

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

BEYAZ YAKA ÇALIŞANLARININ KAPSAYICI LİDERLİK
ALGILARININ YENİLİKÇİ DAVRANIŞLARINA OLAN ETKİSİ:
İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN

MÜNÜRE ÖNER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. HULUSİ CENK SÖZEN

ANKARA - 2024

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 21/05/2024

Öğrencinin Adı, Soyadı: Münüre Öner

Öğrencinin Numarası: 22120231

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Hulusi Cenk Sözen

Tez Başlığı: Beyaz Yaka Çalışanlarının Kapsayıcı Liderlik Algularının Yenilikçi

Davranışlarına Olan Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 79 sayfalık kısmına ilişkin, 21/05/2024 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 6'dır. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 21/05/2024

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

PROF. DR. HULUSİ CENK SÖZEN

TEŞEKKÜR

Bu tez, tamamlanmasında önemli katkılarda bulunan birçok kişinin çabaları ve destekleri ile zenginleşmiştir. Öncelikle, bu çalışmanın yürütülmesindeki rehberliği ve yönlendirmeleri için eş danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Sayın Hüseyin Tolga Çağatay'a, danışmanım Prof. Dr. Sayın Hulusi Cenk Sözen'e teşekkür etmek isterim. Sizlerin deneyimi ve öğreticiliği, bu araştırmanın derinleşmesine ve anlam kazanmasına büyük katkı sağlamıştır.

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı'na dahil olmam ve bu akademik eğitimimi tamamlamamda bilgi birikimini ve her türlü desteğini asla esirgemeyen, beni her daim motive eden Dr. Öğr. Üyesi Sayın Mete Bakır'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca bu süreçte bana destek olan aileme, Burçin Kaygusuz Yenigüllü'ye, arkadaşlarım Ayça Özkan Keleş ve Naime Akbaşoğlu Ünlü'ye ve destek sağlayan diğer tüm dostlarıma minnettarlığımı sunarım. Sizinle paylaştığım bu akademik serüvenimdeki başarı, sizlerin güveni ve motive edici destekleri ile daha anlamlı hale geldi.

Bu tez çalışması, sadece bilgi üretme sürecinin bir yansıması değil, aynı zamanda bir öğrenme serüveninin parçasıdır. Her bir katkınız, bu çalışmanın başarılı bir şekilde tamamlanmasına önemli ölçüde etki etmiştir.

Bu tez çalışması canımın bir parçası, eğitim hayatım boyunca desteğini hiç esirgemeyen ve her daim yanımda olan biricik annem Halise Öner'e ithaf edilmiştir.

ÖZET

Münüre ÖNER, Beyaz Yaka Çalışanlarının Kapsayıcı Liderlik Algılarının Yenilikçi Davranışlarına Olan Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Araştırma, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, 2024

Bu çalışma, beyaz yaka çalışanlarının kapsayıcı liderlik algılarının yenilikçi davranışlarına olan etkisini incelemektedir. Yöneticilerin kapsayıcı liderlik davranışlarının, kurumlarda kilit rol oynayan beyaz yaka çalışanların yenilikçi potansiyellerini nasıl etkilediği araştırılmaktadır. Kapsayıcı liderlik, iş birliği ve çeşitlilik değerlerine dayalı olarak, çalışanların farklı perspektiflerini değerlendirir ve destekler; bu da çalışanların motivasyonunu artırarak yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini teşvik eder. Bu çalışmanın önemi, kapsayıcı liderlik davranışlarının çalışanların yenilikçi davranışlarının etkisinin iş dünyasında nasıl değerlendirilebileceğine yönelik yöneticilere ve araştırmacılara rehberlik etmektedir. Gerçekleştirilen bu çalışmada, belirtilen amaca ulaşmak için nicel araştırma yöntemi olarak "ilişkisel tarama modeli" kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini Ankara ilinde imalat faaliyeti gösteren bir işletmede beyaz yaka olarak kabul edilen çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya 444 beyaz yaka personel katılmıştır. Araştırmanın nicel bulguları incelendiğinde kapsayıcı liderlik algısı yenilikçi davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Ancak, grup üyelerinin desteklenmesi, adalet ve eşitlik, ortak karar verme süreçleri gibi alt boyutların etkisi belirgin değildir. Farklı katkıları teşvik etmek ve grup üyelerinin tam katkıda bulunmalarına yardımcı olmak yenilikçi davranışı olumlu etkilemiştir. Demografik özelliklere göre kapsayıcı liderlik algısında ve yenilikçi davranışta farklılıklar bulunmuştur. Genel sonuçlar, kapsayıcı liderlik algısının yenilikçi davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, bu etkinin alt boyutlar arasında farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: liderlik, kapsayıcı liderlik, yenilikçi davranış, beyaz yaka, imalat sektörü

ABSTRACT

Münüre ÖNER, The Effect of White Collar Employees' Inclusive Leadership Perceptions on Their Innovative Behaviors: A Research in the Manufacturing Sector, Başkent University, Social Sciences Institute, Business Management Master's Program with Thesis, 2024

This study examines the impact of white-collar employees' perceptions of inclusive leadership on their innovative behaviors. It investigates how managers' inclusive leadership behaviors affect the innovative potential of white-collar employees who play a key role in organizations. Based on the values of collaboration and diversity, inclusive leadership considers and supports different perspectives of employees, which in turn increases their motivation and encourages them to think creatively and innovatively. The importance of this study is to provide guidance to managers and researchers on how the impact of inclusive leadership behaviors on employees' innovative behaviors can be assessed in the business world. In this study, "relational survey model" was used as a quantitative research method to achieve the stated purpose. The population of the study consists of white-collar employees in a manufacturing company in Ankara. 444 white-collar employees participated in the study. When the quantitative findings of the study are examined, the perception of inclusive leadership has a significant effect on innovative behavior. However, the impact of sub-dimensions such as supporting group members, fairness and equality, and shared decision-making processes was not significant. Encouraging diverse contributions and helping group members to make full contributions positively affected innovative behavior. Differences were found in the perception of inclusive leadership and innovative behavior according to demographic characteristics. The overall results showed that the perception of inclusive leadership had a statistically significant effect on innovative behavior. However, this effect was found to vary across sub-dimensions.

Keywords: leadership, inclusive leadership, innovative behavior, white collar, manufacturing sector

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	viii
1. GİRİŞ.....	1
2. LİDERLİK	3
2.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Gelişimi	3
2.2. Liderlik Kuramları	4
2.3. Kapsayıcı Liderlik Kavramı ve Önemi	7
2.4. Kapsayıcı Liderliğin Temel Unsurları	8
2.5. Diğer Liderlik Tarzları	11
2.5.1. Dönüşümcü liderlik	11
2.5.2. Katılımcı liderlik.....	12
2.5.3. Hizmetkâr liderlik	13
2.5.4. Karizmatik liderlik	13
2.5.5. Demokratik liderlik	14
2.6. Kapsayıcı Liderlikle İlgili Diğer Araştırmalar.....	15
3. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ	17
3.1. Yenilikçi Davranışın Tanımı ve Önemi.....	17
3.2. Yenilikçi Davranışın Teorik Temelleri.....	18
3.3. Yenilikçi Davranışın Temel Unsurları	22
3.4. Yenilikçi Davranışı Etkileyen Faktörler	24
3.5. Yenilikçi Davranışın Geliştirilmesi.....	25
3.6. Yenilikçi Davranışla İlgili Araştırmalar	26
4. AMAÇ, MODEL VE YÖNTEM	29
4.1. Araştırmanın Amacı	29
4.2. Araştırmanın Modeli	29
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	32
4.4. Veri Toplama Araçları	33

4.4.1. Kişisel bilgi formu.....	33
4.4.2. Kapsayıcı liderlik ölçeği	33
4.4.3. Yenilikçi davranış ölçeği	34
4.5. Etik Onay	34
4.6. Verilerin Toplanması	35
4.7. Verilerin Analizi	35
5. ARAŞTIRMA BULGULARI	37
5.1. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	37
5.2. Ölçeklere Ait Cronbach's Alpha Değerleri.....	38
5.3. Katılımcıların Profil Analizi: Sosyodemografik Özellikler Üzerine Bulgular	39
5.4. Kapsayıcı Liderlik Ölçek ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Bulgular	41
5.5. Yenilikçi Davranış Ölçek Puanlarına İlişkin Bulgular.....	42
5.6. Kapsayıcı Liderlik ve Yenilikçi Davranış Ölçekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	43
5.7. Sosyodemografik Özellikler ile Kapsayıcı Liderlik Ölçeği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	49
5.8. Sosyodemografik Özellikler ile Kapsayıcı Yenilikçi Davranış Ölçeği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	53
5.9. Araştırmaya Ait Hipotezlerin Sonuçları.....	59
6. TARTIŞMA.....	63
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	76
KAYNAKLAR.....	80
EKLER	

