



Destekleyici Liderlik Algısının Kurum Yararına Dile Getirme Davranışına Etkisinde Psikolojik Güvenin Aracılık Rolü*

♦♦♦

The Mediating Role of Psychological Safety in the Relationship Between Perceived Supportive Leadership and Prosocial Voice Behavior

Buket ŞİMŞEK*^{ID} • H. Nejat BASIM*^{ID}

<https://izlik.org/JA72SB95MJ>

<https://doi.org/10.25204/iktisad.1940598>

Öz

Makale Bilgileri

Makale Türü:
Araştırma
Makalesi

Geliş Tarihi:
30.04.2026

Kabul Tarihi:
03.09.2026

© 2026 İKTİSAD
Tüm hakları
saklıdır.



Günümüzde çalışanların fikir ve görüşlerini özgürce ifade etmeleri, yenilik ve örgütsel gelişim açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmekle birlikte, örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamaları ve bu uyumu sürdürülebilir kılmaları açısından da önem taşımaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı, destekleyici liderlik algısı ile kurum yararına dile getirme davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu süreçte psikolojik güvenin aracılık rolünü incelemek ve ilgili literatür doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmektir. Bu çalışmada, Türkiye'nin farklı illerinde kamu ve özel sektörde görev yapan 405 çalışandan kolayda örnekleme yöntemiyle ve anket aracılığıyla toplanan verilere dayalı nicel bir araştırma tasarımı kullanılmıştır. Veriler, SPSS ortamında PROCESS v4.0 makrosu aracılığıyla gerçekleştirilen regresyon ve aracılık analizleri ile incelenmiştir. Bulgular, destekleyici liderlik algısının kurum yararına dile getirme davranışını pozitif yönde ve anlamlı biçimde etkilediğini göstermektedir. Bu durum, liderin destekleyici davranışlarının çalışanların kurum yararına fikir ve görüşlerini dile getirmelerinde etkili olduğuna işaret etmektedir. Araştırmada ayrıca, psikolojik güvenin destekleyici liderlik algısı ile kurum yararına dile getirme davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dolaylı etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($B=0,073$); %95 bootstrap GA (0,0018-0,1500) ve psikolojik güven modele dahil edildiğinde destekleyici liderliğin doğrudan etkisi anlamlılığını sürdürmüştür ($B=0,180$; $p=0,003$). Bu bulgular, çalışanların kurum yararına dile getirme davranışına yönlendirilebilmeleri için yöneticilerin destekleyici liderlik davranışlarını güçlendirmelerinin ve çalışanların kişilerarası risk algısını azaltarak psikolojik açıdan güvenli bir çalışma ortamı oluşturmalarının önem taşıdığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Destekleyici liderlik algısı, kurum yararına dile getirme davranışı, psikolojik güven.

Abstract

Article Info

Paper Type:
Research Paper

Received:
30.04.2026

Accepted:
03.09.2026

© 2026 JEBUPOR
All rights
reserved.



Today, employees' ability to freely express their ideas and opinions is considered a critical factor for innovation and organizational development and is also important for organizations' ability to adapt to changing conditions and sustain this adaptability. The aim of this study is to examine the relationship between the perception of supportive leadership and prosocial voice behavior, as well as the mediating role of psychological safety in this process, and to test the hypothesis developed based on the relevant literature. This study employed a quantitative research design based on data collected through a survey from 405 employees working in both the public and private sectors across Türkiye using convenience sampling. The data were analyzed using regression and mediation analyses conducted through the PROCESS v4.0 macro in SPSS. The findings indicate that the perception of supportive leadership has a positive and significant effect on prosocial voice behavior. This suggests that supportive behaviors of leaders play an important role in encouraging employees to express their ideas and opinions for the benefit of the organization. Additionally, the study found that psychological safety has a partial mediating effect on the relationship between supportive leadership perception and prosocial voice behavior. The indirect effect was found to be significant ($B=0,073$), 95% bootstrap CI (0,0018-0,1500), and the direct effect of perceived supportive leadership remained significant after psychological safety was included in the model ($B=0,180$, $p=0,003$). These findings suggest that supportive leadership affects prosocial voice not only directly but also indirectly by enhancing employees' psychological safety.

Keywords: Perceived supportive leadership, prosocial voice behavior, psychological safety.

Atıf/ Cite (APA): Şimşek, B., & Basım, H. N. (2026). Destekleyici liderlik algısının kurum yararına dile getirme davranışına etkisinde psikolojik güvenin aracılık rolü. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, (29), 937-958. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1940598>

*Bu makale, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda 22.06.2026 tarihinde tamamlanan "Destekleyici Liderlik Algısının Dile Getirme Davranışına Etkisinde Psikolojik Güvenin ve Kendilik Değerlendirmelerinin Rolü" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

*Dr., Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, bktguvenc@gmail.com

*Prof. Dr., Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, nbasim@baskent.edu.tr

Extended Abstract

Introduction and Research Questions & Purpose:

In contemporary business environments characterized by rapid change, uncertainty, and intense competition, organizational success depends not only on financial performance and customer satisfaction but also on the effective use of human resources. Accordingly, encouraging employees to express constructive suggestions has become an important managerial priority. This study focuses on prosocial voice behavior, defined as the voluntary expression of improvement-oriented ideas for enhancing organizational functioning. Since speaking up may involve interpersonal risk, criticism, or possible negative consequences, it is essential to identify the conditions that enable employees to voice their opinions. Supportive leadership and psychological safety are central in this process. Supportive leadership reflects concern for employee well-being, supervisor support, open communication, and participation, while psychological safety refers to employees' belief that they can express themselves without fear of embarrassment, punishment, or rejection. Based on this framework, the study examines the effect of perceived supportive leadership on prosocial voice behavior and investigates whether psychological safety mediates this relationship.

Literature Review:

Prosocial voice behavior emphasizes constructive, proactive, and future-oriented contributions that support organizational development. Prior research indicates that leadership is a critical contextual factor shaping employees' willingness to speak up. Supportive leaders who are approachable, fair, participative, and attentive to employee needs tend to create a climate in which employees feel encouraged to contribute. Psychological safety is also a key antecedent of voice behavior because it reduces perceived interpersonal risk and enables employees to express even critical or alternative opinions. Moreover, supportive leadership can strengthen psychological safety by fostering trust, respect, and open communication. Although previous empirical studies suggest that psychological safety may act as a mediating mechanism between leadership and voice behavior, integrated models examining supportive leadership, psychological safety, and prosocial voice behavior remain limited. This study addresses this gap by testing psychological safety as a mediator in the supportive leadership-voice behavior relationship.

Methodology:

The study adopted a quantitative survey design. Data were collected through convenience sampling from 405 employees working in various public and private sector organizations. Established and validated measurement scales were used to ensure reliability and validity. Prosocial voice behavior was measured using the relevant sub-dimension of the Employee Voice Behavior Scale; perceived supportive leadership was assessed with a seven-item supervisor-support scale; and psychological safety was measured using a recognized scale adapted to the Turkish context. Mediation analysis was conducted with Hayes' PROCESS v4.0 Macro, Model 4, allowing the examination of both direct and indirect effects among the variables. Demographic variables were included as control variables in the regression analyses to reduce potential confounding effects.

Findings:

Employees are more likely to express constructive suggestions when they perceive their leaders as supportive, accessible, and encouraging. Thus, supportive leadership influences voice behavior both directly and indirectly by enhancing psychological safety. However, the relatively limited magnitude of the direct effect suggests that other individual, relational, and organizational factors may also shape prosocial voice behavior. The findings are consistent with prior research emphasizing supportive leadership, effective communication, trust, and psychologically safe climates as important drivers of employee voice. The study contributes to the literature by providing empirical evidence for the mediating role of psychological safety within an integrated model.

Results and Conclusions:

The findings show that perceived supportive leadership has a positive and significant effect on prosocial voice behavior. Supportive leadership also positively affects psychological safety, indicating that such leadership behaviors help create a work environment in which employees feel comfortable speaking up. The mediation analysis reveals that psychological safety partially mediates the relationship between supportive leadership and prosocial voice behavior.

1. Giriş

Bugünün iş dünyasında sadece müşteri memnuniyetinin ve karlılığın işletmelerin başarısı ve sürdürülebilirliği için yeterli olmadığı; verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi için işletmelerin hammadde, enerji, sermaye gibi maddi kaynaklarının yanı sıra işgücünün de kritik kaynak olarak yer aldığı gözlenmektedir. Bu noktada günümüzde değişimin hızı artık başarı için örgütleri çalışanlarının tüm potansiyelinden faydalanmaya zorlamakta ve örgütler, çalışanlarının hem işlerine hem örgütün işleyişine dâhil olmalarını istemektedir (Khan vd., 2025).

Bu dâhil olma kapsamında dile getirme davranışı rekabet avantajı sağlamak, yeni fikirler üretmek, yanlış ve hataları düzeltmek gibi konularda anahtar bir role sahiptir (Detert & Edmondson, 2011; Van Dyne & Lepine, 1998; Morrison, 2011; Son, 2019). Örgütlerin rekabet avantajı sağlaması ve sürdürülebilirliği açısından çalışanlarının fikir, düşünce ve önerilerine değer vermesi ve çalışanlarını karar süreçlerine dâhil etmesi önemlidir. Bu da araştırmacıları çalışanların fikirlerini rahatça söyleyebilmeleri için gereken unsurları araştırmaya yöneltmiştir.

Dile getirme davranışında en önemli hususlardan biri liderlerin yaklaşımıdır. İyi bir çalışma ortamı, bireysel destek ve kaliteli iletişimi ile destekleyici liderlik algısının dile getirme davranışını olumlu yönde etkilediği bilinmektedir (Jada & Mukhopadhyay, 2018; Lapointe & Vandenberghe, 2018; Islam vd., 2019; Memon & Ghani, 2021).

Çalışanlar olmadan etkili stratejilerin gerçekleştirilemeyeceği noktasından hareketle, kurumsal gelişimde her çalışanın görüşleri, fikirleri, geri bildirimleri gün geçtikçe daha önem kazanmaktadır (Fuller vd., 2007). Ancak bu görüş ve fikirlerin mevcut uygulama ve prosedürlere ilişkin olduğu ve bu bağlamda da diğer çalışanların görüşleri ile çelişebileceği unutulmamalıdır. (Detert & Burris, 2007). Bu noktada çalışanlar sürekli olarak fikir ve görüşlerini beyan etmenin sonuçlarını analiz edeceklerinden, bu süreçte psikolojik güven kritik rol oynamaktadır (Morrison, 2011).

