

Katılımcı Liderlik, Psikolojik Güçlendirme ve İşe Bağlılık: Algılanan Örgütsel Desteğin Modere Edici Etkisi

Nevra BAKER¹

Özet

Bu çalışmanın amacı, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra, algılanan örgütsel desteğin söz konusu ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkisini araştırmaktır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla İstanbul'da özel sektörde çalışan 276 katılımcıya anket uygulanmıştır. Hakkında hipotez öne sürülen ilişkileri test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın bulguları, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişkileri modere ettiğini göstermiştir. Şöyle ki, algılanan örgütsel destek arttıkça, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık üzerine olan doğrudan etkisi artmaktadır.

Anahtar kelimeler: Katılımcı liderlik, Algılanan örgütsel destek, Psikolojik güçlendirme, İşe bağlılık, Modere edici etki
JEL Kodları: L20, L29, M10

Participative Leadership, Psychological Empowerment, and Work Engagement: The Moderating Effect of Perceived Organizational Support

Abstract

The aim of this study is to investigate the direct effect of participative leadership on psychological empowerment and work engagement, as well as the moderating effect of perceived organizational support on the aforementioned relationships. To test the hypotheses of the study, a survey has been conducted on 276 respondents working in the private sector in Istanbul. Regression analyses have been undertaken in order to test the hypothesized relationships. The findings of the study reveal that participative leadership has a positive effect on psychological empowerment and work engagement, and perceived organizational support moderates the two aforementioned relationships in such a way that higher levels of perceived organizational support increase the direct effect of participative leadership on the dependent variables of psychological empowerment and work engagement.

Keywords: Participative leadership, Perceived organizational support, Psychological empowerment, Work engagement, Moderating effect

JEL Codes: L20, L29, M10

ATIF ÖNERİSİ (APA): Baker, N. (2025). Katılımcı liderlik, psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık: Algılanan örgütsel desteğin modere edici etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*. 40(4). 968-1000. Doi: 10.24988/ije.1548551

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme (İngilizce) Bölümü, Küçükçekmece / İstanbul, Türkiye **EMAIL:** nbakerarapoglu@aydin.edu.tr **ORCID:** 0000-0002-5557-8235

1. GİRİŞ

Katılımcı liderlik, liderlerin karar alma konusunda çalışanlara danıştığı, karar verme yetkisini onlara verdiği ve onların aktif katılımını teşvik ettiği bir liderlik tarzıdır (Kahai vd., 1997). Huang ve diğerleri (2006), örgütsel liderlerin rekabetçi bir pazarın taleplerini karşılamak için yüksek düzeyde ilgili çalışanlara giderek daha fazla bağlı olduklarını, dolayısıyla katılımcı liderliğin birçok işletmede dikkat çektiğini desteklemektedir. Wang ve diğerleri (2022), çalışan katılımının, ticari işletmeleri çalkantılı iş koşullarına uyum sağlamaya teşvik eden önemli bir faktör olduğunu ileri sürmektedir. Wang ve diğerleri (2022), katılımcı liderlik konusunda literatürde henüz çok fazla boşluk bulunduğunu eklemektedir.

Laschinger ve diğerleri (2009) psikolojik güçlendirmenin işyeri güçlendirmenin hayati bir bileşeni olduğunu savunmaktadır. Menon (1999) psikolojik güçlendirmeyi algılanan kontrolü, yeterliliği ve hedef içselleştirmeyi temsil eden zihinsel bir durum olarak tanımlamıştır. Psikolojik güçlendirme kavramı kullanılarak çok sayıda ampirik çalışma yapılmıştır. Tuuli ve Rowlinson (2009) tarafından yapılan araştırmada psikolojik güçlendirmenin performans açısından doğrudan ve olumlu sonuçlara sahip olduğu bulunmuştur. Dewettinck ve diğerleri (2003) güçlendirme uygulamalarının daha memnun ve bağlı çalışanlara yol açtığını göstermiştir. Ayrıca Stander ve Rothmann (2010) psikolojik güçlendirmenin çalışan bağlılığıyla sonuçlandığını ve duygusal iş güvencesizliğinin çalışan bağlılığını belirlemede psikolojik güçlendirme ile etkileşim içinde olduğunu ortaya koymuştur.

Leiter ve Bakker'a (2010) göre işe bağlılık, işle ilgili refahın olumlu bir duygusal-motivasyonel durumudur ve iş tükenmişliğine karşıt olarak kabul edilebilir. Bakker ve diğerleri (2008) bağlı çalışanların yüksek enerji seviyelerinden keyif aldıklarını ve işleriyle coşkuyla meşgul olduklarını eklemektedir.

Chen ve diğerlerinin (2020) işe bağlılık üzerine yaptıkları ampirik çalışma, işe bağlılığın, duygusal tükenmenin azalması sonucunda üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azalttığını göstermiştir. Tian ve diğerleri (2019) tarafından yakın zamanda yapılan başka bir çalışmanın bulguları ise işe bağlılığın öz yeterliliğin iş performansı üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiğini belirtmiştir.

Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan çalışma, çalışanlara olumlu muamele edilmesinin ve onlara uygun iş koşulları sağlanmasının algılanan örgütsel desteğe yol açtığını; bunun da sonuç olarak olumlu çalışan sonuçlarına ve olumlu örgütsel sonuçlara yol açtığını öne sürmektedir.

Kurtessis ve diğerleri (2017) tarafından örgütsel destek teorisi üzerine bir çalışma, örgütsel destek teorisinin algılanan örgütsel desteğin öncüllerini ve sonuçlarını ortaya koyduğunu öne çıkarmıştır. Rhoades ve diğerlerinin (2001) ampirik çalışması, olumlu çalışma koşullarının algılanan örgütsel destek ile işbirliği yaparak duygusal bağlılığı artırdığını ve bunun da çalışanların işten ayrılma davranışlarını azaltmaya yardımcı olduğunu ortaya koymuştur.

Panaccio ve Vandenberghe (2009) tarafından yapılan başka bir ampirik çalışma, algılanan örgütsel desteğin refah üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Maertz ve diğerleri (2007) algılanan örgütsel desteğin ciro üzerinde önemli etkileri olduğunu bulmuştur.

Katılımcı liderliğin (ör., Ahn & Bessiere, 2022; Chen vd., 2020; Wang vd., 2022), algılanan örgütsel desteğin (ör., Côté vd., 2021; Eisenberger vd., 2020; Maan vd., 2020), psikolojik güçlendirmenin (ör., Aggarwal vd., 2020; Schermuly vd., 2022) ve işe bağlılığın (ör., Decuyper & Schaufeli, 2020; Lesener vd., 2020; Schaufeli, 2021) nitelikleri ve sonuçları hakkında güncel literatürde bol miktarda bilgi bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık kavramlarını birlikte inceleyen araştırmalara rağmen (ör., Alotaibi vd., 2020; Gong vd., 2020; Monje-Amor vd., 2021), bu iki kavramı birlikte katılımcı liderliğin sonuçları olarak incelemek için literatürde çok fazla boşluk bulunmaktadır. Daha önceki araştırmalar da katılımcı liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında (ör., Ahn & Bessiere, 2022; Park & Shin, 2021; Schermuly vd., 2022) ve katılımcı liderlik ile işe bağlılık arasında (ör., Chan,

2019; Fatoki, 2023) bağlantılar olduğunu göstermiştir. Bu çalışmanın amacı, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık üzerindeki etkilerini araştırarak mevcut literatüre katkıda bulunmak ve ayrıca katılımcı liderliğin söz konusu iki ilişki üzerinde düzenleyici etkisini ortaya koymaktır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

2.1. Katılımcı Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme

Katılımcı liderlik, astları kurumsal karar alma sürecine davet eden bir liderlik tarzıdır (Wang vd., 2022). Katılımcı liderliğin iki temel özelliği vardır. Birincisi, kararlar alınmadan önce çalışanlardan tavsiye alınır. İkincisi, çalışanlara iş sürecinde yardımcı olacak kaynaklar sağlanır (Li vd., 2018). Katılımcı liderliğin diğer özellikleri arasında liderler ve astların birbirlerini eşit olarak görmeleri ve birbirlerine güvenmeleri; ancak nihai kararın lidere ait olması bulunmaktadır. Dolayısıyla katılımcı liderliğin özü, çalışanların karar alma sürecine katılımını desteklemektir (Wang vd., 2022).

Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlendirmeyi, dört bilişin (anlam, yeterlilik, öz belirleme ve etki) bir kombinasyonunda gösterilen içsel görev motivasyonu olarak tanımlar. Thomas ve Velthouse (1990); anlamı, bir bireyin idealleriyle kıyaslanarak değerlendirilen bir iş hedefi veya amacının değeri olarak tanımlamışlardır. Gist'e (1987) göre yeterlilik, bir bireyin yetenekleriyle bir işi tamamlayabilme potansiyeline olan güvenidir. Deci ve diğerleri (1989) öz belirlemeyi, bir bireyin faaliyetleri başlatma ve yönetme olasılığına sahip olma hissi olarak tanımlamışlardır. Asforth (1989), etkiyi, bir bireyin işteki sonuçları şekillendirebilme düzeyi olarak tanımlamıştır.

2000'li yılların başında Labianca ve diğerleri (2000) güçlendirmeyi katılımcı karar alması ile eş tutmuşlardır. Lee ve Koh (2001), güçlendirme prosedürlerinin psikolojik güçlendirmenin kaynağı olarak kabul edilebileceğini ortaya koymuşlardır. Daha sonra, Amundsen ve Martinsen (2015) de güçlendirici liderliğin psikolojik güçlendirmenin güçlü bir öngöstergesi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Fatoki'ye (2023) göre, katılımcı bir lider, çalışanların karar almaya katkıda bulunmalarını sağlar. Buna paralel olarak, Seibert ve diğerleri (2011), güçlendirici ve katılımcı liderlik tarzlarının psikolojik güçlendirmeyi öngördüğünü bulmuşlardır.