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Ek 2: Etik Kurul Onay Formu

Ek 3: Kapsayıcı Liderlik Ölçeği Ölçek Kullanım İzni

Ek 4: Yenilikçi Davranış Ölçeği Ölçek Kullanım İzni

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 5.1. Ölçeklerin Uyum Değerleri.....	38
Tablo 5.2. Kapsayıcı Liderlik Puanına Ait Cronbach's Alpha Değerleri.....	39
Tablo 5.3. Yenilikçi Davranış Puanına Ait Cronbach's Alpha Değerleri	39
Tablo 5.4. Katılımcılara Ait Sosyodemografik Verilerin Dağılımı.....	40
Tablo 5.5. Kapsayıcı Liderlik Ölçek Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri	41
Tablo 5.6. Yenilikçi Davranış.....	42
Tablo 5.7. Ölçek Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	43
Tablo 5.8. Kapsayıcı Liderlik Ölçek Puanının Yenilikçi Davranış Ölçeği Puanı Üzerindeki Etkisi.....	48
Tablo 5.9. Kapsayıcı Liderlik Ölçek Alt Boyut Puanlarının Yenilikçi Davranış Ölçeği Puanı Üzerindeki Etkisi	48
Tablo 5.10. Sosyodemografik Özelliklere Göre Kapsayıcı Liderlik Ölçek Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	49
Tablo 5.11. Sosyodemografik Özelliklere Göre Yenilikçi Davranış Ölçeği Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	53
Tablo 5.12. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	59

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	30
Şekil 5.1. Kapsayıcı Liderlik ve Yenilikçi Davranış Ölçeklerinin Doğrulayıcı Faktör Analizleri	37

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

CFI	Comparative Fit Index
GFI	Goodness of Fit Index
KLÖ	Kapsayıcı Liderlik Ölçeği
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
r	Pearson Korelasyon Katsayısı
r1	Zero-order Korelasyon
r2	Partial Korelasyon
β_0	Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı
β_1	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı
χ^2	Chi-square Value
χ^2/df	Normed Chi-Square Index
YDÖ	Yenilikçi Davranış Ölçeği

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, pazar koşullarının hızla değişmesi ve teknolojik ilerlemelerin sürekli olarak yaşanması, iş ortamlarının karmaşıklığını artırmakta ve organizasyonları daha fazla belirsizlikle karşı karşıya bırakmaktadır. Ayrıca, küreselleşme sürecinin ivme kazanmasıyla birlikte, işletmeler farklı kültürler arasında etkili bir şekilde iş yapma yeteneğine sahip olma ihtiyacıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda, iş liderleri, değişen ve zorlu bu ortamlarda yönetme becerilerini artırmak ve organizasyonlarını başarıyla yönlendirmek için daha fazla baskı altındadır. Liderlik, bu dönüşüm sürecinde kilit bir role sahiptir; çünkü liderler, çalışanların motivasyonunu artırmak, iş birliğini teşvik etmek ve yeniliği teşvik etmek gibi stratejik görevleri üstlenerek organizasyonların sürdürülebilir başarısını sağlamak için önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu nedenle, liderlik, işletmelerin rekabet avantajını korumasına ve gelecekteki belirsizliklerle başa çıkmasına yardımcı olacak kritik bir unsurdur.

Bu bağlamda, günümüz iş dünyasında kapsayıcı liderlik kavramı giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Kapsayıcı liderlik, çeşitliliği vurgulayan ve her bir çalışanın benzersiz katkılarını değerlendiren bir liderlik yaklaşımını ifade eder. Bu liderlik tarzı, farklı bakış açılarını bir araya getirerek yaratıcılığı teşvik eder ve iş ortamında daha fazla katılımı sağlar. Çalışanlar, kendilerini kabul edilmiş ve değerli hissettikleri bir liderlik ortamında daha özgüvenli olur, fikirlerini rahatça paylaşırlar ve iş birliği içinde daha verimli çalışırlar. Ayrıca, kapsayıcı liderlik, çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik eder ve farklı perspektiflerden gelen fikirlerin ortaya çıkmasına olanak tanır. Bu da organizasyonların inovasyon kapasitesini artırabilir ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir.

Kapsayıcı liderliğin diğer liderlik tarzlarına göre üstünlükleri de göz ardı edilemez. Kapsayıcı liderlik, farklı yetenek ve deneyimlere sahip bireylerin değerini tanıyarak çeşitliliği artırır ve bu çeşitlilik, yaratıcı ve yenilikçi çözümler geliştirilmesine olanak tanır. Diğer liderlik tarzları, örneğin otokratik veya dönüşümcü liderlik, her ne kadar belirli bağlamlarda etkili olabilse de kapsayıcılığın getirdiği geniş katılım ve çeşitliliği aynı derecede teşvik edemez. Kapsayıcı liderler, psikolojik güvenliği ve çalışan bağlılığını artırarak, çalışanların risk alarak yaratıcı çözümler geliştirmelerini destekler. Adalet ve eşitlik ilkelerini vurgulayan kapsayıcı liderlik, iş yerinde ayrımcılığı ve önyargıyı azaltarak daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı yaratır. Bu üstün özellikler, kapsayıcı liderliği

diğer liderlik tarzlarına göre daha etkili kılmakta ve modern iş dünyasında daha fazla tercih edilmesine neden olmaktadır.

Dolayısıyla, iş liderleri kapsayıcı liderlik ilkelerini benimsemek ve uygulamak için çaba göstermelidirler. Bu liderlik yaklaşımı, yalnızca çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda işletmelerin uzun vadede sürdürülebilir başarısını da güçlendirir. Kapsayıcı liderler, her bireyin organizasyona benzersiz katkılar sunduğunu ve bu katkıların değerli olduğunu sürekli olarak vurgular. Bu, çalışanların kendilerini işlerine daha fazla adanmalarına ve işlerine anlam katmalarına olanak tanır. Çalışanların işlerine olan bağlılıkları arttıkça, organizasyon içindeki genel motivasyon ve iş tatmini seviyeleri de yükselir.

Bununla birlikte, kapsayıcı liderlik, açık iletişim kanallarını teşvik eder ve her çalışanın sesini duyurabileceği bir ortam yaratır. Bu, çalışanların kendilerini ifade etmelerini kolaylaştırır ve daha iyi bir iş birliği ortamı sağlar. Ekip üyeleri arasında güven ve saygı inşa edilirken, aynı zamanda yenilikçi fikirlerin ve çözümlerin ortaya çıkması için elverişli bir zemin hazırlanır. Bu tür bir liderlik yaklaşımı, çalışanların kendi potansiyellerini tam anlamıyla gerçekleştirmelerine yardımcı olur ve organizasyonun genel performansını artırır.

Kapsayıcı liderliğin bir diğer önemli avantajı, organizasyonların değişen pazar koşullarına ve belirsizliklere daha hızlı ve esnek bir şekilde uyum sağlamalarına olanak tanmasıdır. Farklı yeteneklere ve perspektiflere sahip bir ekip, karşılaşılan sorunlara daha yaratıcı ve etkili çözümler üretebilir. Bu da organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerini ve sektörde lider konumda kalmalarını sağlar. Ayrıca, kapsayıcı liderlik, iş yerinde adalet ve eşitlik ilkelerini pekiştirerek, çalışanların moralini ve memnuniyetini artırır. Adil bir çalışma ortamı, yetenekli bireylerin kuruma çekilmesini ve elde tutulmasını kolaylaştırır.

Sonuç olarak, kapsayıcı liderlik, modern iş dünyasında karşılaşılan zorluklarla başa çıkmak ve sürdürülebilir başarı elde etmek için vazgeçilmez bir liderlik tarzıdır. İş liderleri, kapsayıcı liderlik ilkelerini benimseyerek ve uygulayarak hem bireysel çalışanların hem de organizasyonun genel performansını artırabilir. Bu sayede, çalışanların yenilikçi davranış sergilemeleri teşvik edilmekte ve işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi sağlanmaktadır. Dolayısıyla, kapsayıcı liderlik, günümüzün dinamik ve karmaşık iş dünyasında başarılı olmanın anahtarı olarak görülmelidir.