Psikolojik güven; çalışanın işi, rolü ve kariyerine ilişkin bir korku yaşamadan işine ilişkin fikir ve görüşlerini paylaşabilmesine yönelik algısını ifade etmektedir (Kahn, 1990). Psikolojik güvenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar, karşılaştıkları sorunları rahat dile getirebilmekte ve örgütsel süreçlerin geliştirilmesine yönelik görüşlerini paylaşabilmektedir.

Bu çerçevede çalışma, destekleyici liderlik algısının kurum yararına dile getirme davranışı ile etkileşimini tartışmayı ve bu etkileşimin bazı aktarım mekanizmaları üzerinden dolaylı olarak gerçekleşebileceği noktasından hareketle, literatürde daha önce yapılan çalışmalarda destekleyici liderlik algısı, psikolojik güven ve kurum yararına dile getirme davranışını birlikte ele alan bütünlük modellerin sınırlı olması nedeniyle, bu alandaki boşluğu doldurmak üzere, anılan mekanizmalardan biri olduğu düşünülen psikolojik güvenin bu süreçteki rolünü ortaya koyarak katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu noktada çalışmanın özgünlüğü; destekleyici liderlik algısı, psikolojik güven ve dile getirme davranışının ayrı ayrı ele alınmasından ziyade, destekleyici liderlik algısının özellikle kurum yararına dile getirme davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenin bir aktarım mekanizması olarak incelenmesidir. Böylece çalışma, destekleyici liderlik algısının kurum yararına dile getirme davranışıyla ilişkisinde psikolojik güvenin nasıl bir aktarım mekanizması işlevi görebileceğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte çalışmada, söz konusu ilişkiler Sosyal Mübadele Kuramı ve Öz Belirleme Kuramı çerçevesinde ele alınarak, destekleyici liderlik algısının psikolojik güven aracılığıyla kurum yararına dile getirme davranışıyla nasıl ilişkilendiği birbirini tamamlayan ilişkisel ve motivasyonel mekanizmalar üzerinden açıklanmaktadır. Bu doğrultuda Sosyal Mübadele Kuramı, destekleyici liderlik ile psikolojik güven arasındaki ilişkisel süreci açıklarken; Öz Belirleme Kuramı, temel psikolojik ihtiyaçlar ve gönüllü davranış motivasyonu üzerinden söz konusu ilişkinin psikolojik boyutunun açıklanmasına katkı sağlamaktadır. Buraya kadar yapılan açıklamalar kapsamında çalışmada şu araştırma sorularına cevap aranmaktadır: (1) Destekleyici liderlik algısı kurum yararına dile getirme davranışı ile anlamlı biçimde ilişkili midir? (2) Bu ilişkide psikolojik güvenin aracılık rolü bulunmakta mıdır? Çalışmanın devam eden bölümlerinde öncelikle kavramsal

çerçeve ele alınmakta ve araştırma hipotezleri geliştirilmektedir. Devam eden bölümlerde ise araştırma yöntemi açıklanmakta, elde edilen bulgular sunulmakta ve çalışmanın sonuçları, katkıları ve sınırlılıkları değerlendirilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde, kurum yararına dile getirme, destekleyici liderlik algısı ve psikolojik güven kavramları açıklanmakta ve literatürde bu alanlarda yapılmış önemli çalışmalar ışığında bir kuramsal çerçeve oluşturulmuştur.

2.1. Kurum Yararına Dile Getirme Davranışı

Hirschman (1970) tarafından yapılan çalışmada ortaya atılan Çıkış, Ses ve Sadakat Kuramı çalışanların iş ortamlarında yaşayacakları sorunlar karşısında örgütten ayrılma (çıkış) veya sorunu dile getirme (ses) şeklinde iki farklı davranış sergileyeceklerini belirtmektedir. Bu çerçevede çalışanın hangi davranışa yöneleceği ise maliyet-fayda analizini etkileyen sadakat kavramı ile açıklanmaktadır. Çıkış, çalışanın mevcut durumdan ayrılmasını ifade eden bir kavramken; ses, mevcut durumun değiştirilmesi ya da iyileştirilmesine yönelik fikir ve görüşlerin dile getirilmesini ifade etmekte ve bu yönüyle daha bilgilendirici ancak zaman zaman çatışma riski taşıyan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde çalışan sesliliği olarak da kullanılan ve çok sayıda tanımı ile farklı boyutları olan dile getirme davranışı, resmi rol gerekliliklerinin ötesinde gönüllü ve bir örgütün gelişmesine yönelik yapıcı fikirlerin iletilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Van Dyne & Lepine, 1998). Benzer şekilde Morrison (2011), dile getirme davranışını kurumsal veya birim bazlı süreçleri iyileştirmek için fikir, öneri, endişe veya görüşlerin isteğe bağlı olarak iletilmesi şeklinde ifade etmiştir.

Dile getirme davranışı üç ana davranış özelliğine göre de tanımlanabilir: İlki örgüte fayda sağlayacak fikir veya görüşlerin isteğe bağlı iletilmesidir (Morrison, 2011; Morrison & Milliken 2000; Detert, vd., 2007). İkincisi, bunların bir değişim eylemiyle sonuçlanmasıdır (Detert vd. 2007; Tangirala & Ramanujam, 2008). Son olarak ise söz konusu fikir ve görüşlerin geçmişteki bir duruma veya gelecekteki ideal duruma odaklanmasıdır (Liang vd., 2012; Van Dyne vd., 2003). Kısacası dile getirme davranışı, işe yönelik iyileştirme veya düzeltme faaliyetlerine ilişkin fikirlerin, bilgilerin, görüşlerin ve endişelerin kasıtlı olarak ifade edilmesidir (Qi vd., 2023).

Kurum yararına dile getirme davranışı ise Van Dyne & Lepine (1998) tarafından yapılmış tanıma istinaden oluşturulmuş bir alt boyut olarak karşımıza çıkmakta ve işle ilgili fikir ve görüşlerin işbirliğine dayalı nedenlerle ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003). Bu nedenle bu davranış kasıtlı, proaktif ve örgüte odaklıdır (Van Dyne vd., 2003). Bu çalışmada kurum yararına dile getirme davranışı çalışanların örgütsel sorunların çözülmesine, mevcut uygulamaların geliştirilmesine ve örgütün daha iyi bir işleyişe sahip olmasına yönelik gönüllü fikir ve görüşlerini doğrudan yansıtmalarını ifade ettiği için ele alınmıştır. Diğer taraftan; kabullenici ve savunmacı dile getirme davranışı sırasıyla mevcut durumu kabullenme ve çalışanın kendisini koruması gibi farklı motivasyonel temellere dayandığı için araştırmanın kapsamı kurum yararına dile getirme davranışı ile sınırlandırılmıştır.

Çalışanların, işle ilgili konularda çalışma arkadaşlarından ziyade liderlerini daha etkili olarak değerlendirdikleri bilinmektedir. Bu noktada kurum yararına dile getirme davranışında etkili olan bireysel ve örgütsel faktörler incelendiğinde liderin yaklaşımının çok önemli olduğu değerlendirilebilir. Bu çerçevede lider, örgütsel kaynakları dağıtan bir güç olarak çalışanlara verdiği değeri destek ve teşvikler ile gösterebilmektedir.

2.2. Destekleyici Liderlik Algısı

Destekleyici liderlik, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve refahını ön plana çıkaran ve daha arkadaşça bir çalışma ortamını vurgulayan bir liderlik şekli olarak tanımlanmaktadır (Chih, vd., 2018). Kavramdaki destekleyici ifadesi, çalışanların olumlu tutum, güven, memnuniyetlerinden; bilgilendirici ve ödüllendirici desteğe kadar uzanan geniş bir kavramı açıklamaktadır.

Bu kavram çerçevesinde çalışanların psikolojik durumlarının algılarından etkilendiği ve tutumlarını etkileyen en önemli algı odaklarından birinin destek ile ilgili olduğu bilinmektedir (Aydın & Basım, 2017). Sosyal mübadele kuramına dayanan sosyal destek, örgüt ve lider desteği olarak karşımıza çıkmaktadır (Eisenberger vd. 2002). Bu noktada algılanan lider desteği, liderin çalışanlarına gösterdiği ilgi ve verdiği değere ilişkin çalışanların geliştirdiği algı olarak da ifade edilmektedir (Kottke & Sharafinski, 1988).

Diğer taraftan Beklenti Teorisi (Vroom, 1964) üzerine geliştirilen Yol-Amaç Kuramı (House, 1996) kapsamında ise destekleyici liderlik, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları stres ve belirsizlikleri azaltarak onlara destek olan bir liderlik davranışını ifade etmektedir. Destekleyici lider çalışanlarına odaklanır, güven ve samimiyete dayalı çalışma ortamı yaratır. Destekleyici lider doğrudan çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmine yönelir; onlarla ilgilenir, arkadaşça ilişkiler kurar, güven ortamı yaratılmasına ve stresin azaltılmasına önem verir. Bu çerçevede destekleyici liderlik, lider-üye etkileşiminde çalışanlarla kurulan ilişkinin niteliğini belirleyen önemli bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Nitekim literatürde lider-üye etkileşimi, liderlerin çalışan etkililiğini artıran temel mekanizmalardan biri olarak ele alınmaktadır (Newman vd., 2017b). Bu etkileşim; çalışana değer verme, rahat ve huzurunu artırma ve çalışana yapılan katkı olarak açıklanmaktadır (Greguras & Ford, 2006). Bu noktada lider-üye etkileşiminin kuramsal temelini açıklayan Sosyal Mübadele Kuramı, lider ile çalışan arasında karşılıklılığa dayalı bir ilişkinin nasıl oluşabileceğine dair bir çerçeve sunmaktadır. Bu kuram açısından ele alındığında; liderin desteği, pozitif yaklaşımları, adil ve eşit davranışları, çalışanların örgüte katkılarını ve ekstra rol davranışı olarak tanımlanan kurum yararına dile getirme davranışı sergilemelerini etkileyecektir (Çiftçi, 2019). Diğer bir deyişle işyerinde liderleri ile olumlu etkileşim kuran çalışanların, karşılaşılan problemleri çözmek ya da sadece örgüte fayda sağlamak için daha fazla dile getirme davranışı sergileyecekleri değerlendirilmektedir (Can Yalçın & Fayganoğlu, 2022).