Bass (1990) ve Nystrom'a (1990) göre, katılımcı liderliğin amacı, takipçilere daha fazla kaynak sağlayarak ve kararlar alınmadan önce sorun çözme sürecinde onlara danışarak takipçilerin katılımını artırmaktır. Bu nedenle, katılımcı liderlik psikolojik güçlendirmenin bir belirleyicisi olarak kabul edilir (ör., Lee & Koh, 2001; Quinn & Spreitzer, 1997; Spreitzer, 1996).

Huang ve diğerleri (2010) tarafından yapılan önceki bir çalışma, katılımcı liderliğin içsel motivasyonu ve psikolojik güçlendirmeyi tetikleyerek gelişmiş iş sonuçlarına yol açtığını ortaya koymaktadır. Huang ve diğerleri (2010) ayrıca psikolojik güçlendirmenin, katılımcı liderliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynadığını bulmuşlardır. Careless (2004), Seibert ve diğerleri (2004) ve Sparrowe (1994) tarafından yapılan diğer çalışmalar, psikolojik güçlendirmenin, katılımcı bir atmosferin iş tutumları ve iş performansı üzerindeki etkilerine aracılık ettiğini göstermiştir. Koberg ve diğerleri (1999), katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmeyle olumlu ilişkili olduğunu keşfetmişlerdir. Huang ve diğerleri (2006), katılımcı liderlik davranışının kısa süreli çalışanlar için yeterlilik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bulgular, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmeyi ve boyutlarını artırmasının beklediğini güçlü bir şekilde önermektedir. Bu nedenle, aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H₁: Katılımcı liderlik psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkiler.

H_{1a}: Katılımcı liderlik psikolojik güçlendirmenin etki boyutunu olumlu yönde etkiler.

H_{1b}: Katılımcı liderlik psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunu olumlu yönde etkiler.

H_{1c}: Katılımcı liderlik psikolojik güçlendirmenin öz belirleme boyutunu olumlu yönde etkiler.

H_{1d}: Katılımcı liderlik psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutunu olumlu yönde etkiler.

2.2. Katılımcı Liderlik ve İşe Bağlılık

Katılımcı liderler, çalışanları karar alma ve sorun çözme süreçlerine dahil ederler (Parker, 2003). Çalışanlarına özel ilgi gösterirler ve onlara bireysel destek sağlarlar (Nystrom, 1990).

Kahn'a (1990) göre, işe bağlılık, iş rollerinde fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjinin adanmasıyla elde edilen gönüllü bir çabadır. Chan'a (2019) göre, işe bağlılık, çalışanların işlerine proaktif bir şekilde katılma, inisiyatif kullanma ve kişisel ilerlemeleri için sorumluluk hissetme derecesidir. İşlerine güçlü bir şekilde bağlı olan çalışanlar, işe karşı olumlu tutumlara sahiptir; işi tatmin edici olarak görürler; çalışırken canlılık, adanmışlık ve konsantrasyon gösterirler (Schaufeli vd., 2002). Schaufeli ve diğerleri (2002), canlılığı işte aktivasyon, enerji ve zihinsel dayanıklılık olarak; ve adanmışlığı, önemlilik, coşku, ilham, gurur veya meydan okuma duygusuyla tanımlanan duygusal bir katılım durumu olarak; konsantrasyonu ise çalışanların işlerine bilişsel olarak ne kadar dalmış oldukları olarak tanımlamışlardır. Bandura'nın (1986) sosyal öğrenme teorisine uygun olarak, daha yüksek işe bağlılığa sahip çalışanların rol modelleme yoluyla motive olmaları daha yaygındır. Sarti (2014), katılımcı liderliğin işe bağlılığın üç boyutu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Chan (2019) ayrıca, daha fazla işe bağlılığa sahip çalışanların, katılımcı liderler onları yönlendirirse işte daha kapsamlı performans göstermeye daha meyilli olduklarını bulmuştur. Rousseau ve diğerleri (1998) tarafından yapılan çalışma, işe bağlılığın katılımcı liderliğin çalışanların iş performansları üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermiştir. İşe bağlılık ayrıca katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine de aracılık etmektedir (Chan, 2019).

Thomas ve Velthouse (1990), sosyal öğrenme perspektifine paralel olarak, katılımcı liderliğin çalışanlara daha fazla içsel ödül sağlayarak bir öğrenme sürecini somutlaştırdığını belirtmektedir. Kozlowski ve diğerlerine (2008) göre katılımcı liderlik, çalışanları karar alma sürecine dahil eder ve çalışanlar için içsel ödüller anlamına gelen, onlarla olumlu kişilerarası etkileşimlerde bulunmayı içerir. Dolayısıyla katılımcı liderliğin, çalışanların işe bağlılığını ve boyutlarını öngörmesi beklenmektedir.

H₂: Katılımcı liderlik işe bağlılığı olumlu yönde etkiler.

H_{2a}: Katılımcı liderlik işe bağlılığın canlılık boyutunu olumlu yönde etkiler.

H_{2b}: Katılımcı liderlik işe bağlılığın adanmışlık boyutunu olumlu yönde etkiler.

H_{2c}: Katılımcı liderlik, işe bağlılığın konsantrasyon boyutunu olumlu yönde etkiler.

2.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü

Sosyal değişim teorisi, iki taraf arasındaki değişimlerin karşılıklı bağımlılığı içermesi gerektiğini ileri sürer (Blau, 1964). Çalışanlarının katkılarını takdir eden ve onların refahını sağlayan kurumlar sosyal değişim sürecini başlatırlar. Eisenberger ve diğerlerine (1986) göre, çalışanlar çalıştıkları kurumun kendilerine bağlı olduğunu düşündükleri için bu kurumlara bağlıdırlar. Bu nedenle, çalışanlar çalıştıkları kurumun başarılarında rol oynama zorunluluğu hissederler (Jaiswal & Dhar, 2016; Kurtessis vd., 2017).

Cropanzano ve Mitchell (2005), sosyal değişim teorisine göre çalışanların, çalıştıkları kurumun kendilerine katkıda bulunduğunu fark ettiklerinde ekstra rol davranışları gösterme eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Tsui ve diğerleri (1997), sosyal değişim teorisinin çalışanların refahını ve kariyerlerine yatırım yapmayı hesaba katmayı içerdiğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca karşılıklılık normları (Gouldner, 1960) ve sosyal değişim (Arshadi, 2011) üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların iş arkadaşlarına ve işverenlerine yardım etmeye istekli olduklarını göstermektedir.

Psikolojik güçlendirme, bireylerin işleri üzerinde kontrol sahibi olduklarını düşünmelerine izin veren bir kavramdır (Hechanova vd., 2006). Olcer ve Florescu (2015) tarafından yapılan araştırma, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesinin örgütler için rekabet avantajının öncüsü olduğunu göstermiştir. Çalışan desteğini, özerkliğini ve seçim yapma özgürlüğünü artıran algılanan örgütsel destek, psikolojik güçlenmenin bir kaynağı olarak kabul edilmektedir (Kang vd., 2020). Sonuç olarak, çalışan kendini güçlendirilmiş hisseder (Meira & Hancer, 2021). Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar, işlerini olumlu bir şekilde görür ve çalıştıkları kurumun takdir edeceği şekilde yanıt vermeye çalışırlar (Garg & Dhar, 2016).

Örgütsel destek teorisi algılanan örgütsel desteğin temelini oluşturur (Wang, 2009). Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanları ile ilgilendiği ve onların iş birliğine yatkınlığını tanıdığı fikrinden kaynaklanır (Rhoades & Eisenberger, 2002). Çalışanlar, çalıştıkları kurum tarafından kendilerine değer verildiğini hissettiklerinde daha iyi performans göstermek için yapıcı çabalarla karşılık verme eğilimindedirler (Eisenberger vd., 1986). Buna paralel olarak, Ahmad ve Zafar (2018), algılanan örgütsel destek yoluyla çalışanların sosyo-duygusal beklentileri karşılandığında, karşılık verme zorunluluğu hissettiklerini savunmaktadır. Yukarıdaki tartışmaya dayanarak, algılanan örgütsel desteğin çalışanların psikolojik güçlenmesini ve boyutlarını artırabileceği söylenebilir.

H₃: Algılanan örgütsel desteğin, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki doğrudan etkisi üzerine düzenleyici etkisi vardır.

H_{3a}: Algılanan örgütsel desteğin, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin etki boyutu üzerindeki doğrudan etkisi üzerine düzenleyici etkisi vardır.

H_{3b}: Algılanan örgütsel desteğin, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu üzerindeki doğrudan etkisi üzerine düzenleyici etkisi vardır.

H_{3c}: Algılanan örgütsel desteğin, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin öz belirleme boyutu üzerindeki doğrudan etkisi üzerine düzenleyici etkisi vardır.

H_{3d}: Algılanan örgütsel desteğin, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutu üzerindeki doğrudan etkisi üzerine düzenleyici etkisi vardır.

Schaufeli ve Bakker (2004), iş katılımını canlılık, adanmışlık ve konsantrasyon ile tanımlanan bir bilişsel durum olarak tanımlamışlardır. Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisine göre, algılanan örgütsel destek çalışanların motivasyonlarını artırarak iş katılımını artırabilir. Eisenberger ve diğerleri (1986), algılanan örgütsel desteğin, çalışanların katkılarının çalıştıkları kurum tarafından ne kadar önemsendiği ve refahlarına ne kadar değer verildiği hakkındaki inançlarıyla ilişkili olduğunu belirtmektedir. Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından ortaya atılan örgütsel destek teorisine paralel olarak, algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütlere insan benzeri nitelikler atfetme eğilimiyle desteklenmektedir. Eisenberger ve diğerleri (1986), Gouldner (1960) tarafından geliştirilen karşılıklılık normuna göre, algılanan örgütsel desteğin, organizasyonun ilerlemesine ve üretkenliğine yardımcı olma sorumluluğunu doğuracağını belirtmektedir. Sonuç olarak, Rhoades ve Eisenberger (2002), desteklenen çalışanların organizasyonlarına karşı yapıcı tutumlar ve davranışlar sergileme zorunluluğu hissedeceklerini belirtmektedir.