2. LİDERLİK

2.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Liderlik konusu, son yüzyılda yoğun bir şekilde araştırılmasına rağmen, ana ögesi insan olduğu için hala tam olarak keşfedilememiş bir kavramdır. Liderlik, çoğunlukla, takipçilere kendi amaçları için savaşıma motivasyonu sağlayarak onlara ilham verme ve etkileme yeteneği olarak tanımlanmakla birlikte belirli bir pozisyona özgü olup, işletmelerin sürdürülebilirliği, gelişimi ve verimliliği için yerine getirilmesi gereken zorunlu görevleri ve işlevleri kapsar (Yıldız, Baştürk ve Boz, 2014).

Liderliğin tanımı konusunda farklı görüşler bulunmasına rağmen, liderlik daha kapsamlı bir süreci ifade eder. Bu süreç, bir vizyonun oluşturulmasından başlayarak, bu vizyonun somut başarı hedeflerine dönüştürülmesine kadar uzanır. Liderlik, bu bağlamda, örgütlerdeki ortak hedeflere ulaşmak için astları etkileyen bir lider olarak tanımlanır. Aynı zamanda liderlik; liderlerin ve takipçilerin değerlerini ve motivasyonlarını belirli hedefler doğrultusunda harekete geçirmeye teşvik eden bir liderlik tarzını temsil eder (Alsarrani, Jusoh, Alhaseri ve Almeharish, 2021).

Liderlik, bir liderin organizasyon hedeflerine ulaşmak için astlarını motive ettiği ve onların gönüllü katılımını sağlamak için çaba gösterdiği karmaşık bir süreçtir. Lider, belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için etkili iletişim ve etkileşim yoluyla başkalarını harekete geçiren veya etkileyen kişi olarak tanımlanabilir (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014). Antik dönemlerde daha çok geniş kitleler üzerinde büyük etkisi olan kişilerle birlikte anılan liderlik ve içerdiği kavramlar, zaman zaman çeşitli mitolojik tanrılarla özdeşleştirilmiştir. Liderlerin iletişim erdeminin Hermes, strateji geliştirebilme özelliğinin Athena ve gücünün Zeus'la ilişkilendirildiği görülmektedir. Mısır'da ise benzer şekilde liderlik anlayışı tanrı-kral anlayışı ile paralellik göstermektedir. Antik Çin'de de liderlik kavramına rastlandığı bilinmektedir (Şahne ve Şar, 2015). Sanayi Devrimi'ne kadar liderlik genellikle kişinin doğuşuna veya karizmatik özelliklerine dayandığı görülmektedir. Toplumlar tipik olarak tabakalara ayrılmıştı ve aristokratik sınıflar liderlik rollerini ve sorumluluklarını genellikle nesilden nesile aktarıyordu. O dönemlerde, bu tür bir yapılanmanın gerekli olduğu düşünülüyordu. Yönetici sınıflar, insanları koruma sorumluluğunu, alt sınıfların kendilerine yiyecek ve diğer temel ihtiyaçları sağlamak, aynı

zamanda lordlarına saldırganlardan korumak için bağımlı oldukları için üstlenmişlerdir. Bu, hümanist bir eğilimden ziyade pratik gereksinimlerin sonucuydu (Marshall, 1970).

Günümüzün işletmeleri ise, dinamik ve karmaşık küresel ortamın gerektirdiği değişimlere uyum sağlayabilen etkili liderlere büyük bir ihtiyaç duymaktadır. Eğer görev yapısı net bir şekilde belirlenmişse ve lider, çalışanlarla kurduğu sağlam ilişkilerle öne çıkıyorsa, çalışanların performansı ve etkinliği önemli ölçüde artacaktır.

Hem kurumsal hem de kurumsal olmayan işletmelerde, işleyiş ve gelişim, liderlerin özelliklerine bağlıdır. Bir işletmeyi yönetmek, sadece bir vizyonun oluşturulması ve çalışanlara etkili bir şekilde iletilmesi ile sınırlı değildir, aynı zamanda tüm personeli motive etme becerilerini de içerir (Piwowar-Sulej ve Iqbal, 2023). Bu bağlamda liderlik kavramı geçmişte olduğu gibi günümüzde de önemini korumakta, gelecekte de önemini korumaya devam edecektir.

2.2. Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları, liderlik olgusunu anlamak, açıklamak ve geliştirmek amacıyla çeşitli yaklaşımlar sunar. Bu kuramlar, liderliğin doğuştan gelen bir yetenek mi yoksa sonradan kazanılan bir beceri mi olduğunu, liderin kişilik özelliklerinin mi yoksa davranışlarının mı daha önemli olduğunu ve etkili liderliğin hangi bağlamlarda nasıl şekillendiğini inceler. Başlıca liderlik kuramları arasında, Büyük Adam Teorisi, liderin kişisel özelliklerine odaklanan Özellikler Kuramı (Stogdill, 1948) ve liderin belirli durumlara uygun davranışlar sergilemesini vurgulayan Davranışsal Kuramı (Blake ve Mouton, 1964) yer alır. Ayrıca, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kuramları, liderin takipçileri üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin sonuçlarını analiz eder (Bass, 1985; Burns, 1978). Bu çeşitli yaklaşımlar, liderlik olgusunun çok yönlü ve karmaşık doğasını ortaya koyarak, etkili liderlik stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunur.

Yirminci yüzyılın ortalarından önce, liderlik kavramının tanımlanmasına yönelik çabalarda, Büyük Adam Teorisi belirleyici bir rol oynamıştır. Liderlik özelliklerine yönelik teoriler, liderliğin doğuştan gelen niteliklere dayandığı Büyük Adam Teorisi'nin evrimiyle şekillenmiş olup bu yaklaşım, liderlerin doğuştan gelen özelliklerinin, liderlik etkinliğini belirleyen kritik faktörler olduğunu öne sürmektedir (Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison, 2003). Bu teoriye göre, liderlerin takipçilerinden farklı bir niteliğe sahip olduğu

ve tarihsel olayların seyrinde kader veya kudretin etkili olduğu düşünölmüştür. Liderlik niteliklerinin doğuştan geldiği ve bunların eğitim veya deneyim yoluyla kazanılamayacağı düşünögesi geniş bir kabul görmekle birlikte bu düşünöce sadece akademisyenler arasında değil, aynı zamanda liderliğin etkisini artırmak isteyenler arasında da yaygındır. Bu teori, liderlerin özel niteliklerinin, toplumları şekillendiren güçlü etkileri olduğunu vurgular (Organ, 1996).

Liderlik araştırmalarının başlangıcında, liderlerin lider olmayanlardan belirli fiziksel ve kişilik özelliklerine sahip olduğuna yönelik yaygın bir inanç vardı. Bu yaklaşım, özellik teorileri olarak adlandırılmakta ve liderliğin genetik mi yoksa edinilmiş mi olduğu sorusunu göz ardı etmektedir. Örneğin, Jenkins liderlikte karizma gibi belirli özelliklerin yanı sıra boy, zekâ, çekicilik ve özgüven gibi niteliklerin önemli olduğunu belirtmiştir. Bu niteliklerin bir kısmının deneyime veya öğrenmeye dayalı olduğu kabul edilirken, çoğunun genetik faktörlere bağlı olduğu düşünölmüştür (Nawaz ve Khan, 2016).

Özellikler teorisi ise liderlik araştırmalarının kökenlerinden birini oluşturur ve muhtemelen kaydedilmiş en eski liderlik teorilerinden biridir. Antik çağda, bilim insanların büyük liderlerin özünü, özellikle de onları takipçilerinden ayıran belirli karakteristikleri veya özellikleri yakalamaya çalıştığı görölmektedir. Bu özellikler genellikle bir liderin zekâ, dürüstlük, vizyonerlik ve dış görünüşü gibi kişisel niteliklerini içermektedir. Liderlerin, takipçilerini etkili bir şekilde yönlendirmelerini ve etkilemelerini sağlamak için üstün yeteneklere sahip olmaları gerektiğine dair yaygın bir inanç mevcuttu. Bu teori, liderlikte kişisel niteliklerin ve özelliklerin önemini vurgulayarak liderlik araştırmalarının temelini oluşturur (Gehring, 2007). Başka bir değişle liderlik teorisi liderlerin lider olmayanlardan belirli fiziksel ve kişilik özelliklerine sahip olduğu varsayımını içerir. Bu teoriler genellikle liderlerin paylaştığı belirli kişilik veya davranışsal özellikleri tanımlamaya odaklanır. Ancak, bu teori, liderlerin ve liderliğin temel özellikleri olarak kabul edilen niteliklerin varlığında, lider olmayan ancak bu niteliklere sahip bireylerin varlığını açıklamada zorluklar yaşar. Liderlik özellikleri ile liderliğin etkinliği arasındaki çelişkiler, bilim insanlarını etkili liderlik için yeni açıklamalar arayışında paradigmaları yeniden değerlendirmeye yöneltmiştir (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015). Özellik teorisi, aynı zamanda liderlik araştırmalarının erken dönemlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım, liderin sahip olduğu özelliklerin yanı sıra fiziksel ve kişisel nitelikler gibi temel özelliklere de odaklanır. Temel özellikler, liderlerin farklı durumlarda tutarlı davranışlar sergilemelerinin nedeni olarak kabul edilir. Bu yaklaşım,

Büyük Adam teorisine benzer şekilde, liderlerin bu özelliklere doğuştan sahip olduklarını öne sürmektedir (Gedik, 2020).