Lider desteği Sosyal Mübadele Kuramının karşılıklılık ilkesi açısından ele alındığında; lider ve çalışan arasındaki ilişkinin olumlu bir sosyal mübadele ilişkisi olarak algılanmasına katkı sağlayabilir (Settoon vd., 1996). Bu bağlamda kurum yararına dile getirme davranışı, bu olumlu ilişkinin bir yansıması olarak ele alınabilir. Bu noktada kurum yararına dile getirme, çalışanın görevlerini yerine getirmesinin ötesine geçerek örgütsel sorunların çözümüne ve mevcut uygulamaların iyileştirilmesine yönelik fikir ve görüşlerin paylaşılması olarak değerlendirilebilir (Van Dyne & Lepine, 1998; Morrison, 2011).

Buna ilaveten çalışanlar Sosyal Öğrenme Kuramına (Bandura, 1986) göre meşru kabul ettikleri kişilerin davranışlarını gözlemleyerek belirli davranışları öğrenmektedir (Jin vd., 2022). Bu çerçevede lider, dinleyerek, destekleyerek, açık ve anlaşılır talimatlarla çalışanlar için örnek oluşturabilir ve çalışanlara risk almanın, açık iletişimin önemini aktarabilir (Newman vd., 2017b).

Özetle; destekleyici liderlik, çalışanların örgütsel süreçlere aktif katılımını teşvik eden liderlik yaklaşımlarından biridir ve bu noktada lider, çalışan davranışını doğrudan teşvik edebilir veya engelleyebilir olduğundan; kurum yararına dile getirme davranışının en önemli öncüllerinden biri olmaktadır (Chamberlin vd., 2017). Nitekim Detert ve Burris (2007) liderlerin dile getirme davranışı üzerinde belirleyici bir rol oynadığını, Walumbwa ve Schaubroeck (2009) ise lider desteğinin çalışanların iletişim kurma ve görüş bildirme davranışlarını arttırdığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Detert ve Edmondson tarafından 2011 yılında yapılan çalışmada fikirlerinin üst yöneticileri

tarafından iyi karşılanmayacağını düşünen çalışanların kendilerini korumak için fikirlerini saklayabildiği sonucuna ulaşmıştır.

Buraya kadar sunulan kuramsal ve kavramsal gerekçeler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Destekleyici liderlik algısının kurum yararına dile getirme davranışı üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.

Bu ilişki bazı değişkenler üzerinden dolaylı olarak gerçekleşebilmektedir. Destekleyici liderlik algısı literatürde örgütsel bağlılık, iş tatmini, tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık gibi birçok değişkeni etkileyen önemli bir örgütsel davranış dinamiği olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu değişkenlerden biri de psikolojik güvendir. Zira çalışanların fikirlerini dile getirmelerinde liderin destekleyici yaklaşımı etkili olmakla birlikte çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri de çok önemlidir.

2.3. Psikolojik Güven

Psikolojik güven, korku ve kaygı duymadan kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik duyduğu rahatlık ve özgürlük hissidir (Maslow, 1943). Benzer şekilde psikolojik güven, çalışanların hatalarından veya fikirlerini dile getirmekten dolayı cezalandırılmayacakları ya da küçük düşürülmeyeceklerine dair ortak inançları olarak tanımlanabilir (Edmondson, 1999). Diğer bir tanımlama da psikolojik güven, çalışanın örgütteki başarısızlıkları rahatça paylaşması ve tartışması, ilişkilerinde risk alabilmesi ve fikirlerini açıkça söylemesi konusunda kendisini güvende hissetmesi olarak belirtilmektedir (Carmeli & Gittel, 2009).

Literatürde psikolojik güveni etkileyen çeşitli öncüller bulunmakla birlikte; genellikle bu öncüllerin liderlik, örgütsel iklim ve kişiler arası ilişkiler etrafında toplandığı görülmektedir. Buradan yola çıkarak çalışanların psikolojik güven algılarına ilişkin etki faktörlerinden birinin benimsenen liderlik davranışının türü olduğu söylenebilir (Chen & Tjosvold, 2012; Liang, 2017; Xu vd., 2019). Bu doğrultuda; liderlerin anlayışlı, ulaşılabilir ve hata yapmayı öğrenme fırsatı olarak gören tutumları, çalışanların kişilerarası risk almaktan çekinmemelerine ve daha yüksek düzeyde psikolojik güven geliştirmelerine zemin hazırlamaktadır (Edmondson, 2004). Ayrıca destekleyici liderlik davranışlarının açık iletişimi teşvik ederek çalışanların fikir ve görüşlerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir ortamın oluşmasına katkı sağladığı ve bu ortamın daha yüksek psikolojik güven algısıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Kahn, 1990; Edmondson, 1999).

İlave olarak Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964), sosyal değişim süreçlerinin destekleyici liderlik ve psikolojik güven arasındaki ilişkinin temelini oluşturduğunu ve çalışanların da bu destekleyici tavırlara benzer tavırlar sergileyerek kendileri ve diğer çalışanlar için psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratacaklarını öne sürmektedir (Newman vd., 2017a).

Bu noktada kişilerin tavrını belirleyen girdinin anlamı; ya özerkliği ve yetkinliği destekleyen şekilde bilgilendirici ya da kişiyi belirli şekilde düşünmeye, davranmaya zorlayıcı şekilde kontrol edici olarak sınıflandırılabilir (Deci & Ryan, 1985a). Bu girdinin bilgilendirici veya kontrol edici olarak sınıflandırılmasında liderin iletişim tarzı önemli rol oynamaktadır (Ryan, 1982). Literatürde kontrol edici yerine destekleyici ilişkilerin güven algısını teşvik ettiği vurgulanmaktadır (Edmondson, 1999). Bu vurgu; destekleyici davranışların çalışanların özerklik, yetkinlik ve ilişkisellik gibi temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak psikolojik güven algılarını geliştirdiği ve buna bağlı olarak çalışanların olumlu ve sağlıklı davranışlarını teşvik ettiğini varsayan Öz Belirleme Kuramına dayanmaktadır (Agarwal & Farndale, 2017; Deci vd., 2017). Öz Belirleme Kuramı çalışanın davranışlarını motivasyonel süreçlerle açıklamaya çalışan bir kuramdır (Deci vd., 2017). Bu kuram temel psikolojik ihtiyaçların, içsel ilgi ile dışsal ödüllerin çalışanların davranışlarını nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Kuramda özerklik, yeterlilik ve ilişkili olma üç temel ve doğuştan gelen, evrensel

psikolojik ihtiyaç olarak ele alınmaktadır (Deci & Ryan, 1985b). Deci ve Ryan'a göre özerklik, kişinin davranışlarındaki inisiyatif ve sahiplik duygusuyla ilgilidir; ilgi ve değerlerle desteklenir, ödül veya ceza gibi dış kontrol araçlarıyla zayıflar. Yetkinlik, başarı ve ustalık hissiyle ilgilidir; zorluklar, olumlu geri bildirim ve büyüme fırsatları sağlayan bir çevre ile desteklenir. İlişkisellik, aidiyet ve bağlantı duygularıyla ilgilidir, saygı ve şefkat ile desteklenir. Bu noktada çalışanların özerk ve yetkin hissetmelerinde liderin destekleyici davranışlarının, ilişkisellik için de çalışanın psikolojik güven hissetmesinin çok önemli olduğu söylenebilir.

Benzer şekilde; Bowers & Seashore (1966) tarafından geliştirilen ve destekleyici liderlik, etkileşimi kolaylaştırma, hedef vurgusu ve iş kolaylaştırma boyutlarından oluşan dört faktörlü liderlik modelinde liderin destekleyici davranışları, çalışanların kişisel değer ve duygularını geliştiren davranışlar olarak tanımlanmış ve bu davranışların çalışanların psikolojik güvenliğini ve iş tatminini arttırmayı amaçladığı vurgulanmıştır. Deci vd. (1989) ise bu davranışları geliştiren faktörleri belirlemeye odaklanmış ve bu faktörlerden birinin, liderin çalışanın ihtiyaçlarını ve duygularını anlaması olduğunu öne sürmüşlerdir. Böyle olduğunda çalışanın daha fazla güven hissedeceğini ve aldığı inisiyatif ve önerilere yanıt verileceğine olan inancının artacağını vurgulamışlardır.

Buraya kadar ifade edilenleri bir bütün halinde dikkate aldığımızda; Sosyal Mübadele Kuramı ve Öz Belirleme Kuramının, destekleyici liderlik ile psikolojik güven arasındaki ilişkiyi birbirini tamamlayan mekanizmalar üzerinden açıkladığını söyleyebiliriz. Sosyal Mübadele Kuramı açısından liderin çalışana verdiği destek, çalışan ile lider arasında güven temelli sosyal değişim ilişkisinin oluşmasına katkı sağlayarak risk algısını azaltabilir (Cropanzano & Mitchell, 2005). Öz Belirleme Kuramı açısından ise liderin destekleyici davranışları çalışanın özerklik, yeterlilik ve ilişkili olma ihtiyaçlarını karşılayarak çalışanların çalışma ortamında kendilerini rahat ve güvende hissetmelerine katkı sağlayabilir (Deci & Ryan, 2000). Diğer bir ifadeyle Sosyal Mübadele Kuramı destekleyici liderlik ile psikolojik güven arasındaki ilişkiyi karşılıklılığa dayalı süreçler üzerinden açıklarken; Öz Belirleme Kuramı aynı ilişkiyi temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasına yönelik motivasyonel süreçler üzerinden açıklamaktadır. Her iki kuramın ortak sonucu ise işyerinde psikolojik güven ortamının oluşmasıdır. Bu nedenle destekleyici liderlik ile psikolojik güven arasında aynı yönde bir ilişki beklenmektedir.

Buraya kadar sunulan kuramsal gerekçeler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Destekleyici liderlik algısının psikolojik güven üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.

