişimleri ölçmek açısından faydalı olabilecektir. İkinci kısıt ise çalışanların yöneticilerle paylaşılacağı endişesiyle

farklı yanıt verme olasılığıdır. Gelecekteki çalışmalarda, örgütsel adalet, motivasyon ve güç mesafesi gibi değişkenlerde dahil edilerek konunun daha iyi anlaşılması sağlanabilir. Sonuçları tüm sektörler için genellemek mümkün olmadığından, farklı sektörlerde yapılacak çalışmalar önerilmektedir.

#### YAZAR BEYANI / AUTHOR STATEMENT

Araştırmacı(lar) makaleye ortak olarak katkıda bulunduğunu bildirmiştir. Araştırmacı(lar) herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

Bu çalışma için Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Etik kurulunun 25.01.2022 tarihli ve E.52325 no'lu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

#### KAYNAKÇA

- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Reading organizational learning: A theory of action approach*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Aslan, H. (2019). İşe adanmışlığın yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde kapsayıcı liderliğin aracılık rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20), 1055-1069.
- Bartlett, J.E., Körtlik, J.W., & Higgins, C.C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Tecnology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Baş, M. (2022). Kamu çalışanlarının kapsayıcı liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 13(1), 343-354.
- Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, 80(3), 165-180, doi: 10.1016/j.jretai.2003.12.001
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of applied psychology*, 86(1), 29-41, doi: 10.1037/0021-9010.86.1.29
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. Abingdon: Routledge.
- Bos-Nehles, A., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2017). Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations: The case of supervisors in the Netherlands fire services. *The International Journal of human resource management*, 28(2), 379-398, doi: 10.1080/09585192.2016.1244894
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482, doi:10.1177/0146167291175001
- Brislin, R. W. (1976). Comparative research methodology: Cross-cultural studies. *International Journal of Psychology*, 11(3), 215-229, doi:10.1080/00207597608247359



- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632, doi: 10.1016/j.leaqua.2007.09.006
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729, doi: 10.1002/job.565
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems research and behavioral science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98, doi:10.1002/sres.932
- 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, doi:10.1080/10400419.2010.504654
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467-484, doi:10.1002/job.433
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 9, 127-145, doi:10.1016/S1048-9843(98)90001-7
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The leadership quarterly*, 13(5), 615-634, doi:10.1016/S1048-9843(02)00147-9
- Davis, A. L., & Rothstein, H. R. (2006). The effects of the behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 67, 407-419, doi:10.5465/ambpp.2004.13857454
- Dineen, B. R., Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of applied psychology*, 91(3), 622, doi:10.1037/0021-9010.91.3.622
- Dyne, L. v., L., C. L., & Judi, M. P. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383, doi:10.2307/2666999
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. R. M. Kramer ve K. S. Cook (Editörler), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (s. 239-272) içinde. New York: Russell Sage Foundation.

- Emre, G. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 323-339.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Benevolent leadership and psychological well-being: The moderating effects of psychological safety and psychological contract breach. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(3), 369-386.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187, doi:10.1016/S0191-3085(01)23005-6
- Gatling, A., Shum, C., Book, L., & Bai, B. (2017). The influence of hospitality leaders' relational transparency on followers' trust and deviance behaviors: Mediating role of behavioral integrity. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 11-20, doi: 10.1016/j.ijhm.2016.11.010
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347, doi:10.5465/amj.2007.24634438
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modelling*. Thousand Oaks: Sage.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication monographs*, 85(1), 4-40.
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in human resource management research: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 87-126, doi:10.5465/amj.2007.24634438
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Hoboken: Routledge.
- Iqbal, Z., Ghazanfar, F., Hameed, F., Mujtaba, G., & Swati, M. A. (2022). Ambidextrous leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: Mediating role of psychological safety. *Journal of Public Affairs*, 22(1), 1-10, doi:10.1002/pa.2279
- Javed, B., Khan, A. K., & Quratulain, S. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: Examination of LMX perspective in small, capitalized textile firms. *The Journal of Psychology*, 152(8), 594-612, doi:10.1080/00223980.2018.1489767
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136, doi:10.1017/jmo.2017.3
- Hair, J. F., Black., W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th edition) Harlow: Pearson.



- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724, doi:10.5465/256287
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107-128, doi:10.1037/h0034225.
- Lauser, B. (2010). Post-merger integration and change processes from a complexity perspective. *Baltic Journal of Management*, 5(1), 6-27, doi:10.1108/17465261011016531
- Le, P. B. and Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527-547, doi:10.1108/JKM-09-2018-0568
- 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, doi:10.1108/JKM-09-2018-0568
- Mishra, R., & Shukla, A. (2012). Impact of creativity on role stressors, job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 1(3), p18-26.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Darnold, T. C. (2018). Understanding how perceived leader integrity affects follower trust: Lessons from the use of multidimensional measures of integrity and trust. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 277-289, doi:10.1177/1548051817750544
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412, doi:10.5465/19416520.2011.574506
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419, doi:10.5465/257011
- 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, doi:10.1002/job.413
- 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. doi: 10.21666/muefd.770115
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *Leadership Quarterly*, 20, 405-420, doi: 10.1016/j.leaqua.2009.03.008
- Protas, D. J. (2008). Perceived behavioral integrity: Relationships with employee attitudes, well-being, and absenteeism. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 313-322, doi:10.1007/s10551-007-9496-z
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624, doi:10.1037/0021-9010.85.4.612

- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS One*, 14(2), 1-14, doi: 10.1371/journal.pone.0212091
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203, doi: 10.1016/j.hrmr.2017.07.002
- Rujirawanich, P., Addison, R. and Smallman, C. (2011). The effects of cultural factors on innovation in a Thai SME. *Management Research Review*, 34(12), 1264-1279, doi: 10.1108/01409171111186397
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York: Wiley.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874, doi: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289, doi: 10.1177/0149206310385943
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18-35 doi: 10.1287/orsc.13.1.18.543
- Simons, T. L. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of organizational change management*. 12(2), 89-104, doi: 10.1108/09534819910263640
- Sims, R. R., & Brinkman, J. (2003). Enron ethics (Or: Culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics*, 45, 243-256, doi: 10.1023/A:1024194519384
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215, doi: 10.31671/doujournal.973009
- The Random House college dictionary*. (1975). New York: Random House.
- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y. and Salmador, M.P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, 56(5), 1088-1107, doi: 10.1108/MD-05-2017-0462
- Tomlinson, E. C., & Mryer, R. C. (2009). The role of causal attribution dimensions in trust repair. *Academy of Management Review*, 34(1), 85-104, doi: 10.5465/amr.2009.35713291
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607, doi: 10.1287/mnsc.32.5.590
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119, doi: 10.5465/256902





- Vigoda-Gadot, E., & Beeri, I. (2012). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 573-596, doi: 10.1093/jopart/mur036
- Wan, F., Williamson, P. J., & Yin, E. (2015). Antecedents and implications of disruptive innovation: Evidence from China. *Technovation*, 39, 94-104, doi: 10.1016/j.technovation.2014.05.012
- Weiner, B. (1986). Attribution, emotion, and action. R. M. Sorrentino & E. T. Higgins (Editörler), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* (s. 281–312) içinde. New York: Guilford Press.
- Weiner, B. (2010). The development of an attribution-based theory of motivation: A history of ideas. *Educational Psychologist*, 45(1), 28-36, doi: 10.1080/00461520903433596
- Yang, Z., Nguyen, V.T. and Le, P.B. (2018). Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: An empirical research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 958-969, doi: 10.1108/JBIM-10-2017-0245
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Konte, A. G. (2020). Inclusive leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: Role of psychological safety. *Proceedings of the 2020 4th International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences* (169-173), doi: 10.1145/3380625.3380652
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696, doi: 10.5465/3069410
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 16–26, doi: 10.1177/107179190401100104