Davranışsal liderlik teorisi, liderlerin etkinliklerini anlama amacı güden bir çerçeve sunmaktadır. Davranışsal liderlik teorisi açıklanırken liderin iki temel davranış boyutuna odaklanılmıştır. Bu liderlik modeli, liderin çalışanlara karşı gösterdiği ilgi ve işin tamamlanmasına yönelik güçlü bir istek olmak üzere iki temel boyuta dayanır. Çalışan merkezli liderlik davranışları, liderin takipçilerle karşılıklı güven, duyarlılık ve uyum içinde olmalarını sağlamak amacıyla etkileşime girmesine odaklanırken, iş merkezli liderlik davranışları işin yakın denetimini, ödüllendirme, baskı ve bürokratik yapının sürdürülmesine odaklanır. Bu liderlik modelinin temel amacı, üretimi artırmak ve kurumsal karlılığı güçlendirmektir (Goff, 2003).

Dönüşümsel liderlik kuramı, liderlerin takipçilerinin motivasyon ve performanslarını artırarak önemli değişiklikler gerçekleştirebileceği üzerine odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu kuram, liderlerin vizyoner, karizmatik ve ilham verici olmasının yanı sıra, bireysel olarak takipçilerini destekleme ve geliştirme yeteneklerini vurgular. Bass (1985) ve Burns (1978) gibi öncüler, dönüşümsel liderliğin dört ana bileşenini tanımlamışlardır: idealleştirilmiş etkileşim (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek. Dönüşümsel liderlik sürecinin ilk aşamasında, lider astlarına yaptıkları işin sonuçlarının daha önemli ve değerli olduğunu hissettirir. İkinci aşamada, lider, astlarını bireysel çıkarlarını bir kenara bırakıp grup ve örgüt için daha fazla çaba harcamaya motive eder. Son aşamada ise, liderin astlarının ihtiyaçlarını değiştirme ve genişletme konusundaki etkisi kabul edilir. Bu süreç hem liderin hem de astlarının dönüşümü ile sonuçlanır. Lider, moral dönüşümü sağlayan bir aracı rolü üstlenirken, astlar kişisel hedeflerin peşinde koşan bireylerden, örgütsel hedeflere odaklanan bireyler, yani liderler haline gelirler (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012). Sonuç olarak, dönüşümsel liderlik kuramı, liderlerin takipçileri üzerinde derin ve anlamlı bir etki yaratarak onları motive etme ve geliştirme potansiyeline sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu kuram, liderlerin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde dönüşüm sağlamalarına yardımcı olabilir ve bu nedenle modern liderlik teorileri ve uygulamaları arasında önemli bir yer tutmaktadır.

İşlemsel Liderlik Teorisi, liderlik çalışmalarında lider ve takipçileri arasındaki ilişkilerin ödül ve ceza sistemi üzerinden yönetildiğini vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu teoriye göre, liderler, belirli görevlerin yerine getirilmesi karşılığında takipçilerine çeşitli

ödüller sunar veya görevlerin yerine getirilmemesi durumunda cezalar uygular. İşlemsel liderlik, yapılandırılmış bir görev ortamında, net hedeflerin ve beklentilerin belirlenmesinde etkili olabilir (Bass, 1985; Burns, 1978). İşlemsel liderler, performans standartlarını belirleyerek, takipçilerin bu standartlara uyup uymadığını izler ve gerektiğinde müdahale eder. Bu teori, liderlik sürecinde değişimden ziyade sürekliliğe ve istikrara odaklanır, bu nedenle genellikle rutin ve tekrarlayan işlerin yönetiminde kullanılır (Judge ve Piccolo, 2004). İşlemsel liderliğin, çalışanların motivasyonunu kısa vadede artırabileceği, ancak uzun vadede yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik etmede yetersiz kalabileceği belirtilmektedir (Howell & Avolio, 1993).

Lider-Üye Etkileşimi teorisi, liderlik ve örgütsel davranış literatüründe önemli bir yere sahiptir. Lider-üye etkileşimi, liderler ile astları arasındaki kişilerarası ilişki ve alışverişin niteliğini ifade eder. Bu, liderlikte önemli bir özellik olup, çalışanların davranışlarını etkiler. Lider-üye etkileşimi perspektifi, rol teorisi ve sosyal mübadele teorisinden uyarlanmış olup (Assefa, Moges, Tilwani ve Shah, 2024) bu teori 1970'lerde Dansereau, Graen ve Haga tarafından geliştirilmiştir. Teorinin temel varsayımı, liderlerin takipçileriyle farklı düzeylerde ilişkiler kurduğu ve bu ilişkilerin kalitesinin, örgütsel sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğudur. Yüksek kaliteli lider- üye etkileşim ilişkileri, güven, saygı, karşılıklı etkili iletişim ve destekle karakterizedir. Düşük kaliteli lider- üye etkileşim ilişkileri ise daha formal, görev odaklı ve sınırlı etkileşimlerle tanımlanır (Graen & Uhl-Bien, 1995). Lider-Üye Etkileşimi ilişkileri, genellikle üç aşamada gelişmektedir. İlk olarak rol alma aşamasında lider, yeni bir çalışanla etkileşime girer ve onun yeteneklerini, becerilerini ve motivasyonunu değerlendirir. Rol yapma aşamasında ise lider ve üye arasında karşılıklı beklentiler belirlenir ve ilişki dinamikleri oluşur. İlişkinin kalitesi bu aşamada şekillenir. Son olarak rutinleştirme aşamasında lider- üye ilişkisi belirli bir rutine oturur ve taraflar arasındaki etkileşimler standart hale gelir (Graen ve Scandura, 1987).

2.3. Kapsayıcı Liderlik Kavramı ve Önemi

2006 yılında, yönetim disiplininde, Nebhard ve Edmondson ilk kez liderlerin astlarını çalışmaya ve katkıda bulunmaya teşvik etme şeklindeki kapsayıcı liderlik kavramını öne sürmüştür. Daha sonra 2009'da Hollander çalışanların liderlikte algılanan

rolünü vurgulamış ve bu ilişkiyi, karşılıklı kazanç ve ortak vizyona sahip, birbirine bağlı bir ilişki olarak tanımlamıştır (Fang, Chen, Wang ve Chen, 2019).

Kapsayıcı liderlik, liderlik süreçlerinin, takipçiler arasında katılım deneyimlerini teşvik etme amacını taşıyan bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Nishii ve Leroy, 2022). Aidiyeti ve bireysel farklılıkları kolaylaştırmak ve desteklemek için kapsayıcı liderlik önemlidir. Bu liderlik tarzı, dönüşümcü liderliğin vurguladığı gibi ortak ihtiyaçlara veya hedeflere yönelik bir bütünleşme yerine, takım üyelerinin farklılıklarını kabul eder ve her bir takım üyesinin katkısını teşvik ederek aidiyetlerini destekler (Ashikali, Groeneveld, ve Kuipers, 2021). Özellikle grup üyelerinin aidiyet ihtiyacını karşılamaya yönelik kapsayıcı liderlik davranışları arasında, grup üyelerine destek sağlama, adalet ve eşitlik ilkesine uygun davranma ve karar alma sürecine katılımlarını teşvik etme gibi faktörler bulunur (Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean ve Kedharnath, 2018). Kapsayıcı liderler ise çalışanların çoğu zaman normlara uyumlu olmayabilecek fikirleri özgürce ifade etmelerine olanak sağlayan bir ortam oluşturan, yeni fikirler üreten çalışanları destekleyen, erişilebilir ve ulaşılabilir liderlerdir (Kuknor ve Bhattacharya 2022).

2.4. Kapsayıcı Liderliğin Temel Unsurları

Kapsayıcı liderlik, her bir çalışanın değerli ve eşit hissetmesini sağlayan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik yaklaşımı, farklılıkları kucaklamayı, çeşitliliği teşvik etmeyi ve her çalışanın sesini duyurmayı hedefler. Kapsayıcı liderliğin temel unsurları arasında empati ve duyarlılık, adalet ve eşitlik, açık iletişim, çalışanların katılımını teşvik etme ve her bireyin katkılarını takdir etme yer alır. Bu unsurlar, çalışanların motivasyonunu artırır, iş tatminini yükseltir ve örgütsel bağlılığı güçlendirir (Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart ve Singh, 2011).