Destekleyici liderlik algısı ile çalıştığı ortamda psikolojik güven hissedilen çalışanlar yeni fikirler üretme veya mevcut süreçleri iyileştirme konularında fikirlerini daha açık ifade edebileceklerdir. Bu çerçevede, psikolojik güvenin etkilediği etmenler arasında dile getirme davranışı (Van Dyne vd., 2003; Walumbwa & Schaubroeck, 2009) yer almaktadır.

Buna bağlı olarak psikolojik güvenin, çalışanların geri bildirim verme, soru sorma veya dile getirme davranışı gibi konularda risk alarak, grup üyeleri ile açık bir şekilde iletişim kurma isteğiyle pozitif yönde ilişkili olduğu değerlendirilmektedir (Soyalın, 2019). Nitekim psikolojik güven kavramı çalışanların kendilerini değerli hissettikleri ortamın geliştirilmesi, açık iletişim ve yaratıcılığın artırılması için çok önemlidir (Bano vd., 2024). Bu çerçevede psikolojik güvenin hâkim olduğu örgütlerde bireyler arasında kendi fikirlerini özgürce dile getirme, risk alma, saygı görme/gösterme ve önerileri paylaşma gibi davranışların görüldüğü bilinmektedir.

İlave olarak çalışanların kendi kendine yeterli olmaları ve örgüte fayda sağlayabilmeleri için kendilerini özgürce ifade edebilecekleri psikolojik özgürlük duygusu ile işlerinin nasıl tamamlanacağını seçme ve bağımsız çalışma özgürlüğü olmak üzere iki temel kavrama ihtiyaçları vardır (Jiang & Wei, 2024). Bu kavramların yanı sıra kurum yararına dile getirme davranışı, örgütlerde zorlu ve riskli bir ilave rol alınmasını gerektirir (Liu vd., 2023). Bu rolde, çalışanların fikirlerini söyleyebilmeleri için kendilerini güvende hissetmeleri önemlidir (Fatoki, 2024). Çalışanlar

bir davranışı gerçekleştirmeden önce fayda-maliyet analizi yaparlar. Eğer kişi davranış sonrası eleştiri veya olumsuz yorumla karşılaşacağını düşünürse yani güvensiz bir ortam ve korku hissettiğinde, kurum yararına bile olsa dile getirme davranışından vazgeçebilir. (Detert & Burris, 2007). Bu noktada psikolojik güven, kişinin kariyer veya statüsündeki olumsuz sonuçlardan korkmadan kendini göstermesi ve çalışması için önemli bir faktör olmaktadır (Kahn, 1990).

Özetleyecek olursak; çalışanlar işyerinde psikolojik güven hissetmeleri durumunda risk alabilecek ve daha özgür fikirlerini dile getirebileceklerdir (Edmondson, 1999; O'Donovan & McAuliffe, 2020).

Bu gerekçeler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3: Psikolojik güvenin kurum yararına dile getirme davranışı üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.

Psikolojik güven, çalışanların kendilerini güvende hissederek korkmadan görüşlerini paylaşabilmeleri açısından önemli bir ön koşul oluşturmaktadır. Diğer taraftan destekleyici liderlik algısı açık iletişim kurulması ve çalışanın hata yapmaktan korkmadığı çalışma ortamı yaratılması gibi unsurlarla psikolojik güveni desteklemektedir. Bu doğrultuda, destekleyici liderlik algısının kurum yararına dile getirme davranışı üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda psikolojik güven aracılığıyla dolaylı bir mekanizma üzerinden de gerçekleşebileceği değerlendirilmektedir.

Diğer bir ifadeyle; destekleyici lider çalışanlarına arkadaşça yaklaşarak onlara güven ortamı sağladığında çalışanların fikirlerini daha özgür ve korkmadan dile getirebilecekleri; aksi takdirde psikolojik güven hissetmeyen çalışanın destekleyici lidere rağmen fikirlerini söylemekten kaçınabileceği öngörülmektedir. Dolayısıyla kurum yararına dile getirme davranışında lider desteğinin tek başına yeterli olmayabileceği, bu desteğin psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamı ile desteklenmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir. Buna bağlı olarak, çalışanlar liderlerine güvendiğinde psikolojik güvenin artması ve çalışanların birbirine karşı hoşgörü ile negatif sonuçlarını düşünmeden kurum yararına dile getirme davranışını sergilemeleri beklenmektedir. Bu noktada, psikolojik güvenin destekleyici liderlik ile kurum yararına dile getirme davranışı arasındaki aktarım rolünün hangi mekanizmalar üzerinden gerçekleşebileceğinin açıklanması önem kazanmaktadır.

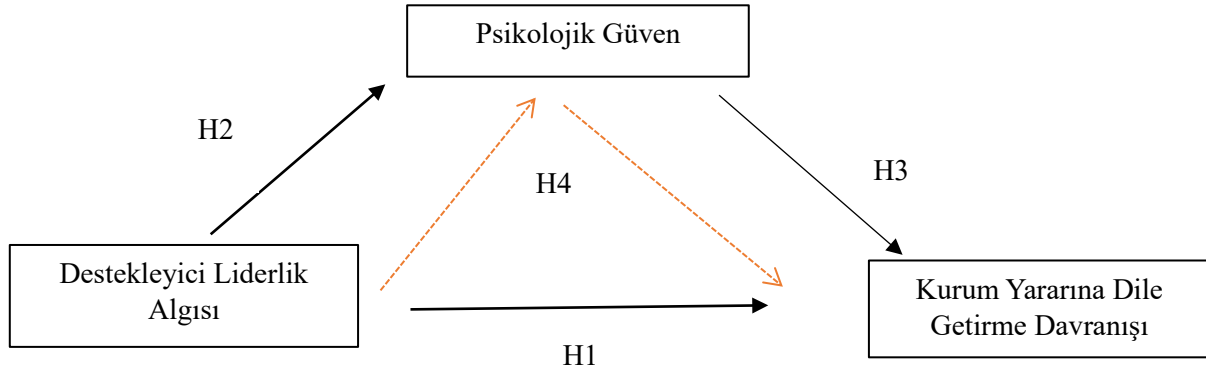
Bu aracılık mekanizması; çalışanın liderinden gördüğü destek doğrultusunda olumlu sosyal değişim ilişkisi geliştirmesi ve lideriyle ilişkisinde algıladığı risklerin azalması sonucu psikolojik güvenin gelişmesi temeline dayanan Sosyal Mübadele Kuramı ile açıklanabileceği gibi (Cropanzano & Mitchell, 2005; Edmondson, 1999); destekleyici liderliğin temel psikolojik ihtiyaçlar üzerindeki pozitif etkisi sonucunda psikolojik güven oluşması temeline dayanan Öz Belirleme Kuramı ile de açıklanabilmektedir. Bu noktada Sosyal Mübadele Kuramı destekleyici liderlik ile psikolojik güven arasındaki ilişkisel boyutu açıklarken, Öz Belirleme Kuramı temel psikolojik ihtiyaçlar ve gönüllü davranış motivasyonu üzerinden destekleyici liderlik ile psikolojik güven arasındaki ilişkinin motivasyonel boyutunu açıkladığı değerlendirilebilir (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dolayısıyla psikolojik güven, söz konusu ilişkisel ve motivasyonel süreçlerin kurum yararına dile getirme davranışına yansımada önemli bir psikolojik bir mekanizma olarak değerlendirilebilir (Detert & Burris, 2007; Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Liang vd., 2012).

Bu çerçevede yapılan çalışmalar, psikolojik güvenin, dile getirme davranışı ile onun öncüllerinden olan liderlik arasında aracı rol oynayabileceğini göstermektedir (Ashford vd., 1998; Miceli & Near, 1992).

Bu gerekçelere dayanarak destekleyici liderliğin dile getirme davranışına olan etkisinin psikolojik güven üzerinden olabileceği değerlendirilerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Destekleyici liderlik algısının kurum yararına dile getirme davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenin aracılık rolü vardır.

Buraya kadar aktarılan kuramsal ve kavramsal gerekçeler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli, Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. Yöntem

3.1. Örneklem

Destekleyici liderlik algısının dile getirme davranışına etkisinde psikolojik güvenin rolünü belirlemeye yönelik bu araştırmada veriler, kolayda örneklem metodu ile çeşitli kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan kişilerden, Google Formlar üzerinden hazırlanan anket ile elektronik ortamda Ekim-Kasım 2025 tarihleri arasında toplanmıştır. 412 kişi ankete katılım sağlamıştır. Bunlardan 7 anket eksik işaretleme ya da aykırı gözlem değeri içermesi nedenleriyle değerlendirme dışı bırakılmış; analizler 405 anket verisi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ankette 5’li Likert tipi ölçek kullanılarak 3 değişkene yönelik toplam 19 soru sorulmuştur. Katılımcılardan ölçeklerle ilgili sorulan bu sorular dışında cinsiyet ve çalışılan sektör gibi nominal değişkenler ile eğitim durumu gibi ordinal değişkenler hakkında da bilgi toplanmıştır. Ayrıca yaş ve çalışma süreleri de nicel değişkenler olarak doğrudan sayısal biçimde ölçülmüş; analiz aşamasında kategorilere ayrılarak regresyon modellerine kukla değişken aracılığıyla dâhil edilmiştir.

Anketi cevaplayanların %42,2’sinin erkek, %57,8’inin kadın olduğu görülmektedir. Cevaplayanların %6,7’si lise, %55,1’i üniversite, %27,2’si yüksek lisans ve %11’i doktora mezunu olup; %69,1’i özel, %27,9’u kamu sektöründe ve %3’ü diğer sektörlerde görev yapmaktadır. Anket formunda ‘diğer’ seçeneği için katılımcılardan sektörlerini belirtmeleri ayrıca istenmediğinden, bu kategorinin alt dağılımına ilişkin ayrıntılı bilgi bulunmamaktadır. Anketi cevaplayanların %39’u 18-35 yaş aralığında, %50,1’i 36-50 yaş aralığında ve %10,9’u 51 yaşından büyüktür. Anketi cevaplayanların %20’si 1-5 yıl deneyime, %16,7’si 6-10 yıl deneyime, %21,2’si 11-15 yıl deneyime, %17,5’i 16-20 yıl deneyime ve %24,4’ü ise 21 yıldan daha fazla deneyime sahiptir.