Algılanan kurumsal örgütsel sayesinde liderler çalışanların katkılarını değerlendirir ve onlara özen gösterirler (ör., Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Karatepe & Aga, 2016; Kurtessis vd., 2017). Sonuç olarak, Gouldner (1960) tarafından geliştirilen karşılıklılık normuna ve Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal değişim teorisine paralel olarak, çalışanlar örgütün performansını artırmaya kendilerini adanlar (ör., Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 2001; Xanthopoulou vd., 2009), ki bu da çalıştıkları kurumlara karşı olumlu tutum ve davranışların geliştirilmesine ve bunun sonucunda da işe bağlılığın artmasına yol açar (Musenze vd., 2021). Bu nedenle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H₄: Algılanan örgütsel desteğin, katılımcı liderliğin işe bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi üzerine düzenleyici etkisi vardır.

H_{4a}: Algılanan örgütsel desteğin, katılımcı liderliğin işe bağlılığın canlılık boyutu üzerindeki doğrudan etkisi üzerine düzenleyici etkisi vardır.

H_{4b}: Algılanan örgütsel desteğin, katılımcı liderliğin işe bağlılığın adanmışlık boyutu üzerindeki doğrudan etkisi üzerine düzenleyici etkisi vardır.

H_{4c}: Algılanan örgütsel desteğin, katılımcı liderliğin işe bağlılığın konsantrasyon boyutu üzerindeki doğrudan etkisi üzerine düzenleyici etkisi vardır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

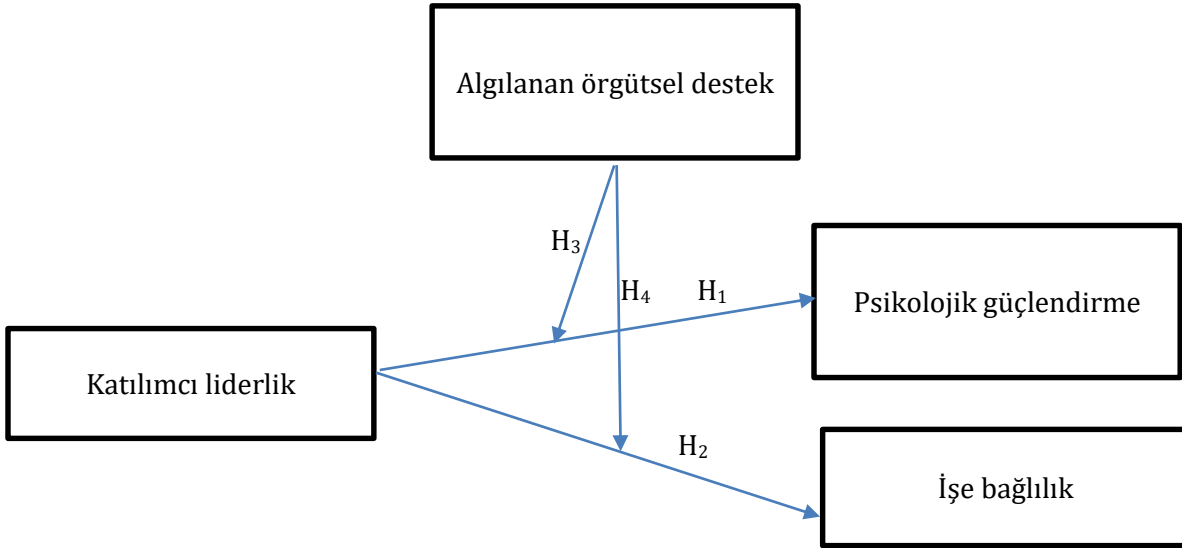
Bu araştırmanın amacı, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirme, işe bağlılık ve her iki bağımlı değişkenin tüm boyutları üzerindeki doğrudan etkisini inceleyerek algılanan örgütsel desteğin yukarıda belirtilen ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkisini araştırarak ilgili literatüre katkıda bulunmaktır. Bu çalışmanın bulguları, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmeyi ve işe bağlılığı artırdığını ve algılanan örgütsel desteğin katılımcı liderliğin her iki bağımlı değişken üzerindeki etkisini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, yazarın bilgisi dahilinde, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü test eden ilk çalışmadır ve bu nedenle katılımcı liderlik ve algılanan örgütsel destek literatürlerinin ilerlemesine katkıda bulunması beklenmektedir.

3.2. Araştırma Modeli ve Örneklem

Katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık üzerindeki etkisini ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisini test etmek amacıyla katılımcılara bir anket uygulanmıştır. Araştırma tasarımını gösteren model Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1: Çalışmanın Kavramsal Modeli



Bu çalışmada, İstanbul Aydın Üniversitesi lisansüstü öğrencileri arasından 276 katılımcıya kolay örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. Lisansüstü eğitimlerine devam etmekte olan öğrenciler, aynı zamanda özel sektörün finans, eğitim, turizm, ilaç, danışmanlık vb. çeşitli alanlarında çalışmaktadırlar. Veriler, 1 Haziran - 15 Haziran 2024 tarihleri arasında, kolay örnekleme yöntemi

kullanılarak yüz yüze ve çevrimiçi olarak toplanmıştır. Veri toplama için İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Kurulu'ndan etik kurul izni alınmıştır.

Katılımcıların yaş ortalaması 29.17 olup 18 ile 50 arasında değişmektedir. Katılımcıların ortalama iş deneyimi 6.13 yıl olup 1 ile 32 yıl arasında değişmektedir ve ortalama kıdem ise 3.06 yıl olup 1 ile 32 yıl arasında değişmektedir. İletişim kurulan çalışanların 125'i (%45.3) erkek, 151'i (%54.7) kadındır. Katılımcıların 81'i (%29.35) finans sektöründe, 57'si (%20.65) eğitim sektöründe, 43'ü (%15.58) turizm sektöründe, 38'i (%13.77) ilaç sektöründe ve 35'i (%12.68) danışmanlık sektöründe çalışmaktadır. Örneklem özellikleri aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Örneklem Özellikleri

Demografik Özellikler N = 276	Ortalama	S.S.	Kategori	Görülme Sıklığı	Geçerli Yüzde
Yaş	29.17	6.48			
İş Deneyimi	6.13	5.61			
Kıdem	3.06	3.51			
Cinsiyet			Erkek	125	%45.3
			Kadın	151	%54.7
Sektör			Finans	81	%29.35
			Eğitim	57	%20.65
			Turizm	43	%15.58
			İlaç	38	%13.77
			Danışmanlık	35	%12.68
			Diğer	22	%7.97

Tablo 2, cinsiyetin çalışmanın bulguları üzerine olan etkisini göstermektedir:

Tablo 2: Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

		Levene Varyansların Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Testi		
		F	p	t	SD	p
Katılımcı Liderlik	Varyansların eşitliği varsayıldı	0.034	0.853	-0.553	274	0.581
	Varyansların eşitliği varsayılmadı			-0.551	260.653	0.582
Algılanan Örgütsel Destek	Varyansların eşitliği varsayıldı	0.492	0.484	1.131	274	0.259
	Varyansların eşitliği varsayılmadı			1.127	260.859	0.261
Psikolojik Güçlendirme	Varyansların eşitliği varsayıldı	0.971	0.325	1.443	274	0.150
	Varyansların eşitliği varsayılmadı			1.457	272.000	0.146
İşe Bağlılık	Varyansların eşitliği varsayıldı	0.009	0.926	1.866	274	0.063
	Varyansların eşitliği varsayılmadı			1.868	265.610	0.063

Tablo 2’de görüldüğü üzere cinsiyetin, çalışmanın değişkenlerinin hiçbirisi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Tablo 3, sektör farklılıklarının çalışmanın bulguları üzerine olan etkisini göstermektedir:

Tablo 3: Sektöre Göre ANOVA Testi Sonuçları

		Karelerin toplamı	sd	Ortalamanın karesi	F	p
Katılımcı liderlik	Gruplar arası	3.735	5	0.747	1.187	0.316
	Grup içi	109.802	270	0.629		
	Toplam	173.597	275			
Algılanan örgütsel destek	Gruplar arası	7.482	5	1.496	4.333	0.001
	Grup içi	93.241	270	0.345		
	Toplam	100.723	275			
Psikolojik güçlendirme	Gruplar arası	2.157	5	0.431	1.029	0.401
	Grup içi	113.191	270	0.419		
	Toplam	115.347	275			
İşe bağlılık	Gruplar arası	3.908	5	0.782	1.620	0.155
	Grup içi	130.282	270	0.483		
	Toplam	134.190	275			

Tablo 3’te görüldüğü üzere sektör farklılıklarının, çalışmanın değişkenleri arasından sadece algılanan örgütsel destek ($p = 0.001$) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Games-Howell post-hoc testi, gruplar arasındaki farkın kaynağını göstermektedir. Tablo 4, Games-Howell post-hoc testinin sonuçlarını göstermektedir:

Tablo 4: Games-Howell Post-Hoc Testi Sonuçları

(I) Sektör	(J) Sektör	Ortalama farkı (I-J)	SS	p
Finans	Eğitim	-0.27936	0.09727	0.057
	Turizm	-0.30579	0.11192	0.086
	İlaç	-0.43107	0.09729	0.001
	Danışmanlık	-0.17215	0.11511	0.669
	Diğer	-0.46062	0.17189	0.118
Eğitim	Finans	0.27936	0.09727	0.057
	Turizm	-0.02642	0.13804	1.000
	İlaç	-0.15170	0.12647	0.836
	Danışmanlık	0.10721	0.14064	0.973
	Diğer	-0.18126	0.18994	0.929
Turizm	Finans	0.30579	0.11192	0.086
	Eğitim	0.02642	0.13804	1.000
	İlaç	-0.12528	0.13805	0.943
	Danışmanlık	0.13363	0.15114	0.949
	Diğer	-0.15483	0.19874	0.969
İlaç	Finans	0.43107	0.09729	0.001
	Eğitim	0.15170	0.12647	0.836
	Turizm	0.12528	0.13805	0.943
	Danışmanlık	0.25891	0.14065	0.447
	Diğer	-0.02955	0.18995	1.000
Danışmanlık	Finans	0.17215	0.11511	0.669
	Eğitim	-0.10721	0.14064	0.973
	Turizm	-0.13363	0.15114	0.949
	İlaç	-0.25891	0.14065	0.447
	Diğer	-0.28846	0.19966	0.700

Diğer	Finans	0.46062	0.17189	0.118
	Eğitim	0.18126	0.18994	0.929
	Turizm	0.15483	0.19784	0.969
	İlaç	0.02955	0.18995	1.000
	Danışmanlık	0.28846	0.19966	0.700

Tablo 4'te görüldüğü üzere sektör farklılıklarının, çalışmanın değişkenleri arasından algılanan örgütsel destek üzerindeki anlamlı etkisi, finans ve ilaç sektörleri arasındaki farktan ($p = 0.001$) kaynaklanmaktadır.