Empati kavramı, pek çok farklı alanda detaylı bir şekilde araştırılmış ve incelenmiştir. Empati, insanın diğer bir kişinin duygularını, düşüncelerini ve deneyimlerini anlama ve paylaşma yeteneği olarak tanımlanır. Bu özellik, genellikle çocukluk döneminden itibaren gelişir ve insan ilişkilerinde önemli bir rol oynar. Empati, bir kişinin duygusal durumunu anlama ve onun yerine kendini koyma becerisini ifade eder. Bu yetenek, başkalarının duygularını anlamak için hayal gücünü kullanmayı içerir (Gunther, Evans, Mefford, ve Coe, 2007). Salovey ve Mayer tarafından (1990) yapılan çalışmaya göre, empati, duygusal değerlendirme ve ifade arasındaki özellikle heyecan verici bir

etkileşim olarak tanımlanmaktadır. Yani, bir kişinin başka birinin duygularını anlama ve bu duyguları kendi deneyimleriyle ilişkilendirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, duygusal zekâ kavramının önemli bir bileşeni olarak kabul edilir (Salovey ve Mayer, 1990).

Empati, liderlik için temel bir niteliktir. Empatik olma becerisi doğrudan bir kişiyi lider yapmasa da birçok teori empati kurma ve gösterme yeteneğinin liderliğin önemli bir bileşeni olduğunu savunmaktadır (Sadri, Weber ve Gentry, 2011). Empati günümüzde liderlik için kritik öneme sahiptir çünkü artan ekip çalışması, hızlı küreselleşme ve yeteneklerin elde tutulması gibi üç önemli faktörün etkisi altındadır. Bu, etkili kararlar alınırken çalışanların duygusal durumlarını da diğer etmenlerle birlikte düşünmenin önemli olduğunu ifade etmektedir (Bakar, Ishak ve Abidin, 2014).

Empatik iletişimin kapsayıcı liderlik için hayati öneme sahip olmasının bir diğer nedeni, liderlerin iş ortamında etkili iş birliği sağlamak amacıyla hem kendi duygularını hem de başkalarının duygusal durumlarını anlamalarının gerekliliğidir. İlk olarak, bilişsel açıdan, liderlerin başkalarının duygularını tanıma yetenekleri önemlidir; bu, farklı çalışmalarda tartışıldığı üzere empati veya perspektif alma olarak adlandırılır. İkinci olarak, duygusal açıdan bakıldığında, liderler başka bir kişinin duygularına karşı hassas olabilir ve bu duyguları dolaylı olarak deneyimleyebilirler. Üçüncü olarak ise davranışsal açıdan empatik liderler başkalarının ihtiyaçlarına, motivasyonlarına veya görüşlerine hassasiyetle yanıt verme ve liderlik altında takipçiler arasında birlikte yapıcı bir ortam kurma yeteneğine sahiptir. Kısacası, liderler gerçek bir merakla dinleyebilir, karşısındaki kişiye odaklanabilir, kendine değil, emir vermektense iş birliği yapmayı tercih edebilir, mevcut anı önemseyebilir, göz teması kurabilir ve diğer kişinin duygularını sözlü ve sözsüz ifadelerle anlayışla karşılayabilir, ayrıca benzer deneyimleri paylaşarak bir bağ kurma ortamı sunabilirler. Bu iletişimsel uygulamalarla, empatik liderler, diğerleriyle duygusal bağlar kurabilir ve karşılıklı saygı ve iş birliği temelli etkili ilişkilerin gelişimi için kapsayıcı bir ortamı birlikte oluşturabilirler (Nakamura ve Milner, 2023).

Kapsayıcı liderlikte adalet ve eşitlik, tüm çalışanlara adil muamele edilmesini ve herkesin eşit fırsatlara sahip olmasını sağlamayı ifade eder. Bu liderlik yaklaşımı, ayrımcılığın önlenmesi ve her bireyin potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için eşit fırsatlar sunulması gerektiğini vurgular. Adalet ve eşitlik ilkeleri, çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tatminini artırırken, güven ortamının tesis edilmesine de katkı sağlar

(Nishii, 2013). Bu bağlamda, kapsayıcı liderler, ayrımcılığa karşı sıfır tolerans politikası benimser ve her çalışanın sesinin duyulmasını sağlamak için aktif çaba gösterirler.

Kapsayıcı liderlikte iletişim ve iş birliği, liderin tüm çalışanlarla açık, şeffaf ve iki yönlü iletişim kanalları oluşturmasını ve teşvik etmesini içerir. Etkili iletişim, çalışanların kendilerini ifade edebilmelerini ve fikirlerinin değerli olduğunu hissetmelerini sağlar. İş birliği ise, farklı yetenek ve perspektiflerin bir araya getirilerek sinerji yaratılmasını ve yenilikçi çözümler üretilmesini destekler. Kapsayıcı liderler, ekip üyeleri arasında iş birliğini teşvik ederek, birlikte çalışmanın önemini vurgular ve ortak hedeflere ulaşma sürecinde tüm çalışanların katkılarını takdir eder (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010). Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığı artırır ve iş performansını olumlu yönde etkiler. Ayrıca, Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından yapılan araştırma, kapsayıcı liderlerin açık iletişim ve iş birliği ortamları yaratmasının, çalışanların psikolojik güvenliğini artırdığını ve bu güvenliğin yaratıcı ve yenilikçi iş sonuçlarına katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığı artırır ve iş performansını olumlu yönde etkiler.

Kapsayıcı liderlikte katılımı teşvik etme, her çalışanın karar alma süreçlerine ve problem çözme faaliyetlerine aktif olarak katılmasını sağlamak anlamına gelir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların fikirlerini ve önerilerini paylaşmaları için güvenli bir ortam yaratmayı ve onların katılımını desteklemeyi hedefler. Katılımın teşvik edilmesi, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve örgütsel bağlılıklarını artırır (Vroom & Jago, 1988). Ayrıca, katılımı teşvik eden kapsayıcı liderler, çalışanların sahiplik duygusunu güçlendirir ve inovasyonu artırır (Ashmos & Duchon, 2000). Bu tür bir katılım, örgütün kolektif bilgi birikimini ve problem çözme kapasitesini genişleterek, daha yaratıcı ve etkili çözümler üretilmesine olanak tanır.

Kapsayıcı liderlerin çalışan katılımını teşvik etmesi, aynı zamanda çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu da olumlu yönde etkiler. Çalışanların katılımı, onların iş süreçleri üzerinde kontrol sahibi olmalarını ve bu süreçlere anlam katmalarını sağlar. Edmondson (1999), çalışanların katılımının, psikolojik güvenliğini artırdığını ve takım içi etkileşimi güçlendirdiğini belirtmiştir. Bu güven ortamı, çalışanların risk almasını ve yenilikçi fikirler öne sürmesini kolaylaştırır. Kapsayıcı liderlik, bu nedenle, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda takım performansını ve genel örgütsel verimliliği de artırır (Detert ve Burris, 2007).

Kapsayıcı liderlikte katkıları takdir etme, her çalışanın çabasını ve başarılarını tanımayı ve takdir etmeyi içerir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların örgütsel hedeflere olan katkılarını fark etmek ve bu katkıları vurgulamak üzerine odaklanır. Katkıları takdir etme, çalışanların motivasyonunu artırır ve onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar (Eisenberger, Rhoades, & Cameron, 1999). Araştırmalar, takdir edilen çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Stajkovic & Luthans, 2001). Kapsayıcı liderler, çalışanların emeklerini ve başarılarını düzenli olarak takdir ederek, pozitif bir iş ortamı yaratır ve çalışanların sürekli olarak yüksek performans sergilemelerini teşvik eder.

2.5. Diğer Liderlik Tarzları

Kapsayıcı liderlik dışında, literatürde birçok farklı liderlik tarzı tanımlanmıştır. Bu liderlik tarzları, liderin vizyoner olması ve takipçilerini motive ederek onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmasıyla, ödül ve ceza sistemiyle çalışanların performansını yönetmeye odaklanmasıyla, liderin tüm kararları tek başına alıp astlarından sıkı itaat beklemesiyle veya karar alma sürecine çalışanların aktif katılımını teşvik etmesiyle karakterize edilir (Bass, 1985; Judge ve Piccolo, 2004; Lewin, Lippitt & White, 1939). Diğer liderlik tarzları arasında dönüşümcü liderlik, katılımcı liderlik, hizmetkâr liderlik, karizmatik liderlik ve demokratik liderlik yer almaktadır. Her bir liderlik tarzı, farklı örgütsel bağlamlarda ve durumlarda etkili olabilir. Liderin hangi tarzı benimseyeceği, büyük ölçüde liderin kişisel özelliklerine, örgütün ihtiyaçlarına ve mevcut duruma bağlıdır. Bu çeşitlilik, liderlerin esnek olmalarını ve durumun gerektirdiği farklı liderlik yaklaşımlarını benimsemelerini zorunlu kılar.