Çalışmanın gerçekleştirilmesi için Başkent Üniversitesi Yayın Etik Kurulu’nun 03/10/2025 tarihli ve E-62310886-020-509190 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

3.2. Ölçüm Araçları

Kurum Yararına Dile Getirme Davranışı Ölçeği: Çalışma kapsamında katılımcıların kurum yararına dile getirme davranışı düzeyini belirlemek amacıyla Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen Çalışan Seslilik Davranışları Ölçeği’nin üç boyutundan biri olan ve 5 ifadeden oluşan Kurum Yararına Seslilik Ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin Türkçe uyarlaması Bilgin, Gülşen, Kutlu ve Pakyüz (2019) tarafından yapılmıştır. 5’li Likert tipi ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) kullanılarak ölçek dâhilindeki ifadeler değerlendirilmiştir. Tablo 1’de ölçeğe

ait doğrulayıcı faktör analizi, Cronbach alfa ve tutarlılık analizi sonuçları verilmiş olup, sonuçlar ölçeğin yeterli seviyede geçerli, güvenilir ve tutarlı olduğunu göstermektedir.

Destekleyici Liderlik Algısı Ölçeği: Katılımcıların destekleyici liderlik algısını belirleyebilmek amacıyla Aydın Göktepe (2017) tarafından geliştirilen, 5'li Likert (1=kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) tipi ölçek yapısında olan iki boyutlu 7 maddeli “Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği” kullanılmıştır. Tablo 1’de ölçekle ilgili olarak sunulan doğrulayıcı faktör analizi, Cronbach alfa ve tutarlılık analizi sonuçları, ölçeğin yeterli seviyede geçerli, güvenilir ve tutarlı olduğunu göstermektedir.

Psikolojik Güven Ölçeği: Katılımcıların psikolojik güven düzeylerini ölçmek için Edmondson (1999) tarafından geliştirilen ve Yener (2015) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan “Psikolojik Rahatlık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; iki boyutlu ve 7 ifadeden oluşmakta olup; ölçekteki ifadeler 1 ve 5 arasında, “1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum” olacak şekilde 5’li Likert tipi ölçeği kullanılarak ölçümlenmiştir. Tablo 1’de ölçeğe ait doğrulayıcı faktör analizi, Cronbach alfa ve tutarlılık sonuçları verilmiş olup, sonuçlar ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik göstergelerinin genel olarak kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Psikolojik güven ölçeği için rapor edilen AVE = 0,48 değeri, Fornell–Larcker Kriteri (Fornell & Larcker, 1981) kapsamında önerilen $\geq 0,50$ eşik değerinin altında kalmaktadır. Ancak özellikle sosyal bilimlerde geliştirilen ölçeklerde 0,40–0,50 aralığı, yeterli bileşik güvenilirlik (CR) ile birlikte değerlendirildiğinde kabul edilebilir görülmektedir (Lam, 2012).

Destekleyici Liderlik Algısı ve Psikolojik Güven ölçekleri özgün formlarında iki boyutlu olmakla birlikte, bu çalışmada değişkenler alt boyut düzeyinde değil, kavramların genel düzeyini temsil eden yapılar olarak ele alınmıştır. Araştırma modeli ve hipotezlerin de değişkenler arasındaki genel ilişkilere odaklanması nedeniyle ölçekler tek faktörlü olarak değerlendirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir uyum göstermesi de bu yaklaşımı desteklemektedir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin, geçerlilik ve güvenilirlikleri ile ilgili değerler, Tablo 1’de sunulmuştur:

Tablo 1. Ölçeklerin Geçerlilik, Güvenirlilik ve Tutarlılıklarına İlişkin Değerler

Uyum İndeksleri	Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Eşik Değeri	Kurum Yararına Dile Getirme Davranışı	Destekleyici Liderlik Algısı	Psikolojik Güven
Cronbach Alfa	0,70	0,70	0,93	0,94	0,77
CMIN/DF	≤ 3	$3 \leq \text{CMIN/DF} \leq 5$	2,53	3,61	3,78
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,06	0,08	0,08
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,99	0,97	0,97
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,99	0,98	0,93
AVE		$\geq 0,50$	0,71	0,72	0,48
CR		$\geq 0,70$	0,93	0,94	0,86
Çarpıklık			-0,93	-0,55	-0,27
Basıklık			0,25	-0,28	-0,16

Doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modelinin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla, PROCESS v4.0 makro ise aracılık hipotezinin bootstrap güven aralıklarına dayalı doğrudan ve dolaylı etkiler üzerinden test edilmesi amacıyla tercih edilmiştir. SEM ölçüm ve yapısal modeli eş zamanlı olarak değerlendirmeye olanak sağlamakla birlikte, bu çalışmada ölçüm modelinin DFA ile ayrıca doğrulanmış olması ve araştırmanın temel odağının aracılık etkisinin bootstrap yöntemiyle test edilmesi nedeniyle PROCESS v4.0 makro kullanılmıştır.

Ayrıca ortak yöntem varyansını değerlendirmek amacıyla Harman Tek Faktör Testi uygulanmıştır. Analiz, Principal Axis Factoring yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara

göre, ilk faktörün toplam varyansın %41,26'sını açıkladığı belirlenmiştir. Bu oranın %50 eşik değerinin altında kalması, ortak yöntem varyansının araştırma açısından ciddi bir sorun teşkil etmediğini göstermektedir. İlave olarak ortak yöntem yanlılığının değerlendirilmesinde Kock (2015) tarafından önerilen tam doğrusal bağlantı VIF değerleri incelenmiştir. Kock (2015), bu değerlerin 3,3 veya altında olmasının ortak yöntem yanlılığının önemli bir sorun oluşturmadığına ilişkin bir gösterge olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Yapılan analiz sonucunda destekleyici liderlik algısı için VIF değeri 1,51, psikolojik güven için 1,49 ve kurum yararına dile getirme davranışı için 1,07 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre VIF değerlerinin 3,3 eşik değerinin altında olması, ortak yöntem yanlılığının araştırma sonuçları açısından ciddi bir sorun oluşturduğuna ilişkin bir bulgu olmadığını göstermektedir.

4. Bulgular

Araştırma kapsamında değişkenlerin dağılım özellikleri çarpıklık ve basıklık değerlerinin üzerinden incelenmiş olup; Tablo 1'deki çarpıklık-basıklık verilerinin ± 2 aralığında bulunması nedeniyle değişkenlerin normal dağılım gösterdikleri görülmüştür.

Tablo 2. Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

	Kurum Yararına Dile Getirme Davranışı	Destekleyici Liderlik Algısı	Psikolojik Güven
Kurum Yararına Dile Getirme Davranışı	1,00	0,24	0,22
Destekleyici Liderlik Algısı	0,24	1,00	0,57
Psikolojik Güven	0,22	0,57	1,00

Daha sonra değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerinin belirlenebilmesi için Pearson korelasyon Analizi yapılmış ve Tablo 2'ye göre kurum yararına dile getirme davranışı ile destekleyici liderlik ve psikolojik güven arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki; destekleyici liderlik ile psikolojik güven arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Regresyon analizlerinde çoklu doğrusal bağlantı varsayımı Tolerance ve VIF değerleri üzerinden incelenmiş; Tolerance değerlerinin 0,36 ile 0,95, regresyon modellerine ilişkin VIF değerlerinin ise 1,04 ile 2,73 arasında değiştiği görülmüş ve modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmadığı değerlendirilmiştir.

Kurum yararına dile getirme davranışını etkileyen değişkenlerin belirlenmesi ve bu duruma destekleyici liderlik algısının etkisini tespit edebilmek adına analizler iki model altında gerçekleştirilmiştir. Model 1'de demografik değişkenler; yaş, deneyim, cinsiyet, eğitim durumu ve sektör analize dâhil edilmiştir. Araştırmada demografik değişkenler; çalışanların destekleyici liderlik algısının, psikolojik güven düzeylerinin ve kurum yararına dile getirme davranışlarının bireysel ve mesleki özelliklere göre farklılaşabilme olasılığına istinaden modele dâhil edilmiştir. Böylece demografik değişkenlerin, araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkiler üzerindeki olası etkilerinin kontrol altına alınması hedeflenmiştir. Diğer bir ifadeyle demografik değişkenler, bu ilişkilerin bağımsız olarak değerlendirilmesini sağlamak amacıyla analizlere kontrol değişkeni olarak eklenmiştir.

Daha sonra Model 2'de ise destekleyici liderlik algısı eklenmiştir. Çoklu regresyon analizi ile ulaşılan sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Destekleyici Liderlik Algısı - Kurum Yararına Dile Getirme Davranışı Etkileşimine İlişkin Regresyon Analizi

Hipotez 1	Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	R	R ²	Adj. R ²	F	p	t	p
		β	Std. Hata	Beta							
Model 1	Sabit Değer	3,250	0,268		0,188	0,035	0,023	2,931	0,013	12,115	0,000
	Yaş	-0,104	0,130	-0,065						-0,799	0,425
	Deneyim	0,009	0,058	0,013						0,161	0,872
	Cinsiyet	0,074	0,106	0,035						0,700	0,484
	Eğitim Durumu	0,241	0,068	0,180						3,533	0,000
	Sektör	-0,088	0,101	-0,045						-0,874	0,382
Model 2	Sabit Değer	2,385	0,309		0,310	0,096	0,082	7,028	0,000	7,710	0,000
	Yaş	-0,103	0,126	-0,064						-0,816	0,415
	Deneyim	-0,007	0,056	-0,010						-0,129	0,897
	Cinsiyet	0,050	0,103	0,024						0,483	0,629
	Eğitim Durumu	0,243	0,066	0,181						3,678	0,000
	Sektör	-0,038	0,098	-0,019						-0,382	0,702
	Destekleyici Liderlik Algısı	0,257	0,050	0,248						5,155	0,000

Tablo 3 incelendiğinde Model 1 ile analize dâhil edilen demografik değişkenlerden; “Eğitim Durumu”nun ($\beta = 0,180$, $p < 0,05$) kurum yararına dile getirme davranışı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüş ve demografik değişkenlerle oluşturulan Model 1’in kurum yararına dile getirme davranışına ait toplam varyansın %3,5’ini açıkladığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde Model 2’de destekleyici liderlik algısının analize dâhil edilmesiyle, “Eğitim Durumu” ($\beta = 0,181$, $p < 0,05$) değişkeninin anlamlı etkisi devam etmiş; destekleyici liderlik algısının ise ($\beta = 0,248$, $p < 0,05$) kurum yararına dile getirme davranışı üzerinde aynı yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. İlave olarak Model 2’nin kurum yararına dile getirme davranışındaki toplam varyansın %9,6’sını açıkladığı görülmüştür.