3.3. Ölçekler

Katılımcı liderliği ölçmek için Arnold ve diğerlerinin (2000) 38 maddelik Güçlendirici Liderlik Ölçeği'nden alınan altı maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Algılanan örgütsel desteği değerlendirmek için Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından hazırlanan 17 maddelik Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği kullanılmıştır. Psikolojik güçlendirmeyi ölçmek için Spreitzer'in (1995) 12 maddelik Psikolojik Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirmenin dört alt boyutunu belirlemiştir: etki, anlam, yeterlilik ve öz belirleme. İşe bağlılığı ölçmek için Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen 17 maddelik Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği (UWES-17) kullanılmıştır. Bu ölçeğin üç alt boyutu vardır: canlılık, adanmışlık ve konsantrasyon.

Bu çalışmada yukarıda belirtilen tüm ölçeklerin orijinal İngilizce versiyonları kullanılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu araştırmanın değişkenlerinin birbirleriyle ne kadar güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu değerlendirmek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi yürütülmüştür.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan katılımcı liderliğe ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Katılımcı Liderlik İçin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri
Amirim, çalışma grubu üyelerini fikirlerini/önerilerini ifade etmeleri için teşvik eder.	0.870
Amirim çalışma grubumun fikir ve önerilerini dinler.	0.865
Amirim, bizi etkileyen kararlar almak için çalışma grubumun önerilerini kullanır.	0.763
Amirim, tüm çalışma grubu üyelerine görüşlerini dile getirme şansı verir.	0.826
Amirim, çalışma grubumla aynı fikirde olmadığında onların fikirlerini dikkate alır	0.710
Amirim sadece kendi fikirlerine dayalı kararlar alır.	0.532
Açıklanan varyans (%)	59.278
Kaiser-Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği	0.871
Testi	0.000
Bartlett'in Küresellik Testi	

Araştırmanın düzenleyici değişkeni olan algılanan örgütsel desteğe ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Algılanan Örgütsel Destek (AÖD) İçin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri
Çalıştığım kurum, refahına yaptığım katkıya değer verir.	0.651
Çalıştığım kurum benim yerime daha düşük bir maaşla birini işe alabilseydi, bunu yapardı.	0.267
Çalıştığım kurum herhangi bir ekstra çabamı takdir etmez.	0.362
Çalıştığım kurum, hedeflerimi ve değerlerimi güçlü bir şekilde dikkate alır.	0.623
Çalıştığım kurum benden gelen herhangi bir şikayeti dikkate almaz.	0.342
Çalıştığım kurum beni etkileyecek kararlar alırken benim çıkarlarımı hiçe sayar.	0.210
Bir sorunum olduğunda çalıştığım kurumdan yardım alabilirim.	0.659
Çalıştığım kurum benim refahımı gerçekten önemser.	0.762
Çalıştığım kurum, işimi elimden gelen en iyi şekilde yapmama yardım etmek için kendini genişletmeye isteklidir.	0.726
Mümkün olan en iyi işi yapsam bile, çalıştığım kurum bunu fark etmez.	0.292
Özel bir iyiliğe ihtiyacım olduğunda çalıştığım kurum bana yardım etmeye istekli olur.	0.660
Çalıştığım kurum benim işteki genel memnuniyetimi önemser.	0.727
Fırsat verilirse, çalıştığım kurum benden faydalanmaya çalışır.	0.319
Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösterir.	0.294
Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	0.763
Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.	0.645
Çalıştığım kurum, işimi mümkün olduğu kadar ilgi çekici hale getirmeye çalışır.	0.665
Açıklanan varyans (%)	31.752
Kaiser-Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği	0.880
Testi	0.000
Bartlett'in Küresellik Testi	

Örnekleme büyüklüğünün 120 olması durumunda faktör yükünün 0.50; 200 olması durumunda faktör yükünün 0.40; 350 olması durumunda 0.30 faktör yük değerinin anlamlı kabul edilebileceği belirtilmiştir (Hair vd., 2014; Akın & Aşçı, 2021; Karaman, 2023). AÖD2, AÖD3, AÖD5, AÖD6, AÖD10, AÖD13 ve AÖD14 maddelerinin yükleri 0.40'tan düşük olduğu için bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddelere ait düşük faktör yükleri, bu maddelerin hepsinin tersine çevrilmiş maddeler olmasından kaynaklanıyor olabilir. Katılımcılar ölçekte tersine çevrilmiş maddeler olduğunun farkında olmamış olabilirler ve bu maddeleri tersine çevrilmemiş maddeler olarak değerlendirmiş olabilirler. Araştırmanın düzenleyici değişkeni olan AÖD'ye ait, düşük yüke sahip maddelerin çıkarılması sonrasında yapılan keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Algılanan Örgütsel Destek (AÖD) İçin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları (ölçekten çıkarılan maddeler sonrasında)

Maddeler	Faktör Yükleri
Çalıştığım kurum, refahına yaptığım katkıya değer verir.	0.671
Çalıştığım kurum, hedeflerimi ve değerlerimi güçlü bir şekilde dikkate alır.	0.647
Bir sorunum olduğunda çalıştığım kurumdan yardım alabilirim.	0.685
Çalıştığım kurum benim refahımı gerçekten önemser.	0.798
Çalıştığım kurum, işimi elimden gelen en iyi şekilde yapmama yardım etmek için kendini genişletmeye isteklidir.	0.758
Özel bir iyiliğe ihtiyacım olduğunda çalıştığım kurum bana yardım etmeye istekli olur.	0.699
Çalıştığım kurum benim işteki genel memnuniyetimi önemser.	0.778
Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	0.776
Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.	0.653
Çalıştığım kurum, işimi mümkün olduğu kadar ilgi çekici hale getirmeye çalışır.	0.699
Açıklanan varyans (%)	51.602
Kaiser-Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği Testi	0.911
Bartlett'in Küresellik Testi	0.000

Araştırmanın birinci bağımlı değişkeni olan psikolojik güçlendirmeye ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Psikolojik Güçlendirme İçin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri			
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	0.110	0.835	0.136	0.253
İş faaliyetlerim kişisel olarak benim için anlamlıdır.	0.188	0.852	0.102	0.233
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	0.144	0.888	0.142	0.179
İşimi yapma yeteneğime güveniyorum.	0.164	0.352	0.075	0.754
İş faaliyetlerimi gerçekleştirme yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum.	0.078	0.216	0.110	0.818
İşim için gerekli becerilerde ustalaştım.	0.136	0.119	0.324	0.620
İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli bir özerkliğe sahibim.	0.212	0.165	0.731	0.317
İşimi nasıl yapacağıma kendi başıma karar verebilirim.	0.229	0.084	0.843	0.148
İşimi nasıl yaptığım konusunda bağımsızlık ve özgürlük için hatırı sayılır bir fırsatım var.	0.470	0.178	0.679	0.046
Bölümümde olanlar üzerindeki etkim büyük.	0.804	0.204	0.275	0.180
Bölümümde olup bitenler üzerinde büyük ölçüde kontrole sahibim.	0.869	0.118	0.228	0.105
Bölümümde olup bitenler üzerinde önemli bir etkiye sahibim.	0.886	0.128	0.207	0.126
Açıklanan varyans (%)	76.338			
Kaiser-Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği Testi	0.850			
Bartlett'in Küresellik Testi	0.000			

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, Spreitzer (1995) tarafından tanımlanan orijinal ölçeğe uygun olarak bu çalışmada, 1-3 numaralı maddeler faktör 2 (etki) altında, 4-6 numaralı maddeler faktör 4 (anlam) altında, 7-9 numaralı maddeler faktör 3 (öz-belirleme) altında ve 10-12 numaralı maddeler faktör 1 (yeterlilik) altında yüklenmektedir.

Araştırmanın ikinci bağımlı değişkeni olan işe bağlılık kavramına ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9: İşe Bağlılık İçin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri		
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
İşimde, enerjiyle dolup taşıtığımı hissediyorum.	0.640	0.274	0.097
Yaptığım işi anlam ve amaç dolu buluyorum.	0.738	0.195	0.135
Ben çalışırken zaman uçup gidiyor.	0.623	0.232	0.363
İşimde kendimi güçlü ve dinç hissediyorum.	0.733	0.329	0.199
İşim hakkında heyecanlıyım.	0.721	0.266	0.283
Çalışırken etrafımdaki her şeyi unutuyorum.	0.196	0.137	0.767
İşim bana ilham veriyor.	0.749	0.131	0.266
Sabah kalktığımda işe gitmeye istekli oluyorum.	0.626	-0.018	0.403
Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum.	0.609	0.343	0.345
Yaptığım işle gurur duyuyorum.	0.656	0.397	0.074
İşime dalmış durumdayım.	0.401	0.469	0.323
Bir oturuşta çok uzun süreler çalışmaya devam edebilirim.	0.451	0.537	0.055
İşimi kamçılayıcı buluyorum.	0.189	0.673	0.234
Çalışırken kendimi kaptırıyorum.	0.112	0.817	0.079
İşimde zihinsel olarak çok metanetliyim.	0.353	0.493	0.321
Kendimi işimden ayırmak bana zor gelir.	0.198	0.198	0.775
İşimde, işler iyi gitmediğinde bile her zaman sebat ederim.	0.315	0.342	0.398
Açıklanan varyans (%)	57.706		
Kaiser-Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği Testi	0.937		
Bartlett'in Küresellik Testi	0.000		

Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen orijinal ölçekte; 1, 4, 8, 12, 15 ve 17 numaralı maddeler faktör 1 (canlılık), 2, 5, 7, 10 ve 13 numaralı maddeler faktör 2 (adanmışlık) ve 3, 6, 9, 11, 12, 14 ve 16 numaralı maddeler faktör 3 (konsantrasyon) altında yüklenmektedir (Seppälä, 2009). Bu çalışmada; yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, 1-5 ve 7-10 numaralı maddeler faktör 1 (canlılık), 11-15 numaralı maddeler faktör 2 (adanmışlık) ve 6, 16 ve 17 numaralı maddeler faktör 3 (konsantrasyon) altında yüklenmektedir.