2.5.1. Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı, 1980'lerden itibaren giderek artan bir ilgiyle karşılanmış ve ilk olarak Burns tarafından 1978'de etkileşimsel liderlik kavramıyla birlikte tanıtılmıştır. Dönüşümcü liderlik kavramının doğuşu ve yayılmasında, küreselleşmenin, rekabetçi iş ortamının baskıları gibi faktörlerin yanı sıra yeni yönetim yaklaşımlarının ve tekniklerinin etkisi büyük olmuştur (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010).

Dönüşümcü liderlik, liderin idealize edilmiş etki (karizma), ilham verme, entelektüel uyarım veya bireyselleştirilmiş ilgi yoluyla takipçilerini sıradan ve bireysel çıkarlarından öteye taşımayı amaçlar. Bu liderlik tarzı, takım üyelerini kolektif hedeflere odaklanmaya teşvik ederek ve onları kişisel gelişim ve başarı için motive ederek öne çıkar (Bass, 1999). Dönüşümcü liderlik, takipçilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren bir lider olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, dönüşümcü liderler, örgütlerini değişime ve yenilenmeye yönlendirerek üstün performansa ulaştıran kişilerdir. Bu liderler, takipçilerinin motivasyonlarını, inançlarını, değerlerini ve yetkinliklerini dönüştürerek, örgütlerinin vizyonu ile uyumlu bir şekilde ilgi ve kişisel hedeflerini değiştirebilirler (Bolat ve Seymen, 2003).

Dönüşümcü liderlik, çalışanların varsayımlarını sorgulamak, onları motive etmek ve geliştirmek için meydan okuyucu hedefler belirlemeye odaklanırken, kapsayıcı liderlik ise, çalışanların eşsiz katkılarını takdir eder ve grup üyelerinin temel kimliklerini değiştirmeden kendilerini kabul etmelerine yardımcı olmayı hedefler (Randel ve diğer., 2018).

2.5.2. Katılımcı liderlik

Katılımcı liderlik, iş gücünün karar alma süreçlerine katılımını artırmayı ve çalışanları herhangi bir konuda öneriler sunmaya teşvik etmeyi amaçlayan bir liderlik tarzıdır. Bu bağlamda, katılımcı liderlik sergileyen liderler, çalışanların öneri ve görüşlerini dikkate alarak onları karar alma süreçlerine dâhil ederler. Belirlenen hedeflere ulaşmak için belirlenen yollar ve bu hedeflere ulaşılması durumunda sağlanacak ödüller belirlenmiş olur (Turhan, 2022).

Katılımcı liderlik, liderin çalışanlara danıştığı, onların önerilerini titizlikle dinlediği ve fikirlerini değerlendirdiği bir liderlik anlayışını ifade eder. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların karar alma süreçlerine etkin katılımını desteklediği için demokratik liderlik olarak da tanımlanır (Bitmiş, Rodopman, Üner ve Sökmen, 2015).

Katılımcı yaklaşımın sunduğu faydalar ise oldukça çeşitlidir. Bu yaklaşımın benimsenmesi, çalışan memnuniyetinin artmasına, iş verimliliğinin yükselmesine, çalışanların motivasyon seviyelerinin artmasına ve kuruma duyulan bağlılığın güçlenmesine katkı sağlar (Fatima, Majeed ve Saeed, 2017).

2.5.3. Hizmetkâr liderlik

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, liderliğin tüm yönlerini kucaklayan ve liderlik literatürüne önemli katkılarda bulunan bir liderlik modelidir. Bu yaklaşım, ilk olarak Greenleaf tarafından "The Servant as Leader" başlıklı makalesinde ortaya atılmıştır ve liderlik hizmet etmenin bir yolu olarak tanımlanmıştır. Greenleaf, liderin öncelikli olarak bir hizmetkâr olduğunu vurgulayarak bu yeni liderlik paradigmasını sunmuştur (Bakan ve Doğan, 2012). Sendjaya ve Cooper'a göre, hizmetkâr liderlik, liderlerin ve takipçilerin rasyonel, duygusal, etik ve manevi boyutlarını içeren kapsamlı ve çok yönlü bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, liderliği sadece bir pozisyon veya güç kaynağı olarak değil, aynı zamanda hizmet etmenin bir aracı olarak görerek liderliğe yeni bir perspektif getirmiştir (Sendjaya ve Cooper, 2011).

Hizmetkâr liderlerin sahip olduğu 10 önemli özellik ise başkalarını dikkatle dinleme, empati kurma becerisi, kendisi ve diğerleriyle ilişkilerini geliştirme potansiyeli ve yüksek farkındalık, etkileyici ikna kabiliyeti, kavramsal düşünme yeteneği, öngörü, etkili yöneticilik, insanların kişisel ve mesleki gelişimine destek olma kabiliyeti ve topluluk oluşturma becerisi olacak şekilde sıralanmaktadır (Spears, 2010).

Kapsayıcı liderlik ve hizmetkâr liderlik arasında belirli özellikler açısından yapılan bir karşılaştırma, liderlik literatüründe dikkate değer bir konudur. Hizmetkâr liderler, takipçilerin potansiyellerini keşfederek ve onların ihtiyaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanarak öne çıkarlar. Bu liderler, kişisel hırslarını bir kenara bırakarak, etik sorumluluklarını yerine getirmeye önem verirler. Öte yandan, kapsayıcı liderlerin, hizmetkâr liderliğin katı etik bakış açısını benimsemelerinin gerekli olmadığı düşünülmektedir. Bu liderler, farklı perspektifleri ve çeşitliliği kucaklayarak liderlik etme eğilimindedirler (Karamanlıoğlu, 2023).

2.5.4. Karizmatik liderlik

'Karizma' terimi, tarih öncesi kökenlere sahip olmasına rağmen ('kharisma' Eski Yunanca'da 'ilahi lütuf' anlamına gelir), karizmatik liderlik kavramını ilk kez ele alan bilim adamı Max Weber'dir. Weber tarafından karizma "sıradan insanlardan ayrı tutulan, doğüstü veya en azından olağanüstü güçlere veya niteliklere sahip olan, ilahi veya model

olarak kabul edilen ve bu niteliklere dayanarak ilgili kişiye lider olarak davranılan" tanımlanmış olup karizmatik liderlik ise "bireyin olağanüstü kutsallığına, kahramanlığına veya model karakterine ve kendisi tarafından uygulanan veya belirlenen normatif kalıplara veya düzene olan bağlılığı" olarak tanımlanmıştır (Ray ve Ray, 2011).

Karizmatik liderlik, diğer liderlik tarzlarına göre daha az somut olarak algılanabilen ancak tanınabilir bir liderlik tarzıdır. Bu durum muhtemelen, özellikle de bireyi detaylı olarak incelediğimizde, bireyin karizmasını doğrudan tanımlamanın zorluğundan kaynaklanmaktadır. Max Weber, karizmayı tanımlamak için çalışırken liderin takipçileri tarafından algılanan olağandışı niteliklere sahip, geleneksel olmayan bir etki biçimi olarak sınıflandırmıştır. (Bell, 2013).

Conger ve Kanungo'ya (1994) göre karizmatik liderlik, liderlerin eylemlerine yönelik takipçi algısı olarak tanımlanır ve bu süreç üç aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak, karizmatik lider, takipçilerinin gereksinimlerine ve organizasyonel fırsatlara duyarlıdır. İkinci olarak, karizmatik lider ilham verici bir vizyon formüle eder ve ifade eder. Son olarak ise karizmatik lider, bir model olarak hareket eder ve örgütün menfaati için risk alır. (Hazzam ve Wilkins, 2023).

Karizmatik liderlik, liderin ekip üyelerine özgüven, girişimcilik ve ortak bir amaç ve vizyon duygusu ile ilham vermesini içeren etkili bir liderlik tarzıdır. Karizmatik liderler, ekibin hedeflerine olan inancını güçlendirerek, takım üyelerinin yeteneklerine duydukları güveni artırır ve takipçilerin değer sistemlerini etkileyerek takım etkinliğini artırır. Karizmatik liderler, takipçilerine yüksek amaç ve hedeflere ulaşma yolunda performans sergilemeleri için ilham verirler ve bu kişilerin içsel motivasyonunu artırır. Sonuç olarak, takım üyeleri daha yenilikçi davranışlarda bulunma eğiliminde olabilirler (Paulsen, Maldonado, Callan ve Ayoko, 2009).