Bu kapsamda Hipotez 1 (Destekleyici liderlik algısının kurum yararına dile getirme davranışı üzerinde aynı yönlü ve anlamlı etkisi vardır) desteklenmiştir. Ancak modelin açıklayıcılığının düşük düzeyde olduğu ve destekleyici liderliğin kurum yararına dile getirme davranışında düşük düzeyde bir belirleyici olduğu değerlendirilebilir. Analiz sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=7,028$, $p=0,000$, $p<0,05$). Destekleyici liderliğe ait standardize edilmiş Beta katsayısı (0,248) destekleyici liderlik algısı arttıkça çalışanların kurum yararına dile getirme davranışı düzeylerinin anlamlı olarak arttığını göstermektedir. Son olarak t değeri (5,155) destekleyici liderlik algısının kurum yararına dile getirme davranışını anlamlı biçimde yordadığını göstermektedir.

Bu sonuçlar kapsamında Hipotez 1 desteklenmiş olup, destekleyici liderlik algısının kurum yararına dile getirme davranışını pozitif ve anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür (Tablo 3).

Psikolojik güveni etkileyen değişkenlerin belirlenmesi ve bu duruma destekleyici liderlik algısının etkisini tespit edebilmek adına analizler iki model altında gerçekleştirilmiştir. Model 1’de demografik değişkenler; yaş, deneyim, cinsiyet, eğitim durumu ve sektör analize dâhil edilmiştir. Daha sonra Model 2’de ise destekleyici liderlik algısı eklenmiştir. Çoklu regresyon analizi ile ulaşılan sonuçlar Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4 incelendiğinde Model 1 ile analize dâhil edilen demografik değişkenlerin; psikolojik güven üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ancak Model 2’de destekleyici liderlik algısının analize dâhil edilmesiyle, modelin açıklayıcılığı anlamlı düzeyde artmıştır. Destekleyici liderlik algısının ($\beta = 0,564$, $p < 0,05$) psikolojik güven üzerinde aynı yönlü ve anlamlı etkisi tespit

edilmiştir. İlave olarak Model 2 psikolojik güvene ait toplam varyansın %32,9'unu açıkladığı görülmüştür.

Bu kapsamda Hipotez 2 (Destekleyici liderlik algısının psikolojik güven üzerinde aynı yönlü ve anlamlı etkisi vardır) desteklenmiştir. Buna göre modelin açıklayıcılığının yüksek düzeyde olduğu ve destekleyici liderliğin psikolojik güven üzerinde yüksek düzeyde bir belirleyici olduğu değerlendirilebilir. Analiz sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=185,362$, $p=0,000$, $p<0,05$). Destekleyici liderliğe ait standardize edilmiş Beta katsayısı (0,564) destekleyici liderlik algısı arttıkça çalışanların psikolojik güven düzeylerinin anlamlı olarak arttığını göstermektedir. Son olarak t değeri (13,615) destekleyici liderlik algısının psikolojik güveni anlamlı biçimde yordadığını göstermektedir.

Bu sonuçlar kapsamında Hipotez 2 desteklenmiş olup, destekleyici liderlik algısının psikolojik güveni pozitif ve anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür (Tablo 4).

Tablo 4. Destekleyici Liderlik Algısı - Psikolojik Güven Etkileşimine İlişkin Regresyon Analizi

Hipotez 2	Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Katsayılar	R	R ²	Adj. R ²	F	p	t	p
		β	Std. Hata							
Model 1	Sabit Değer	3,298	0,191	0,126	0,016	0,004	1,285	0,270	17,268	0,000
	Yaş	0,033	0,093						0,351	0,726
	Deneyim	0,040	0,041						0,982	0,327
	Cinsiyet	0,079	0,075						1,052	0,294
	Eğitim Durumu	-0,027	0,049						-0,561	0,575
	Sektör	-0,107	0,072						-1,486	0,138
Model 2	Sabit Değer	1,911	0,188	0,573	0,329	0,318	185,362	0,000	10,170	0,000
	Yaş	0,034	0,077						0,445	0,656
	Deneyim	0,014	0,034						0,405	0,686
	Cinsiyet	0,040	0,062						0,642	0,521
	Eğitim Durumu	-0,024	0,040						-0,589	0,556
	Sektör	-0,026	0,060						-0,428	0,669
	Destekleyici Liderlik Algısı	0,412	0,030						13,615	0,000

Kurum yararına dile getirme davranışını etkileyen değişkenlerin belirlenmesi ve bu duruma psikolojik güvenin etkisini tespit edebilmek adına analizler iki model altında gerçekleştirilmiştir. Model 1’de demografik değişkenler; yaş, deneyim, cinsiyet, eğitim durumu ve sektör analize dâhil edilmiştir. Daha sonra Model 2’de ise psikolojik güven eklenmiştir. Çoklu regresyon analizi ile ulaşılan sonuçlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5 incelendiğinde Model 1 ile analize dâhil edilen demografik değişkenlerden; “Eğitim Durumu”nun ($\beta= 0,180$, $p < 0,05$) kurum yararına dile getirme davranışı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüş ve demografik değişkenlerle oluşturulan Model 1’in kurum yararına dile getirme davranışına ait toplam varyansın %3,5’ini açıkladığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde Model 2’de psikolojik güvenin analize dâhil edilmesiyle, “Eğitim Durumu” ($\beta= 0,186$, $p < 0,05$) değişkeninin anlamlı etkisi devam etmiş; psikolojik güvenin ise ($\beta= 0,230$, $p < 0,05$) kurum yararına dile getirme davranışı üzerinde aynı yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. İlave olarak Model 2 kurum yararına dile getirme davranışına ait toplam varyansın %8,8’ini açıkladığı görülmüştür.

Bu kapsamda Hipotez 3 (Psikolojik güvenin kurum yararına dile getirme davranışı üzerinde aynı yönlü ve anlamlı etkisi vardır) desteklenmiştir. Buna göre modelin açıklayıcılığının düşük düzeyde olduğu ve psikolojik güvenin kurum yararına dile getirme davranışında düşük düzeyde bir belirleyici olduğu değerlendirilebilir. Analiz sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı

olduğu görülmektedir ($F=22,773$, $p=0,000$, $p<0,05$). Psikolojik güvene ait standardize edilmiş Beta katsayısı (0,230) psikolojik güven arttıkça çalışanların kurum yararına dile getirme davranışı düzeylerinin anlamlı olarak arttığını göstermektedir. Son olarak t değeri (4,772) psikolojik güvenin kurum yararına dile getirme davranışını anlamlı biçimde yordadığını göstermektedir.

Bu sonuçlar kapsamında Hipotez 3 desteklenmiş olup, psikolojik güvenin kurum yararına dile getirme davranışını pozitif ve anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür (Tablo 5).

Tablo 5. Psikolojik Güven - Kurum Yararına Dile Getirme Davranışı Etkileşimine İlişkin Regresyon Analizi

Hipotez 3	Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	R	R ²	Adj. R ²	F	p	t	p
		β	Std. Hata	Beta							
Model 1	Sabit Değer	3,250	0,268		0,188	0,035	0,023	2,931	0,013	12,115	0,000
	Yaş	-0,104	0,130	-0,065						-0,799	0,425
	Deneyim	0,009	0,058	0,013						0,161	0,872
	Cinsiyet	0,074	0,106	0,035						0,700	0,484
	Eğitim Durumu	0,241	0,068	0,180						3,533	0,000
	Sektör	-0,088	0,101	-0,045						-0,874	0,382
Model 2	Sabit Değer	2,172	0,345		0,296	0,088	0,074	22,773	0,000	6,291	0,000
	Yaş	-0,115	0,127	-0,072						-0,904	0,366
	Deneyim	-0,004	0,056	-0,005						-0,069	0,945
	Cinsiyet	0,048	0,103	0,023						0,467	0,641
	Eğitim Durumu	0,250	0,066	0,186						3,761	0,000
	Sektör	-0,053	0,098	-0,027						-0,541	0,589
	Psikolojik Güven	0,327	0,068	0,230						4,772	0,000

Buraya kadar sunulan sonuçlar incelendiğinde destekleyici liderlik algısının psikolojik güvene etkisinde Cohen'in (1988) f2 ölçütlerine göre etki büyüklüğünün (H2 için $f^2=0,49$) yüksek olduğu ve destekleyici liderlik algısının psikolojik güven değişkeni üzerindeki açıklayıcı gücünün oldukça güçlü olduğu görülmüştür. Öte yandan; destekleyici liderlik algısının ve psikolojik güvenin kurum yararına dile getirme davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmekle birlikte; Cohen'in (1988) f2 ölçütlerine göre etki büyüklüğünün küçük düzeyde (H1 için $f^2=0,106$ ve H3 için $f^2=0,097$) olduğu ve bu nedenle dile getirme davranışının çok boyutlu yapısı düşünülerek psikolojik güvenin modele dâhil edilmesinin açıklayıcılığı arttırabileceği değerlendirilmiştir.

Dolayısıyla devam eden bölümde destekleyici liderlik algısının kurum yararına dile getirme davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenin aracılık etkisi olup olmadığı ve varsa ne tür bir aracılık olduğu tartışılmıştır. Bunun için Hayes (2022) tarafından SPSS programına eklenerek kullanılmak üzere geliştirilen uygulama (PROCESS v4.0 makrosu) kullanılmıştır. Analiz toplam etki, doğrudan etki ve dolaylı etki puanları ile gerçekleştirilmiştir (Preacher & Hayes, 2008).