Bu çalışmaya ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları şu şekilde belirtilmiştir: Katılımcı liderlik ölçeği için uyum endeksleri kabul edilebilir aralıktadır ($\chi^2 / df = 1.703$, NFI = 0.980, IFI = 0.992, TLI = 0.986, CFI = 0.992, RMSEA = 0.051). Bu ölçek için Cronbach alfa değeri 0.852 ve Guttman splithalf katsayısı 0.831 olarak bulunmuştur. Algılanan örgütsel destek (AÖD) ölçeği için uyum endeksleri kabul edilebilir aralıktadır ($\chi^2 / df = 7.81$, NFI = 0.551, IFI = 0.585, TLI = 0.521, CFI = 0.581, RMSEA = 0.158). İç güvenilirlik yüksek olup, Cronbach alfa değeri 0.851 ve Guttman splithalf katsayısı 0.866'dır. Psikolojik güçlendirme ölçeği için uyum endeksleri kabul edilebilir aralıktadır ($\chi^2 / df = 14.232$, NFI = 0.594, IFI = 0.611, TLI = 0.522, CFI = 0.609, RMSEA = 0.219). Bu ölçek için Cronbach alfa değeri 0.888, Guttman splithalf katsayısı ise 0.653 olarak bulunmuştur. İşe bağlılık ölçeği için uyum endeksleri kabul edilebilir aralıktadır ($\chi^2 / df = 2.687$, NFI = 0.858, IFI = 0.906, TLI = 0.892, CFI = 0.905, RMSEA = 0.078). Bu ölçek için Cronbach alfa değeri 0.921 ve Guttman splithalf katsayısı 0.860 olarak bulunmuştur. Dört faktörlü modelin (katılımcı liderlik, AÖD, psikolojik güçlendirme, işe bağlılık) uyum endeksleri de kabul edilebilir aralıktadır ($\chi^2 = 3771.983$, $df = 1268$, RMSEA = 0.085, IFI = 0.684, CFI = 0.681).

Katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık değişkenleri üzerindeki doğrudan etkisini ve algılanan örgütsel desteğin söz konusu iki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisini test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 10, ilk bağımlı değişken olan psikolojik güçlendirmeye ilişkin regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir:

Tablo 10: Katılımcı Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	β	SH	β		
(Sabit)	2.550	0.168		15.140	0.000
Katılımcı liderlik	0.359	0.044	0.441	8.124	0.000
R ² = 0.194 Düz. R ² = 0.191 Durbin-Watson = 1.833					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, regresyon analizi katılımcı liderliğin ($\beta = 0.441$, $t = 8.124$, $p < 0.05$) psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle H₁ hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 11, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin ilk alt boyutu olan etki üzerindeki doğrudan etkisini gösteren regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir:

Tablo 11: Katılımcı Liderliğin Etki Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	β	SH	β		
(Sabit)	2.831	0.228		12.444	0.000
Katılımcı liderlik	0.340	0.060	0.325	5.691	0.000
R ² = 0.106 Düz. R ² = 0.102 Durbin-Watson = 1.967					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere regresyon analizi, katılımcı liderliğin ($\beta = 0.325$, $t = 5.691$, $p < 0.05$) psikolojik güçlendirmenin etki boyutunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu nedenle H_{1a} hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 12, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin ikinci alt boyutu olan anlam üzerindeki doğrudan etkisini gösteren regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir:

Tablo 12: Katılımcı Liderliğin Anlam Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	β	SH	β		
(Sabit)	3.327	0.169		19.633	0.000
Katılımcı liderlik	0.257	0.044	0.330	5.780	0.000
R ² = 0.109 Düz. R ² = 0.105 Durbin-Watson = 1.957					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere regresyon analizi, katılımcı liderliğin ($\beta = 0.330$, $t = 5.780$, $p < 0.05$) psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu nedenle H_{1b} hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 13, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin üçüncü alt boyutu olan öz belirleme üzerindeki doğrudan etkisini gösteren regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir:

Tablo 13: Katılımcı Liderliğin Öz Belirleme Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	β	SH	β		
(Sabit)	2.037	0.243		8.367	0.000
Katılımcı liderlik	0.432	0.064	0.378	6.766	0.000
R ² = 0.143 Düz. R ² = 0.140 Durbin-Watson = 1.761					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere regresyon analizi, katılımcı liderliğin ($\beta = 0.378$, $t = 6.766$, $p < 0.05$) psikolojik güçlendirmenin öz belirleme boyutunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu nedenle H_{1c} hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 14, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin dördüncü alt boyutu olan yeterlilik üzerindeki doğrudan etkisini gösteren regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir:

Tablo 14: Katılımcı Liderliğin Yeterlilik Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	β	SH	β		
(Sabit)	2.005	0.267		7.503	0.000
Katılımcı liderlik	0.407	0.070	0.331	5.806	0.000
R ² = 0.110 Düz. R ² = 0.106 Durbin-Watson = 1.793					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, regresyon analizi katılımcı liderliğin ($\beta = 0.331$, $t = 5.806$, $p < 0.05$) psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu nedenle H_{1d} hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmanın ikinci bağımlı değişkeni olan işe bağlılık ile ilgili regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 15'te gösterilmektedir:

Tablo 15: Katılımcı Liderliğin İşe Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	β	Std. Error			
(Sabit)	2.461	0.190		12.966	0.000
Katılımcı liderlik	0.305	0.050	0.347	6.118	0.000
$R^2 = 0.120$ Düz. $R^2 = 0.117$ Durbin-Watson = 1.655					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, regresyon analizi katılımcı liderliğin ($\beta = 0.347$, $t = 6.118$, $p < 0.05$) işe bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu nedenle, H_2 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 16, katılımcı liderliğin iş bağlılığının ilk alt boyutu olan canlılık üzerindeki doğrudan etkisini gösteren regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir:

Tablo 16: Katılımcı Liderliğin Canlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	β	SH			
(Sabit)	2.218	0.210		10.569	0.000
Katılımcı liderlik	0.396	0.055	0.399	7.193	0.000
$R^2 = 0.159$ Düz. $R^2 = 0.156$ Durbin-Watson = 1.721					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere regresyon analizi, katılımcı liderliğin ($\beta = 0.399$, $t = 7.193$, $p < 0.05$) işe bağlılığın canlılık boyutunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu nedenle, H_{2a} hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 17, katılımcı liderliğin işe bağlılığın ikinci alt boyutu olan adanmışlık üzerindeki doğrudan etkisini gösteren regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir:

Tablo 17: Katılımcı Liderliğin Adanmışlık Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	SH			
(Sabit)	2.967	0.249		11.912	0.000
Katılımcı liderlik	0.145	0.065	0.133	2.222	0.027
$R^2 = 0.018$ Düz. $R^2 = 0.014$ Durbin-Watson = 1.893					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, regresyon analizi katılımcı liderliğin ($\beta = 0.133$, $t = 2.222$, $p < 0.05$) işe bağlılığın adanmışlık boyutunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu nedenle H_{2b} hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 18, katılımcı liderliğin işe bağlılığın üçüncü alt boyutu olan konsantrasyon üzerindeki doğrudan etkisini gösteren regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir:

Tablo 18: Katılımcı Liderliğin Konsantrasyon Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	SH	β		
(Sabit)	2.303	0.258		8.930	0.000
Katılımcı liderlik	0.241	0.068	0.211	3.565	0.000
R ² = 0.044 Düz. R ² = 0.041 Durbin-Watson = 1.553					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, regresyon analizi katılımcı liderliğin ($\beta = 0.211$, $t = 3.565$, $p < 0.05$) işe bağlılığın konsantrasyon boyutunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu nedenle H_{2c} hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 19, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki doğrudan etkisi üzerinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü göstermektedir.

Tablo 19: Katılımcı Liderliğin (KL) Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Doğrudan Etkisi Üzerinde Algılanan Örgütsel Desteğin (AÖD) Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Katsayıları

Model	Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Eş Doğrusallık İstatistikleri	
		B	SH				Tolerans	VIF
1	(Sabit)	3.888	0.033		116.98	0.000		
	ZKL	0.109	0.046	0.168	4	0.018	0.531	1.882
	ZAÖD	0.258	0.046	0.398	2.383	0.000	0.531	1.882
					5.646			
2	(Sabit)	3.842	0.037		103.24	0.000		
	ZKL	0.139	0.047	0.215	8	0.003	0.500	2.001
	ZAÖD	0.258	0.045	0.398	2.991	0.000	0.531	1.882
	ZKL*ZAÖD	0.068	0.026	0.144	5.706	0.008	0.894	1.119
					2.678			
Model 1 R ² = 0.278 Düz. R ² = 0.273 Model 2 R ² = 0.297 Düz. R ² = 0.289 Durbin-Watson = 1.843								

Yukarıdaki tabloya göre, AÖD ($\beta = 0.144$, $t = 2.678$, $p < 0.05$) katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki doğrudan etkisinde düzenleyici bir role sahiptir. Algılanan örgütsel desteğin katılımcı liderlikle etkileşimi pozitif olduğundan, AÖD'nin artan seviyeleri katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki doğrudan etkisini güçlendirecektir. Bu nedenle, H_3 desteklenmektedir.