2.5.5. Demokratik liderlik

Demokratik liderlik, liderin karar alma sürecine çalışanlarını aktif olarak dâhil ettiği ve onların görüşlerini dikkate aldığı bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, genellikle çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırır. Demokratik liderler, ekip üyelerinin fikirlerini dinler, geri bildirimlerini değerlendirir ve nihai kararları birlikte alırlar. Bu süreç, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve örgütsel bağlılığı artırır (Gastil,

1994). Ayrıca, demokratik liderlik, yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik eder, çünkü çeşitli perspektifler ve fikirler dikkate alındığında, daha yenilikçi çözümler üretilir (Somech, 2006). Ancak, demokratik liderliğin etkili olabilmesi için, liderin güçlü iletişim becerilerine sahip olması ve ekip içi dinamikleri iyi yönetebilmesi gerekmektedir.

2.6. Kapsayıcı Liderlikle İlgili Diğer Araştırmalar

Kapsayıcı liderlik, son yıllarda liderlik literatüründe giderek artan bir ilgiyle incelenen bir kavram haline gelmiştir. Bu liderlik tarzı, liderlerin çeşitliliği kucaklayan ve her çalışanın değerli ve eşit hissetmesini sağlayan bir yönetim anlayışını benimsemelerini ifade eder. Kapsayıcı liderlikle ilgili literatürdeki araştırmalar, bu liderlik tarzının sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda takım ve örgütsel düzeyde de olumlu sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, kapsayıcı liderlik, modern iş dünyasında etkin bir liderlik yaklaşımı olarak giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Choi ve arkadaşları (2015), kapsayıcı liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırdığını belirlemiştir. Çalışmalarında, kapsayıcı liderlerin, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerine yardımcı olduğunu ve bu duygunun, çalışanların performanslarını ve bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini göstermişlerdir.

Randel ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan bir çalışma, kapsayıcı liderliğin, çalışanların psikolojik güvenlik algılarını artırdığını ve bu güven ortamının, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranışlarını desteklediğini ortaya koymuştur. Bu çalışma, kapsayıcı liderlerin, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri ve hata yapma korkusu olmadan yenilikçi yaklaşımlar geliştirebilecekleri bir ortam yarattıklarını göstermektedir.

Kamu sektöründe çalışan yaklaşık 500 kamu çalışanı ile 2022 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada, kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenliği ve çalışan performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, psikolojik güvenliğin de çalışan performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, kapsayıcı liderliğin çalışan performansına etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolünün bulunduğu kaydedilmiştir (Baş, 2022).

Gaziantep ilinde halı firmalarında çalışan 348 katılımcı ile 2019 yılında gerçekleştirilen bir araştırmaya göre ise kapsayıcı liderliğin algılanan örgütsel desteği ve yenilikçi iş davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin de yenilikçi iş davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit

edilmiştir. Aracılık analizi neticesinde ise algılanan örgütsel desteğin kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma sonucunda çalışanların karar alma süreçlerine katılımını sağlayan ve tüm çalışanların katılımını adil ve tarafsız bir şekilde takdir eden kapsayıcı liderlerin iş süreçleri için gerekli kaynak ve özgürlüğü sağlamada etkili liderlik davranışı sergiledikleri anlamına geldiği düşünülmektedir (Aslan, 2019).

Guo, Jin ve Yim (2022) tarafından Çin'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerden 314 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen bir araştırmada ise kapsayıcı liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini ve bu ilişkide iş zanaatkarlığının aracılık rolünü incelenmiştir. Çalışma, kapsayıcı liderliğin iş zanaatkarlığı ve yenilikçi iş davranışları ile ilişkili olduğunu bulmuş, kapsayıcı liderlik ve yenilikçi iş davranışları arasındaki bağlantı mekanizmasını ortaya koymuştur. Bu araştırma sonucunda kapsayıcı liderliğin, çalışanların kendilerini ait hissetmelerini sağlayarak ve benzersizliklerini teşvik ederek yenilikçi iş davranışlarını artırmakta olduğu ve iş zanaatkarlığının, kapsayıcı liderlik ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide önemli bir aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucuna göre kapsayıcı liderlik, çalışanların iş kaynaklarını artırma, sosyal kaynakları artırma ve iş taleplerini artırma gibi iş zanaatkarlığı davranışlarını teşvik ederek yenilikçi iş davranışlarını artırmaktadır.

3. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ

3.1. Yenilikçi Davranışın Tanımı ve Önemi

Yenilikçi davranış, genel olarak bir işletmedeki çalışanın, kendi iş rolüne, görev aldığı bölüme veya işletmenin geneline yeni fikirleri, ürünleri, süreçleri ve prosedürleri tanıtması veya uygulaması olarak tanımlanabilir. Bu davranış biçimi, işleri yapmanın yeni yollarını arama (yeni teknoloji, yeni çalışma yöntemleri, yeni ürün ve hizmetler vb.) ve yeni fikirleri uygulamak için kaynak bulma ve güvence altına alma gibi faaliyetleri içerir. Yenilikçi davranışın öncelikli hedefi, bireysel, grup veya kurumsal düzeyde performanstan yararlanmaktır. Bu nedenle, yenilikçi davranış, bilinçli bir şekilde yeni ve faydalı sonuçlar üretmeye odaklanır ve bu davranışın sonuçları, sadece sosyal ve psikolojik açıdan faydalı değil, aynı zamanda organizasyonun daha etkin işleyişini sağlayacak faktörleri de içerir (Carnevale, Huang, Crede, Harms ve Uhl- Bien, 2017).

Scott ve Bruce (1994), yenilikçi davranışı faydalı fikirlerin üretilmesi veya benimsenmesi ve bu fikirlerin uygulanması olarak tanımlarken, aynı zamanda yenilikçi davranışın bir problemi tanıma ve buna cevaben fikirlerin veya çözümlerin üretilmesi ile başladığını belirtmektedirler (Scott ve Bruce, 1994).

Yenilikçi davranış, belirli bir hedef kitlenin ihtiyaçlarına odaklanarak geliştirilen ve bu kitlenin gereksinimlerini karşılamak için başarılı bir şekilde uygulanabilen yaratıcı fikirlerin, ürünlerin, hizmetlerin, prosedürlerin, teorilerin ve stratejilerin ortaya konulmasıdır. Bu süreç, mevcut durumu sorgulama, sürekli olarak mevcut duruma meydan okuyan sorular sorma eğilimi, gözlem yapma, günlük deneyimlerin anlaşılması ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ilham verme gibi unsurları içerir (Manzi-Puertas, Agirre-Aramburu ve López-Pérez, 2024).

Yeniliğin kritik önemi örgütsel verimlilik için geniş çapta kabul görmektedir. Özellikle, çalışanların yenilikçi davranışları -yani yeni fikirlerin üretimi, kabulü ve uygulanması- organizasyonların dinamik iş ortamlarında başarı elde etmelerini sağlayan temel bir faktördür (Yuan ve Woodman, 2010).

Yenilikçi iş davranışı, problemlerin tanınması ve yeni, değerli fikirlerin doğmasının yanı sıra bilinçli bir şekilde teşvik edilip uygulanması, bireysel ve/veya iş performansının geliştirilmesi için fikirlerin geliştirilmesi, hayata geçirilmesi ve takip edilmesini içeren bir

dizi davranıştır. Yenilikçi iş davranışı, çalışanların yaratıcılığının odaklandığı fikirlerin keşfedilmesi ve üretilmesi sürecinden ayrıdır (Afsar, Badir ve Saeed, 2014). Başka bir deyişle yenilikçi iş davranışı ile araştırma ve geliştirme, AR-GE, faaliyetleri, birbirinden farklı kavramlardır. Yaratıcılık, yeni ve faydalı fikirlerin başlatılma sürecini ifade ederken, yenilikçi iş davranışı, bu fikirlerin tanınması, geliştirilmesi, değiştirilmesi, benimsenmesi ve uygulanması için bir dizi etkinliği içeren daha kapsamlı bir kavramdır. Yani, yaratıcılık fikirleri oluştururken, yenilikçi iş davranışı bu fikirlerin hayata geçirilmesi ve başarılı bir şekilde kullanılmasını sağlamak için gerekli adımları içerir (Afsar, Badir ve Saeed, 2014).