Tablo 6. Destekleyici Liderlik Algısının Kurum Yararına Dile Getirme Davranışı Üzerine Etkisinde Psikolojik Güvenin Aracılık Rolü

Özet	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
PisGüv	0,570	0,325	0,364	194,017	1,000	403,000	0,000
Model		B	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		1,969	0,107	19,467	0,000	1,759	2,179
DesLid		0,416	0,030	13,929	0,000	0,357	0,475
Özet	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
DilGet	0,264	0,070	1,013	15,018	2,000	402,000	0,000
Model		B	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		2,475	0,242	10,244	0,000	2,000	2,950
DesLid		0,180	0,061	2,961	0,003	0,060	0,299
PisGüv		0,175	0,083	2,101	0,036	0,011	0,338
Özet	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
DilGet	0,244	0,059	1,021	25,408	1,000	403,000	0,000
Model		B	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		2,819	0,179	15,785	0,000	2,468	3,170
DesLid		0,252	0,050	5,041	0,000	0,154	0,350
ETKİ	B	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	
Toplam Etki	0,252	0,050	5,041	0,000	0,154	0,350	
Direkt Etki	0,180	0,061	2,961	0,003	0,060	0,299	
ETKİ	B	BootStd. Hata			BootLLCI	BootULCI	
Dolaylı Etki	0,073	0,038			0,0018	0,1500	

Tablo 6'daki analiz sonuçlarına göre aracılık için ilk koşul olan modelin anlamlılığı test edilmiş ve modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=194,017$, $p=0,000$; $p<0,05$). Destekleyici liderlik algısı psikolojik güveni pozitif ve anlamlı biçimde yordamaktadır ve varyansın %32,5'ini açıklamaktadır. Psikolojik güven kontrol altındayken, destekleyici liderlik algısı ile kurum yararına dile getirme davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($B= 0,180$, $t=2,961$, $p=0,003$; $p<0,05$). Ayrıca psikolojik güvenin kurum yararına dile getirme davranışı üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($B= 0,175$, $t=2,101$, $p=0,036$; $p<0,05$).

Destekleyici liderliğin kurum yararına dile getirme davranışı üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. ($F=25,408$, $B= 0,252$, $t=5,041$, $p=0,000$; $p<0,05$). Psikolojik güven modele eklendiğinde destekleyici liderlik algısının kurum yararına dile getirme davranışı üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmüştür ($B= 0,180$). Bununla birlikte, destekleyici liderlik algısının kurum yararına dile getirme davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin psikolojik güven aracılığıyla pozitif ve anlamlı olduğu belirlenmiştir ($B= 0,073$).

Doğrudan etki anlamlı ($B= 0,180$, $p=0,003$; $p<0,05$), dolaylı etki ise bootstrap aralığı 0 içermediği için anlamlı ve pozitif yönlüdür (0,0018 ve 0,1500). Bu sonuçlara göre psikolojik güvenin modelde aracı rolü üstlendiği ve kısmi aracılık olduğu söylenebilir (Tablo 6). Genel olarak destekleyici liderlik algısı ile psikolojik güven, psikolojik güven ile de kurum yararına dile getirme davranışı birlikte değişim göstermektedir. Bu bulgulara göre Hipotez 4 (Destekleyici liderlik algısının kurum yararına dile getirme davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenin aracılık rolü vardır) desteklenmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Örgütlerin sürdürülebilir başarısı için çalışanlarını kaynak olarak görmesi, bu noktada da çalışanların kendilerini güvende hissedecekleri bir ortamda destekleyici lider ile çalışmaları gerek örgütün gelişmesi için yeni fikirlerin söylenmesi gerekse örgütü daha iyiye götürecek değişikliklerin dile getirilmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Destekleyici liderlik algısının kurum yararına dile getirme davranışı üzerindeki etkisini ve bu etkide psikolojik güvenin aracılık rolünü incelemeye yönelik yapılan bu çalışmada, bulgular bölümünde ifade edilen hususlardan hareketle aşağıdaki sonuçlara varılmıştır:

İlk olarak; destekleyici liderlik algısının kurum yararına dile getirme davranışını arttırmada önemli bir rol oynadığı ortaya konmuştur. Dolayısıyla örgütlerde çalışanların kurum yararına fikirlerini ve görüşlerini rahatça dile getirmelerini teşvik etmek amacıyla liderlerin destekleyici davranışlar sergilemesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir.

İkinci olarak; destekleyici liderin, çalışanların kendilerini güvende hissedecekleri bir ortam yaratmada etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, Deci vd.'nin (1989) kuramsal yaklaşımı kapsamında değerlendirildiğinde, lider tarafından ihtiyaçlarının ve duygularının anlaşıldığını gören çalışanın kendini daha fazla güven içerisinde hissedebileceğini göstermektedir. Bu durum çalışanın inisiyatif alarak sunduğu önerilere karşı lider tarafından olumlu yanıt verileceğine dair inancının artabileceğini göstermektedir.

Üçüncü olarak; çalışanların kendilerini güvende hissettikleri ortamda fikir ve önerilerini daha rahat ifade ettikleri hususu desteklenmiş ve psikolojik güvenin kurum yararına dile getirme davranışının önemli belirleyicilerden biri olduğu görülmüştür.

Son olarak; kavramsal çerçevede tartışıldığı üzere destekleyici liderin çalışanlarına arkadaşça yaklaşarak onlara güven ortamı sağladığında çalışanların fikirlerini daha özgür ve korkmadan dile getirebilecekleri ve bu noktada psikolojik güvenin destekleyici liderlik ile kurum yararına dile getirme davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği gözlenmiştir.

Bu sonuçların literatürde iyi bir çalışma ortamı, bireysel destek ve kaliteli iletişimin, destekleyici liderlik algısı ile birlikte dile getirme davranışını olumlu yönde etkilediğine yönelik daha önce yapılan çalışmalarla (Jada & Mukhopadhyay, 2018; Lapointe & Vandenberghe, 2018; Islam vd., 2019; Memon & Ghani, 2021; Çiftçi 2019; Can Yalçın & Fayganoğlu, 2022; Chamberlin vd., 2017); psikolojik güvenin oluşmasında liderin destekleyici yaklaşımlarının etkili olduğuna dair yapılan çalışmalarla (Deci vd., 1989; Chen & Tjosvold, 2012; Liang, 2017; Xu vd., 2019); çalışanların kendilerini güvende hissettiklerinde kurum yararına fikirlerini daha rahat söylediklerine dair daha önce yapılmış çalışmalarla (Kahn, 1990; Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Soyalm, 2019; Bano vd., 2024; Soyalm & Karabey, 2020; Fatoki, 2024; Edmondson, 1999; O'Donovan & McAuliffe, 2020) uyum sağladığı görülmüştür. Ayrıca bu çalışma sonuçlarının, literatürde psikolojik güvenin dile getirme davranışı ile bu davranışın öncüllerinden olan liderlik arasında aracı rolü olduğunu ortaya koyan çalışmaların (Ashford vd., 1998; Miceli & Near, 1992) sonuçlarıyla da uyumlu olduğu gözlenmiştir. Ancak bu çalışma ile bir yandan destekleyici liderlik algısının kurum yararına dile getirme davranışını etkilediği ortaya koyulurken; diğer taraftan bu etkinin sınırlı düzeyde olduğu görülmüştür. İlave olarak bu çalışma ile destekleyici liderliğin psikolojik güvenin temel belirleyicilerinden olduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanında demografik değişkenlerin modele sınırlı düzeyde katkı sağladığı ve bu çerçevede yalnızca eğitim düzeyinin anlamlı bulunduğu görülmüştür.

Buraya kadar yapılan açıklamalarla psikolojik güvenin, destekleyici liderlerin çalışanların kurum yararına dile getirme davranışı üzerindeki etkisini açıklamada önemli bir aracı mekanizma olduğu değerlendirilmiştir. Destekleyici, adil ve açık iletişim kuran liderlerin çalışanların güven duygusunu arttırarak düşüncelerini özgürce ifade etmelerini sağlayacağı ve buna dayanarak psikolojik güvenin lider ile kurum yararına dile getirme davranışı arasında bir aktarım mekanizması

işlevi görebileceği düşünülmektedir. Bu mekanizma psikolojik açıdan değerlendirildiğinde, destekleyici liderlik davranışlarının çalışanların fikirlerini ifade etmesi sonucunda eleştirilme, dışlanma veya olumsuz geri bildirim gibi kişilerarası riskleri daha düşük algılamalarına katkı sağlayacağı söylenebilir. Bu durum, çalışanların olumsuz sonuçlara ilişkin kaygılarını azaltarak örgütsel sorunların çözümüne ve mevcut uygulamaların iyileştirilmesine yönelik fikir ve görüşlerini daha rahat ifade etmelerini sağlayabilir. Buna ilave olarak, çalışan gördüğü destek sonucunda kendisini örgütün bir parçası olarak değerli görebilir ve örgüte gönüllü katkı sağlama eğilimde olabilir. Bu doğrultuda psikolojik güven, lider desteğinin kurum yararına dile getirme davranışına dönüşmesini sağlayan psikolojik bir süreç olarak değerlendirilebilir. Bu yönüyle çalışma, destekleyici liderliğin kurum yararına dile getirme davranışı üzerindeki etkisini yalnızca doğrudan bir liderlik etkisi olarak değil, psikolojik güven üzerinden işleyen bir mekanizma çerçevesinde ele alarak literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca bu mekanizmanın Sosyal Mübadele Kuramı ve Öz Belirleme Kuramının ilişkisel ve motivasyonel açıklamalarıyla birlikte ele alınması, bu ilişkinin kuramsal olarak daha bütüncül biçimde açıklanmasına olanak vermektedir.

Çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak liderlerin çalışanların hata yapmaktan veya ceza almaktan korkmayacakları bir çalışma ortamı oluşturmalarının örgütsel etkililik açısından yararlı olabileceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanların görüş ve önerilerini çekinmeden ifade edebilecekleri, farklı görüşlere değer verilen bir yönetim anlayışı benimsemeleri önem taşımaktadır. Çalışanlara yapıcı geri bildirim verilmesi ve karar süreçlerine katılımlarının teşvik edilmesi de psikolojik güvenliğin güçlendirilmesine yönelik somut uygulamalar arasında değerlendirilebilir.