Tablo 20, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin ilk alt boyutu olan etki üzerindeki doğrudan etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü göstermektedir:

Tablo 20: Katılımcı Liderliğin Etki Üzerindeki Doğrudan Etkisi Üzerinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Katsayıları

Model	Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Eş Doğrusallık İstatistikleri	
		B	SH				Tolerans	VIF
1	(Sabit)	4.098	0.045		91.729	0.000		
	ZKL	0.021	0.061	0.026	0.350	0.727	0.531	1.882
	ZAÖD	0.363	0.061	0.437	5.915	0.000	0.531	1.882
2	(Sabit)	4.071	0.051		80.540	0.000		
	ZKL	0.039	0.063	0.047	0.621	0.535	0.500	2.001
	ZAÖD	0.363	0.061	0.437	5.917	0.000	0.531	1.882
	ZKL*ZAÖD	0.040	0.035	0.066	1.153	0.250	0.894	1.119
<u>Model 1</u> R² = 0.207 Düz. R² = 0.201 <u>Model 2</u> R² = 0.211 Düz. R² = 0.202 Durbin-Watson = 1.996								

Yukarıdaki tabloya göre, AÖD ($\beta = 0.066$, $t = 1.153$, $p > 0.05$) katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin etki boyutu üzerindeki doğrudan etkisinde düzenleyici bir role sahip değildir. Bu nedenle, H_{3a} desteklenmemektedir.

Tablo 21, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin ikinci alt boyutu olan anlam üzerindeki doğrudan etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü göstermektedir:

Tablo 21: Katılımcı Liderliğin Anlam Üzerindeki Doğrudan Etkisi Üzerinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Katsayıları

Model	Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Eş Doğrusallık İstatistikleri	
		B	SH				Tolerans	VIF
1	(Sabit)	4.285	0.035		123.88	0.000		
	ZKL	0.092	0.048	0.148	5	0.055	0.531	1.882
	ZAÖD	0.165	0.048	0.266	1.927	0.001	0.531	1.882
2	(Sabit)	4.251	0.039		109.05	0.000		
	ZKL	0.114	0.049	0.183	5	0.021	0.500	2.001
	ZAÖD	0.164	0.047	0.265	2.329	0.001	0.531	1.882
	ZKL*ZAÖD	0.050	0.027	0.109	3.476	0.065	0.894	1.119
<u>Model 1</u> R² = 0.146 Düz. R² = 0.140 <u>Model 2</u> R² = 0.157 Düz. R² = 0.147 Durbin-Watson = 1.997								

Yukarıdaki tabloya göre, AÖD ($\beta = 0.109$, $t = 1.850$, $p > 0.05$), katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu üzerindeki doğrudan etkisinde düzenleyici bir role sahip değildir. Bu nedenle, H_{3b} desteklenmemektedir.

Tablo 22, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin üçüncü alt boyutu olan öz belirleme üzerindeki doğrudan etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü göstermektedir:

Tablo 22: Katılımcı Liderliğin Öz Belirleme Üzerindeki Doğrudan Etkisi Üzerinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Katsayıları

Model	Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Eş Doğrusallık İstatistikleri	
		B	SH				Tolerans	VIF
1	(Sabit)	3.647	0.050		73.173	0.000		
	ZKL	0.195	0.068	0.214	2.840	0.005	0.531	1.882
	ZAÖD	0.218	0.068	0.240	3.176	0.002	0.531	1.882
2	(Sabit)	3.583	0.056		64.082	0.000		
	ZKL	0.237	0.070	0.261	3.381	0.001	0.500	2.001
	ZAÖD	0.217	0.068	0.239	3.203	0.002	0.531	1.882
	ZKL*ZAÖD	0.095	0.038	0.142	2.462	0.014	0.894	1.119
<u>Model 1</u> R² = 0.174 Düz. R² = 0.168 <u>Model 2</u> R² = 0.192 Düz. R² = 0.183 Durbin-Watson = 1.748								

Yukarıdaki tabloya göre, AÖD ($\beta = 0.142$, $t = 2.462$, $p < 0.05$), katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin öz belirleme boyutu üzerindeki doğrudan etkisinde düzenleyici bir etkiye sahiptir. Algılanan örgütsel desteğin katılımcı liderlikle etkileşimi pozitif olduğundan, algılanan örgütsel desteğin artan seviyeleri, katılımcı liderliğin ve öz belirleme üzerine olan doğrudan etkisini güçlendirecektir. Bu nedenle, H_{3c} desteklenmektedir.

Tablo 23, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin dördüncü alt boyutu olan yeterlilik üzerindeki doğrudan etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü göstermektedir:

Tablo 23: Katılımcı Liderliğin Yeterlilik Üzerindeki Doğrudan Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Katsayıları

Model	Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Eş Doğrusallık İstatistikleri	
		B	SH				Tolerans	VIF
1	(Sabit)	3.523	0.054		64.890	0.000		
	ZKL	0.128	0.075	0.131	1.712	0.088	0.531	1.882
	ZAÖD	0.286	0.075	0.293	3.836	0.000	0.531	1.882
2	(Sabit)	3.462	0.061		56.694	0.000		
	ZKL	0.168	0.076	0.171	2.193	0.029	0.500	2.001
	ZAÖD	0.286	0.074	0.293	3.858	0.000	0.531	1.882
	ZKL*ZAÖD	0.090	0.042	0.125	2.137	0.033	0.894	1.119
<u>Model 1</u> R² = 0.155 Düz. R² = 0.149 <u>Model 2</u> R² = 0.169 Düz. R² = 0.160 Durbin-Watson = 1.780								

Yukarıdaki tabloya göre, AÖD ($\beta = 0.125$, $t = 2.137$, $p < 0.05$), katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutu üzerindeki doğrudan etkisinde düzenleyici role sahiptir. Algılanan örgütsel desteğin katılımcı liderlikle etkileşimi pozitif olduğundan, algılanan örgütsel desteğin artan seviyeleri, katılımcı liderliğin yeterlilik üzerindeki doğrudan etkisini güçlendirecektir. Bu nedenle, H_{3d} desteklenmektedir.

Tablo 24, katılımcı liderliğin işe bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü göstermektedir.

Tablo 24: Katılımcı Liderliğin İşe Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi Üzerinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Katsayıları

Model	Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Eş Doğrusallık İstatistikleri	
		B	SH				Tolerans	VIF
1	(Sabit)	3.597	0.037		98.537	0.000		
	ZKL	0.004	0.050	0.006	0.085	0.932	0.531	1.882
	ZAÖD	0.348	0.050	0.498	6.929	0.000	0.531	1.882
2	(Sabit)	3.529	0.040		87.247	0.000		
	ZKL	0.049	0.051	0.070	0.965	0.335	0.500	2.001
	ZAÖD	0.347	0.049	0.497	7.076	0.000	0.531	1.882
	ZKL*ZAÖD	0.100	0.028	0.195	3.603	0.000	0.894	1.119
Model 1 $R^2 = 0.252$ Düz. $R^2 = 0.246$ Model 2 $R^2 = 0.286$ Düz. $R^2 = 0.278$ Durbin-Watson = 1.607								

Yukarıdaki tabloya göre, AÖD ($\beta = 0.195$, $t = 3.603$, $p < 0.05$) katılımcı liderliğin işe bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinde düzenleyici bir role sahiptir. Algılanan örgütsel desteğin katılımcı liderlikle etkileşimi pozitif olduğundan, algılanan örgütsel desteğin artan seviyeleri katılımcı liderliğin işe bağlılık üzerindeki doğrudan etkisini güçlendirecektir. Bu nedenle, H_4 desteklenmektedir.

Tablo 25, katılımcı liderliğin işe bağlılığın ilk alt boyutu olan canlılık üzerindeki doğrudan etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü göstermektedir.

Tablo 25: Katılımcı Liderliğin Canlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi Üzerinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Model	Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Eş Doğrusallık İstatistikleri	
		B	SH				Tolerans	VIF
1	(Sabit)	3.694	0.040		92.283	0.000		
	ZKL	0.040	0.055	0.051	0.727	0.468	0.531	1.882
	ZAÖD	0.402	0.055	0.508	7.298	0.000	0.531	1.882
2	(Sabit)	3.635	0.045		81.244	0.000		
	ZKL	0.079	0.056	0.100	1.412	0.159	0.500	2.001
	ZAÖD	0.401	0.054	0.508	7.390	0.000	0.531	1.882
	ZKL*ZAÖD	0.088	0.031	0.151	2.857	0.005	0.894	1.119
Model 1 $R^2 = 0.296$ Düz. $R^2 = 0.291$ Model 2 $R^2 = 0.317$ Düz. $R^2 = 0.309$ Durbin-Watson = 1.715								

Yukarıdaki tabloya göre, AÖD ($\beta = 0.151$, $t = 2.857$, $p < 0.05$) katılımcı liderliğin işe bağlılığın canlılık boyutu üzerindeki doğrudan etkisinde düzenleyici bir etkiye sahiptir. Algılanan örgütsel desteğin katılımcı liderlikle etkileşimi pozitif olduğundan, algılanan örgütsel desteğin artan seviyeleri

katılımcı liderliğin canlılık üzerindeki doğrudan etkisini güçlendirecektir. Bu nedenle, H_{4a} desteklenmektedir.

Tablo 26, katılımcı liderliğin işe bağlılığın ikinci alt boyutu olan adanmışlık üzerindeki doğrudan etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü göstermektedir.

Tablo 26: Katılımcı Liderliğin Adanmışlık Üzerindeki Doğrudan Etkisi Üzerinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Model	Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Eş Doğrusallık İstatistikleri	
		B	SH				Tolerans	VIF
1	(Sabit)	3.508	0.049		71.096	0.000		
	ZKL	-0.137	0.068	-0.158	-2.015	0.045	0.531	1.882
	ZAÖD	0.368	0.068	0.425	5.431	0.000	0.531	1.882
2	(Sabit)	3.398	0.054		62.792	0.000		
	ZKL	-0.065	0.068	-0.075	-0.955	0.341	0.500	2.001
	ZAÖD	0.368	0.066	0.424	5.601	0.000	0.531	1.882
	ZKL*ZAÖD	0.162	0.037	0.254	4.345	0.005	0.894	1.119
<u>Model 1</u> R² = 0.113 Düz. R² = 0.107 <u>Model 2</u> R² = 0.171 Düz. R² = 0.162 Durbin-Watson = 1.845								

Yukarıdaki tablolara göre, AÖD ($\beta = 0.254$, $t = 4.345$, $p < 0.05$), katılımcı liderliğin işe bağlılığın adanmışlık boyutu üzerindeki doğrudan etkisinde düzenleyici bir role sahiptir. Algılanan örgütsel desteğin katılımcı liderlikle etkileşimi pozitif olduğundan, algılanan örgütsel desteğin artan seviyeleri, katılımcı liderliğin adanmışlık üzerindeki doğrudan etkisini güçlendirecektir. Bu nedenle, H_{4b} desteklenmektedir.