İlave olarak eğitim değişkeninin modelde bazı ilişkiler açısından anlamlı çıkması; destekleyici liderlik algısı, psikolojik güven ve kurum yararına dile getirme davranışı arasındaki ilişkilerin yalnızca örgütsel düzeyde değil, aynı zamanda bireysel düzeydeki sosyo-bilişsel farklılıklarla da şekillendiğini göstermektedir. Bu bulgu, çok düzeyli örgütsel davranış literatüründe bireysel özelliklerin (özellikle eğitim gibi insan sermayesi göstergelerinin) hem algısal süreçleri hem de davranışsal çıktıları sistematik olarak koşullandırdığı yönündeki görüşlerle uyumludur (Detert & Burris, 2007; Edmondson, 1999).

Bununla birlikte kurum yararına dile getirme davranışına ilişkin varyansın görece düşük olması, elde edilen bulguların pratik anlamlılığı açısından ayrıca değerlendirilmelidir. Bireysel özellikler, örgüt kültürü, çalışma ortamı, lider ilişkileri gibi birçok farklı faktörden etkilenen kurum yararına dile getirme davranışının bu çok boyutlu yapısı nedeniyle destekleyici liderlik ve psikolojik güvenin bu davranıştaki değişimin belirli bir bölümünü açıklaması beklenebilir. Bu nedenle bulgular bu iki değişkenin kurum yararına dile getirme davranışının tek belirleyicileri olduğu şeklinde değerlendirilmemelidir. Ancak her iki değişkenin de yönetsel uygulamalar ve davranışlarla geliştirilebilir olması, görece sınırlı açıklayıcılığa rağmen bulguların pratik önemini arttırmaktadır.

Bunların yanı sıra bu çalışmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Kesitsel veri tasarımı ve verilerin kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmış olması sınırlılıkları sonuçların değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır. Özellikle kolayda örnekleme yönteminde katılımcıların erişilebilirlik ve gönüllülük esasına göre seçilmesi, örneklem seçilme olasılığının eşit olmamasına ve örnekleme yanlılığının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu durum elde edilen bulguların farklı çalışan gruplarına göre genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Bu bağlamda, sonraki çalışmalarda olasılıklı örnekleme yöntemlerinin kullanılması ve farklı sektörlerden örnekleme ulaştırılması, örnekleme yanlılığının azaltılması ve sonuçların genellenmesi açısından katkı sağlayabilir. Araştırmanın kesitsel yapısı, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve nedenselliği konusunda kesin çıkarımlarda bulunulmasını sınırlandırmakta; ayrıca ters nedensellik olasılığı nedeniyle potansiyel bir içsellik (endogeneity) riski taşımaktadır. Bunun yanı sıra, modele dâhil edilmeyen ve incelenen değişkenlerle ilişkili olabilecek faktörlerin atlanan değişken yanlılığına yol açma olasılığı da göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı da verilerin tek bir zaman diliminde

katılımcıların öz-bildirimine dayalı olarak toplanmış olmasıdır. Buna bağlı olarak çalışanların kişisel algıları ve cevaplama biçimlerinden kaynaklı değişkenler arası ilişkilerin daha güçlü veya zayıf algılanması söz konusu olabilir. Ayrıca kesitsel araştırma tasarımı zaman içerisindeki değişimlerin izlenmesini sınırlandırmaktadır. Gelecek çalışmalarda farklı veri kaynaklarının kullanılması ve verilerin farklı zamanlarda toplanması bu sınırlılıkların etkisinin azaltılmasını sağlayabilir.

Gelecekte, modelin açıklayıcılığını artırmak için örgütsel bağlılık, iş tatmini, algılanan örgütsel destek gibi değişkenleri de dikkate alarak yapılacak çalışmalarla daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilecektir. Bunun yanı sıra boylamsal araştırmalarla değişkenler arası ilişkilerin zaman içerisindeki değişimi incelenebilir. Birey, grup veya örgüt düzeyindeki çalışmalar ile farklı örgütsel düzeylerde söz konusu değişkenler arası ilişkilerin nasıl şekillendiği görülebilir. Ayrıca modelin farklı ülke ve kültürlerde sınanması, bulguların kültürel geçerliliğinin ve genellenebilirliğinin değerlendirilmesine olanak sağlayabilir. Sonuç olarak bu çalışma, destekleyici liderlik algısının çalışanların psikolojik güven duygusunu güçlendirerek kurum yararına dile getirme davranışını teşvik edebileceğini ortaya koymaktadır.

Kaynaklar

- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: The role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 440-458. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12148>
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57. <https://doi.org/10.2307/2393590>
- Aydın Göktepe, E. (2017). Algılanan yönetici desteği ölçeği: Geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 31-48. <https://izlik.org/JA97NN46MD>
- Aydın, E., & Basım, N. (2017). İş aile çatışması ile örgütsel bağlılık etkileşimde algılanan yönetici desteğinin rolü: Görgül bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 8(4), 773-784. <https://doi.org/10.20409/berj.2017.82>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Bano, S., Li, J., & Imran, M. (2024). Exploring the relationship among ethical leadership, psychological safety, conflict management strategies, and job performance: The moderating role of inclusive environment. *Sustainability* 16(22), Makale 10140. <https://doi.org/10.3390/su162210140>
- Bilgin, N., Gülşen, M., Kutlu, A. & Çınar Pakyüz, S. (2019). Çalışan sessizlik ve seslilik davranışları ölçeğinin öğretim elemanları üzerinde Türkçeye uyarlanması. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 35(3), 103-114. <https://izlik.org/JA99CN89XT>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bowers D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238-263. <https://doi.org/10.2307/2391247>
- Can Yalçın, R., & Fayganoğlu, P. (2022). Çalışan sesliliği liderden duyulan tatmin ve mesleki özdeşleşmeden etkilenir mi? Hizmet sektörü çalışanları örneği. *Business and Economics Research Journal*, 13(2), 329-348. <https://dx.doi.org/10.20409/berj.2022.376>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.565>

- Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J.A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12185>
- Chen, G., & Tjosvold, D. (2012). Shared rewards and goal interdependence for psychological safety among departments in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 433-452. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9201-0>
- Chih, Y. Y., Kiazad, K., Cheng, D., Emamirad, E., & Restubog, S. L. (2018). Interactive effects of supportive leadership and top management team's charismatic vision in predicting worker retention in the Philippines. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(10). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001553](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001553)
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- 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>
- Çiftçi, D. Ö. (2019). Lider üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 167-186. <https://doi.org/10.20409/berj.2019.161>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985a). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985b). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- 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://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011), Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. R. (2013). Voice flows to and around leaders: Understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Administrative Science Quarterly*, 58(4), 624-668. <https://doi.org/10.1177/0001839213510151>
- Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007), Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–83. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. R. M. Kramer & K.S. Cook (Ed.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* içinde (ss. 239-272). Russell Sage Foundation.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Fatoki, O. (2024). Inclusive leadership and employee voice behaviour: Serial mediating effects of psychological safety and affective commitment. *Administrative Sciences*, 14(9), Makale 199. <https://doi.org/10.3390/admsci14090199>

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., & Frey, L. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 134-151. <https://www.jstor.org/stable/40601197>
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 433-465. <https://doi.org/10.1348/096317905X53859>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.)*. Guilford Press.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: mediating role of organizational identification, poor working condition and workload. *Leadership in Health Services*, 32(1), 2-17. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0006>
- Jada, U. R., & Mukhopadhyay, S. (2018). Empowering leadership and constructive voice behavior: a moderated mediated model. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 226-241. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1146>
- Jiang, X., & Wei, Y. (2024). Linking servant leadership to followers' thriving at work: Self-determination theory perspective. *Frontiers Psychology*, 15, Makale 1384110. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1384110>
- Jin, X., Qing, C., & Jin, S. (2022). Ethical leadership and innovative behavior: Mediating role of voice behavior and moderated mediation role of psychological safety. *Sustainability*, 14(9), Makale 5125. <https://doi.org/10.3390/su14095125>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., & Islam, T. (2025). Speak up to speed up innovation: Servant leadership triggered innovative work behavior mediated through voice behavior. *International Journal of Innovation Science*, 17(2), 261-279. <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2023-0067>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Kottke, K. E., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079. <https://doi.org/10.1177/0013164488484024>
- Lam, L. W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of Business Research*, 65(9), 1328-1334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.026>
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>
- Liang, J., Farh C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liang, S. G. (2017). Linking leader authentic personality to employee voice behaviour: A multilevel mediation model of authentic leadership development. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 434-443. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1293656>

- Liu, C., Wu, M. & Chen, X. (2023). A chain mediation model of inclusive leadership and voice behavior among university teachers: Evidence from China. *Scientific Reports*, 13, Makale 22377. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-50018-2>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Memon, K. R., & Ghani, B. (2021). The relationship between performance appraisal system and employees' voice behavior through the mediation-moderation mechanism. *South Asian Journal of Business Studies*, 12(2), 220-241. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-01-2020-0012>
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*. Lexington Books.
- Morrison, E. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017a). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017b). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145, 49-62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams. *International Journal for Quality in Health Care*, 32, 240–50. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaa025>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Qi, L., Xu, Y., & Liu, B. (2023). Does justice matter in voice? Inclusive leadership and employee voice: The moderating role of organizational justice perception. *Frontiers in Psychology*, 14, Makale 1313922. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1313922>
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3), 450-461. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.3.450>
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Son, S. (2019). The role of supervisors on employees' voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 85-96. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0230>
- Soyalın, M. (2019). *Örgütsel etik iklim, psikolojik güvenlik, güç mesafesi yönelimi ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkiler* (Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi). YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Soyalın, M., & Karabey, C. N. (2020). Örgütsel etik iklim ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişki: Psikolojik güvenliğin aracı rolü. *Business and Economics Research Journal*, 11(3), 875-889. <https://doi.org/10.20409/berj.2020.287>
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: the effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732719>
- 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. <https://doi.org/10.5465/256902>

- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley.
- Walumbwa, F.O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Xu, M., Qin, X., Dust, S. B., & DiRenzo, M. S. (2019). Supervisor-subordinate proactive personality congruence and psychological safety: A signaling theory approach to employee voice behavior. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 440-453. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.001>
- Yener, S. (2015). Psikolojik rahatlık ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(13), 280-305. <https://izlik.org/JA64MY69YD>