Tablo 27, katılımcı liderliğin işe bağlılığın üçüncü alt boyutu olan konsantrasyon üzerindeki doğrudan etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü göstermektedir.

Tablo 27: Katılımcı Liderliğin Konsantrasyon Üzerindeki Doğrudan Etkisi Üzerinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları

Model	Bağımsız Değişkenler	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Eş Doğrusallık İstatistikleri	
		B	SH				Tolerans	VIF
1	(Sabit)	3.203	0.053		59.904	0.000		
	ZKL	0.100	0.073	0.110	1.362	0.174	0.531	1.882
	ZAÖD	0.134	0.073	0.147	1.823	0.069	0.531	1.882
2	(Sabit)	3.142	0.060		52.261	0.000		
	ZKL	0.140	0.075	0.153	1.854	0.065	0.500	2.001
	ZAÖD	0.134	0.073	0.147	1.833	0.068	0.531	1.882
	ZKL*ZAÖD	0.089	0.041	0.133	2.145	0.033	0.894	1.119
<u>Model 1</u> R² = 0.056 Düz. R² = 0.049 <u>Model 2</u> R² = 0.072 Düz. R² = 0.061 Durbin-Watson = 1.566								

Yukarıdaki tabloya göre, AÖD ($\beta = 0.133$, $t = 2.145$, $p < 0.05$) katılımcı liderliğin işe bağlılığın konsantrasyon boyutu üzerindeki doğrudan etkisinde düzenleyici bir role sahiptir. Algılanan örgütsel desteğin katılımcı liderlikle etkileşimi pozitif olduğundan, algılanan örgütsel desteğin artan seviyeleri katılımcı liderliğin konsantrasyon üzerindeki doğrudan etkisini güçlendirecektir. Bu nedenle, H_{4c} desteklenmektedir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

H₁, H_{1a}, H_{1b}, H_{1c} ve H_{1d}'de varsayıldığı ve bulunduğu gibi, katılımcı liderlik psikolojik güçlendirmeyi ve psikolojik güçlendirmenin tüm alt boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bulgular, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin anlam boyutuna önemli bir katkısı olduğunu bulan Huang ve diğerleri (2006) tarafından yapılan önceki araştırmayı desteklemektedir. Ayrıca bu bulgular, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmeyi güçlü bir şekilde öngördüğünü bulan Huang ve diğerleri (2010) tarafından yapılan önceki araştırmayı da desteklemektedir. Son olarak, bu bulgular, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmeyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu bulan Fatoki (2023) tarafından yapılan yakın tarihli bir çalışmanın bulgularını desteklemektedir.

H₂, H_{2a}, H_{2b} ve H_{2c}'de varsayıldığı ve bulunduğu gibi katılımcı liderlik, işe bağlılığı ve işe bağlılığın tüm alt boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bulgular, katılımcı liderlik ve işe bağlılık arasında olumlu bir ilişki bildiren Chan (2019) tarafından yapılan önceki bir araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Ayrıca, bu bulgular, katılımcı liderliğin işe bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu gösteren Fatoki (2023) tarafından yapılan son araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

H₃, H_{3c} ve H_{3d}'de varsayıldığı ve bulunduğu gibi algılanan örgütsel destek, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin öz belirleme ve yeterlilik boyutları üzerindeki doğrudan etkisinde düzenleyici bir role sahiptir. Şöyle ki, algılanan örgütsel desteğin artan seviyeleri, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirme ve onun iki alt boyutu olan öz belirleme ve yeterlilik üzerindeki doğrudan etkisini artırmaktadır. Bu bulgular, örgütlerinden destek algılayan bireylerin psikolojik güçlenmeyi deneyimlemelerinin beklendiğini gösteren Ertürk (2010) tarafından yapılan önceki çalışmayla uyumludur. H_{3a} ve H_{3b} hipotezlerindeki beklentilerin aksine, katılımcı liderliğin psikolojik güçlendirmenin etki ve anlam boyutlarına doğrudan etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici bir rolü bulunmamaktadır.

H₄, H_{4a}, H_{4b} ve H_{4c}'de varsayıldığı ve bulunduğu gibi algılanan örgütsel destek, katılımcı liderliğin işe bağlılık ve işe bağlılığın alt boyutları üzerindeki doğrudan etkisinde düzenleyici bir role sahiptir. Şöyle ki, algılanan örgütsel desteğin artan seviyeleri, katılımcı liderliğin işe bağlılık ve işe bağlılığın tüm alt boyutları üzerindeki doğrudan etkisini artırır. Bu bulgular, önceki çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir. Örneğin, Kinnunen ve diğerleri (2008) tarafından yapılan araştırma, algılanan örgütsel desteğin işe bağlılığın tüm alt boyutlarıyla pozitif bir korelasyona sahip olduğunu ortaya koymuştur. Eisenberger ve Stinglhamber (2011) tarafından yapılan araştırma, algılanan örgütsel desteğin çalışanların görevlerine olan içsel ilgilerini artırarak işe bağlılıklarına katkıda bulunacağını göstermiştir. Sulea ve diğerleri (2012) tarafından yapılan bir başka çalışma, algılanan örgütsel desteğin işe bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Caesens ve Stinglhamber (2014) tarafından yapılan çalışmanın bulguları, öz yeterliliğin, algılanan örgütsel desteğin işe bağlılık üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiğini göstermiştir. Buna ek olarak, Kurtessis ve diğerleri (2017), Eisenberger ve Stinglhamber (2011), Karatepe ve Aga (2016) ve Musenze ve diğerleri (2021) tarafından yapılan önceki çalışmalar, algılanan örgütsel desteğin işe bağlılık üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu göstermiştir.

Bu araştırmanın bulguları katılımcı liderlik, algılanan örgütsel destek, psikolojik güçlendirme ve işe bağlılığı ölçmek için kullanılan ölçek maddeleriyle sınırlıdır. İkinci olarak, tüm ölçümler nesnel bir bakış açısı yerine katılımcıların öznel değerlendirmelerine dayanmaktadır. Ayrıca bu çalışma, algılanan örgütsel desteği tek boyut olarak incelemiştir. Dolayısıyla, daha sonraki çalışmaların

algılanan örgütsel desteğin alt boyutlarını da çalışmaya dahil etmesi tavsiye edilmektedir. Son olarak, katılımcı liderliğin farklı bir kültürel ortamdaki etkilerini araştırmak amacıyla, gelecekteki çalışmalarda farklı ülkelerden örnekler arasında karşılaştırmalı çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Bu çalışmanın bulgularının belirli pratik çıkarımları vardır. Şirketler, psikolojik güçlendirme ve işe bağlılığı güçlendirmek için katılımcı liderliği ve örgütsel desteği nasıl teşvik edeceklerini incelemelidirler. Örneğin, katılımcı liderlik, liderlik eğitim programlarına dahil edilebilir. Son olarak, katılımcı liderlik davranışları gösteren yöneticilerin işe alınması teşvik edilebilir.

BEYANLAR

FON / DESTEK BİLGİSİ

Herhangi bir fon desteği alınmamıştır.

YAZARLARIN KATKILARI

Makaleye ait tüm süreçler makalenin tek yazarı tarafından yürütülmüştür.

ÇIKAR ÇATIŞMASI

Yazarın beyan ettiği herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

VERİ KULLANILABİLİRLİĞİ

Veriler talep üzerine yazar tarafından sağlanabilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışma için İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonu tarafından 24.04.2024 tarihli 2024/04 nolu toplantı kararı ile oy birliği ile etik kurul onayı verilmiştir.

YAPAY ZEKA (AI) KULLANIMI BEYANI

Bu çalışmada yapay zeka destekli araçlar kullanılmamıştır.

DECLARATIONS

FUNDING / SUPPORT INFORMATION

No funding support has been received.

CONTRIBUTIONS OF AUTHORS

All processes related to the article were carried out by the sole author of the article.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare that there is no conflict of interest.

DATA AVAILABILITY

The data can be provided upon request by the author.

ETHICAL STATEMENT

This study has been approved by the Ethics Committee of Istanbul Aydın University Social and Human Sciences with a unanimous decision at the meeting dated 04/24/2024, numbered 2024/04.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) USAGE STATEMENT

No AI-based tools were used in this study.

KAYNAKÇA

- Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). Leader-member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers In Psychology, 11*, 423. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00423>
- Ahmad, I., & Zafar, M.A. (2018). Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior: Mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(2), 1001-1015. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0659>
- Ahn, Y. J., & Bessiere, J. (2022). The role of participative leadership in empowerment and resident participation. *Sustainability, 14*(18), 11223. <https://doi.org/10.3390/su141811223>
- Akın, N.K., & Aşçı, F.H. (2021). Beden eğitimi dersinde üçlü yeterlik algılarının değerlendirilmesi: Ölçek uyarlama çalışması. *Türkiye Klinikleri Journal of Sports Sciences, 13*(2), 302-311. <https://doi.org/10.5336/sportsci.2020-79776>
- Amundsen, S., Martinsen, Q., (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 22*(3), 304-323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Arnold, J. A., S. Arad, J. A. Rhoades and F. Drasgow (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23)
- Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 30*, 1103-1108. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.215>
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43*(2), 207-242. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90051-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90051-4)
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European Review of Applied Psychology, 64*(5), 259-267. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Careless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology, 18*, 405-425. <https://doi.org/10.1023/B:JOB0.0000028444.77080.c5>
- Chan, S. C. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal, 40*(3), 319-333. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0215>

- Chen, H., Richard, O. C., Boncoeur, O. D., & Ford Jr, D. L. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research*, 114, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.025>
- Chen, L., Wadei, K. A., Bai, S., & Liu, J. (2020). Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 741-759. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0319>
- Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270-278. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.001>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Dewettinck, K., Singh, J., & Buyens, D. (2003). Psychological empowerment in the workplace: Reviewing the empowerment effects on critical work outcomes.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: APA Books.
- Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 409-441. <https://doi.org/10.1080/13594320902834149>
- Fatoki, O. (2023). Participative leadership and employee job satisfaction: The mediating effects of psychological empowerment and work engagement. *Foundations of Management*, 15(1), 161-176. <https://doi.org/10.2478/fman-2023-0012>
- Garg, S., & Dhar, R. L. (2016). Extra-role customer service: The roles of leader-member exchange (LMX), affective commitment, and psychological empowerment. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 17(4), 373-396. <https://doi.org/10.1080/15256480.2016.1226151>

- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306562>
- Gong, Y., Wu, Y., Huang, P., Yan, X., & Luo, Z. (2020). Psychological empowerment and work engagement as mediating roles between trait emotional intelligence and job satisfaction. *Frontiers In Psychology*, 11, 232. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00232>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178. <https://www.jstor.org/stable/2092623>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. New York: Pearson Education.
- Hechanova, M. R. M., Alampay, R. B. A., & Franco, E. P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 72-78. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2006.00177.x>
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143. <https://doi.org/10.1002/job.636>
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y. L. (2006). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: The moderating role of organizational tenure. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 345-367. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-9006-3>
- Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(1), 58-79. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2014-0043>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(3), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kang, H. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Li, Y. (2020). How to fuel employees' prosocial behavior in the hotel service encounter. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102333>
- Karaman, M. (2023). Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi: Kavramsal bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 47-63. <https://doi.org/10.29131/uiibd.1279602>
- Karatepe, O., & Aga, M. (2016). The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: The mediating role of work engagement. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 368-387. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2014-0171>
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(2), 114. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.13.2.114>
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group & Organization Management*, 24, 71-91. <https://doi.org/10.1177/1059601199241005>

- Kozlowski, S. W., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. (2008). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Gurke (Yay. Haz.), *Team Effectiveness in Complex Organizations* içinde (ss. 147-190). Routledge.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Labianca, G., Gray, B. & Brass, D. J. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science*, 11, 235-257. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.2.235.12512>
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Wilk, P. (2009). Context matters: The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228-235. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3181a23d2b>
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12, 684-695. <https://doi.org/10.1080/09586190110037344>
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. A. B. Bakker & M. P. Leiter (Yay. Haz.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* içinde (ss. 1-9). London: Taylor & Francis.
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259-278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Li, G., Liu, H., and Luo, Y. (2018). Directive versus participative leadership: dispositional antecedents and team consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 645-664. <https://doi.org/doi:10.1111/joop.12213>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6, 1-12. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Meira, J. V. D. S., & Hancer, M. (2021). Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 670-692. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0538>
- Menon, S. T. (1999). Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31(3), 161-164. <https://doi.org/10.1037/h0087084>
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Musenze, I. A., Mayende, T. S., Wampande, A. J., Kasango, J., & Emojong, O. R. (2021). Mechanism between perceived organizational support and work engagement: Explanatory role of self-efficacy. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(4), 471-495. <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2020-0016>
- Nystrom, P. J. (1990). Vertical exchanges and organizational commitment of American business managers. *Group and Organization Studies*, 15(3), 296-312. <https://doi.org/10.1177/105960119001500305>

- Olcer, F., & Florescu, M. S. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Business Excellence and Management*, 5(1), 5-32.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Park, B. J., & Shin, J. G. (2021). The impact of participative leadership on job commitment of employees: The mediating effect of psychological empowerment and the moderating effect of issue leadership. *The Journal of the Korea Contents Association*, 21(6), 533-551. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2021.21.06.533>
- Parker, S. K. (2003). Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating of work characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 620-634. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.4.620>
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90004-8)
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 689-714. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Sarti, D. (2014). Leadership styles to engage employees: Evidence from human service organizations in Italy. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 202-216. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0066>
- Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement?. *Frontiers In Psychology*, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schermuly, C. C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C., & Koch, J. (2022). Leadership styles and psychological empowerment: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 73-95. <https://doi.org/10.1177/15480518211067751>
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 332-349. <https://doi.org/10.5465/20159585>

- Seibert, S., Wang, G., & Courtright, S., (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *The Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0022676>
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness studies*, 10, 459-481.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.849>
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Dumitru, C. Z., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *The Career Development International*, 17, 188-207. <https://doi.org/10.1108/13620431211241054>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Tian, G., Wang, J., Zhang, Z., & Wen, Y. (2019). Self-efficacy and work performance: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(12), 1-7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8528>
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121. <https://doi.org/10.5465/256928>
- Tuuli, M. M., & Rowlinson, S. (2009). Performance consequences of psychological empowerment. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1334-1347. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000103](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000103)
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Wang, M. L. (2009). What makes a good citizen in service settings?. *The Service Industries Journal*, 29(5), 621-634. <https://doi.org/10.1080/02642060902720055>
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers In Psychology*, 13, 924357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>

EXTENDED ABSTRACT

Participative Leadership, Psychological Empowerment, and Work Engagement: The Moderating Effect of Perceived Organizational Support

There is an abundance of up to date literature on the attributes and consequences of participative leadership (e.g. Ahn & Bessiere, 2022; Chen et al., 2020; Wang et al., 2022), and perceived organizational support (e.g. Côté et al., 2021; Eisenberger et al., 2020; Maan et al., 2020), psychological empowerment (e.g., Aggarwal et al., 2020; Schermuly et al., 2022), and work engagement (e.g., Decuyper & Schaufeli, 2020; Lesener et al., 2020; Schaufeli, 2021). In spite of the research that has investigated the concepts of psychological empowerment and work engagement together (e.g., Alotaibi et al., 2020; Gong et al., 2020; Monje-Amor et al., 2021), there is much space in the literature to study them together as consequences of participative leadership. Earlier research has also demonstrated links between participative leadership and psychological empowerment (e.g., Ahn & Bessiere, 2022; Park & Shin, 2021; Schermuly et al., 2022) and between participative leadership and work engagement (e.g., Chan, 2019; Fatoki, 2023). The aim of this study is to add to the current literature by investigating the effects of participative leadership on psychological empowerment and work engagement, in addition to demonstrating the moderating effect of POS on the two aforementioned relations.

The hypotheses of this study are stated below:

H1: Participative leadership positively affects psychological empowerment.

H1a: Participative leadership positively affects impact.

H1b: Participative leadership positively affects meaning.

H1c: Participative leadership positively affects self-determination.

H1d: Participative leadership positively affects competence.

H2: Participative leadership positively affects work engagement.

H2a: Participative leadership positively affects vigor.

H2b: Participative leadership positively affects dedication.

H2c: Participative leadership positively affects absorption.

H3: POS has a moderating effect such that higher levels of it increase the direct effect of participative leadership on psychological empowerment.

H3a: POS has a moderating effect such that higher levels of it increase the direct effect of participative leadership on impact.

H3b: POS has a moderating effect such that higher levels of it increase the direct effect of participative leadership on meaning.

H3c: POS has a moderating effect such that higher levels of it increase the direct effect of participative leadership on self-determination.

H3d: POS has a moderating effect such that higher levels of it increase the direct effect of participative leadership on competence.

H4: POS has a moderating effect such that higher levels of it increase the direct effect of participative leadership on work engagement.

H4a: POS has a moderating effect such that higher levels of it increase the direct effect of participative leadership on vigor.

H4b: POS has a moderating effect such that higher levels of it increase the direct effect of participative leadership on dedication.

H4c: POS has a moderating effect such that higher levels of it increase the direct effect of participative leadership on absorption.

In this study, a total of 276 respondents working in the private sector in Istanbul were contacted, employing the convenience sampling method. The data was collected between June 1st and June 15th, 2024, face-to-face and online using convenience sampling method.

A six-item scale, taken from Arnold et al.'s (2000) 38-item Empowering Leadership Scale, is used to measure participative leadership. The 17-item Perceived Organizational Support Scale by Eisenberger et al. (1986) was utilized to assess POS. To measure psychological empowerment, the 12-item Psychological Empowerment Scale by Spreitzer (1995) was used. Spreitzer (1995) identified four subdimensions of psychological empowerment: impact, meaning, competence, and self-determination. To measure work engagement, the 17-item Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) by Schaufeli et al. (2002) was utilized. This scale has three subdimensions: vitality, devotion, and absorption. The original English-language versions of all the aforementioned scales have been used in the study.

Regression analyses have been undertaken in order to test the direct effect of participative leadership on the outcome variables of psychological empowerment and work engagement and the moderating effect of perceived organizational support on the two aforementioned relationships.

As hypothesized and found in H1, H1a, H1b, H1c, and H1d, participative leadership positively affects psychological empowerment and all of its dimensions. This finding supports prior research by Huang et al. (2006), who found that participative leadership had a significant contribution to meaning. This finding also supports previous research by Huang et al. (2010), who found that participative leadership strongly predicted psychological empowerment. Finally, this finding supports the findings of a recent study by Fatoki (2023), who found that participative leadership was positively related to psychological empowerment.

As hypothesized and found in H2, H2a, H2b, and H2c, participative leadership positively affects work engagement and all of its dimensions. This finding is in support of the findings of a previous research by Chan (2019) who reported a positive relationship between participative leadership and work engagement. Also, this finding is in support of the findings of the recent research by Fatoki (2023) who demonstrated that participative leadership had a favorable effect on work engagement.

As hypothesized and found in H3, H3c, and H3d, perceived organizational support has a moderating role on the direct effect of participative leadership on psychological empowerment and the self-determination and competence dimensions of the construct, such that higher levels of it increase the direct effect of participative leadership on psychological empowerment and its two dimensions of self-determination and competence. This finding is in line with the previous study by Ertürk (2010), who demonstrated that those individuals who perceive support from their organization are expected to experience psychological empowerment. Contrary to expectations in hypotheses H3a and H3b, perceived organizational support does not have a moderating role on the direct effect of participative leadership on the impact and meaning dimensions of psychological empowerment.

As hypothesized and found in H4, H4a, H4b, and H4c, perceived organizational support has a moderating role on the direct effect of participative leadership on work engagement, such that higher levels of it increases the direct effect of participative leadership on work engagement and all of its dimensions. This finding supports the results of earlier studies. For example, research by Kinnunen et al. (2008) revealed that perceived organizational support had a positive correlation to all dimensions of work engagement.