3.2. Yenilikçi Davranışın Teorik Temelleri

Yenilikçi davranış, bireylerin yeni fikirler üretme, mevcut süreçleri iyileştirme ve yenilikçi çözümler geliştirme yetenekleri üzerine odaklanır. Bu davranışın teorik temelleri, örgütsel davranış, liderlik ve yaratıcı düşünme gibi çeşitli disiplinlerden beslenir. Bu bağlamda önde gelen teoriler aşağıda özetlenmiştir.

Bilişsel ve motivasyonel teoriler, yenilikçi davranışın anlaşılmasında ve geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu teoriler, bireylerin yaratıcı süreçlerini ve bu süreçlerdeki içsel motivasyonlarını anlamaya odaklanır. Amabile'nin (1988) Bileşenler Modeli, yaratıcılığın ve yenilikçi davranışın üç ana bileşenden oluştuğunu öne sürmektedir: uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ve bireyin içsel motivasyonu. Uzmanlık, bireyin belirli bir alandaki bilgi ve becerileri düzeyini ifade ederken, yaratıcı düşünme becerileri, bireyin esnek ve özgün düşünme yeteneğini içermektedir. İçsel motivasyon ise bireyin kendi içinden gelen merak ve ilgi ile yaratıcı süreçlere katılımını teşvik etmektedir.

Deci ve Ryan'ın (2013) Özyönetim Teorisi, içsel ve dışsal motivasyon arasındaki farkları inceleyerek yenilikçi davranışa katkıda bulunmaktadır. Bu teoriye göre, bireylerin içsel olarak motive olmaları, onların yaratıcı ve yenilikçi davranışlar sergilemelerini artırır. İçsel motivasyon, bireylerin kendilerini gerçekleştirme ve yeteneklerini geliştirme arzusu ile beslenir, bu da yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar.

Bandura'nın (1986) Sosyal Bilişsel Teorisi de yenilikçi davranışın bilişsel yönlerini vurgulamaktadır. Bu teori, bireylerin gözlem, taklit ve modelleme yoluyla öğrendiklerini ve bu öğrenme süreçlerinin yenilikçi davranışları nasıl şekilleneceğini açıklar. Öz yeterlilik

kavramı, bireylerin belirli görevleri başarıyla yerine getirebileceklerine olan inançlarını ifade etmektedir ve bu inançlar, yenilikçi davranışların gerçekleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Bu teoriler, yenilikçi davranışın bilişsel ve motivasyonel temellerinin anlaşılmasına yardımcı olarak bireylerin yenilikçi kapasitelerini artırmak için eğitim ve geliştirme programlarının nasıl tasarlanması gerektiğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Yenilikçi davranışın desteklenmesi için, bireylerin bilgi ve becerilerini geliştirmeleri, esnek ve yaratıcı düşünme becerilerini kullanmaları ve içsel motivasyonlarını artırmaları gereklidir (Amabile, 1988; Deci ve Ryan, 2013; Bandura,1986).

Sosyal etkileşim teorileri, yenilikçi davranışın gelişiminde bireyler arası etkileşimlerin ve sosyal ağların rolünü vurgular. Bu teoriler, bireylerin yenilikçi fikirler geliştirmesinde ve bu fikirleri hayata geçirmesinde sosyal bağların ve etkileşimlerin nasıl etkili olduğunu açıklar. Burt'un (1992) yapısal delikler teorisi (Structural Holes Theory), sosyal ağlarda farklı gruplar arasında köprü kuran bireylerin, yenilikçi fikirler üretme ve yayma olasılığının daha yüksek olduğunu öne sürer. Yapısal delikler, sosyal ağdaki boşlukları temsil eder ve bu boşlukları dolduran bireyler, farklı bilgi ve kaynaklara erişerek yaratıcı çözümler geliştirebilir.

Granovetter'in (1973) zayıf bağlar teorisi (Strength of Weak Ties), zayıf sosyal bağların yenilikçi bilgi ve fikirlerin yayılmasında güçlü bağlardan daha etkili olabileceğini savunur. Zayıf bağlar, farklı sosyal gruplar arasında köprüler kurarak bireylerin yeni ve çeşitli bilgilere erişimini sağlar, bu da yenilikçi davranışları teşvik eder. Granovetter'in çalışması, bireylerin geniş ve çeşitli sosyal ağlara sahip olmasının, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasında ve yayılmasında kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Nahapiet ve Ghoshal (1998), sosyal sermaye teorisinde sosyal etkileşimlerin, bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış üzerindeki etkilerini inceler. Sosyal sermaye, bireylerin sosyal ağlarındaki ilişkilerden elde ettikleri kaynakları ifade eder. Bu kaynaklar, bilgi paylaşımı, iş birliği ve güven gibi unsurları içerir ve yenilikçi davranışların gelişiminde önemli bir rol oynar. Sosyal sermaye, bireylerin yenilikçi fikirleri geliştirmelerine ve bu fikirleri organizasyonel düzeyde uygulamalarına olanak tanır.

Sosyal etkileşim teorileri, yenilikçi davranışın sadece bireysel yetenekler ve motivasyonlar ile değil, aynı zamanda sosyal bağlar ve ağlar aracılığıyla da şekillendiğini vurgular. Bu teoriler, bireylerin ve organizasyonların yenilikçi kapasitelerini artırmak için

sosyal ağları etkin bir şekilde kullanmaları gerektiğini öne sürer (Burt, 1992; Granovetter, 1973; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Örgütsel davranış teorileri, yenilikçi davranışın örgüt içindeki dinamiklerle nasıl şekillendiğini ve teşvik edildiğini anlamak için kritik bir çerçeve sunar. Bu teoriler, örgüt kültürü, liderlik, yapı ve süreçlerin çalışanların yenilikçi davranışlarını nasıl etkilediğini inceler. Kanter'in (1983) yenilikçi davranış modeli, örgütsel destek, kaynaklar ve ödüllerin yenilikçi davranışı nasıl teşvik ettiğini açıklar. Kanter, yenilikçi davranışların ortaya çıkması için örgütlerin çalışanlarına uygun kaynakları sağlamaları ve destekleyici bir ortam yaratmaları gerektiğini vurgular.

Schein'in (1990) örgüt kültürü teorisi, örgüt kültürünün yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisini vurgular. Schein'e göre, yenilikçiliği teşvik eden bir örgüt kültürü, açık iletişim, risk alma ve öğrenmeye açıklık gibi özelliklere sahip olmalıdır. Bu tür bir kültür, çalışanların yenilikçi fikirlerini ifade etmelerini ve bu fikirleri hayata geçirmelerini kolaylaştırır. Ayrıca, örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, yenilikçi davranışların sürekliliğini sağlar.

Woodman, Sawyer ve Griffin'in (1993) örgütsel yaratıcılık modeli, bireysel, grup ve örgütsel düzeydeki faktörlerin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkilerini inceler. Bu model, yenilikçi davranışın çok katmanlı ve dinamik bir süreç olduğunu ve bireysel yaratıcılığın grup dinamikleri ve örgütsel bağlam tarafından şekillendirildiğini öne sürer. Woodman ve arkadaşları, örgütlerin yaratıcı potansiyeli artırmak için hem bireysel hem de grup düzeyinde uygun stratejiler geliştirmeleri gerektiğini belirtirler.

Scott ve Bruce (1994), yenilikçi davranışın belirleyicileri üzerine yaptıkları çalışmalarında, bireysel ve örgütsel faktörlerin yenilikçi davranışlara nasıl katkıda bulunduğunu incelemişlerdir. Araştırmaları, çalışanların yenilikçi davranışlarını etkileyen anahtar faktörler arasında liderlik desteği, iş tatmini ve iş yerindeki sosyal destek ağlarını vurgular. Yenilikçi davranışın teşvik edilmesi, örgütlerin bu faktörleri dikkate alarak stratejiler geliştirmesini gerektirir.

Örgütsel davranış teorileri, yenilikçi davranışın gelişiminde örgüt içindeki çeşitli faktörlerin etkileşimini anlamamıza yardımcı olur. Bu teoriler, örgütlerin yenilikçi kültürler oluşturması, liderlik tarzlarını yenilikçiliği teşvik edecek şekilde ayarlaması ve çalışanlarına gerekli kaynakları ve desteği sağlaması gerektiğini vurgular (Kanter, 1983; Schein, 1990; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993; Scott & Bruce, 1994).

Durumsal faktörler ve çevresel teoriler, yenilikçi davranış ve liderlik uygulamalarının belirli bağlamlarda nasıl etkilendiğini ve şekillendiğini anlamak için önemli bir çerçeve sunar. Bu teoriler, liderlik ve yenilikçi davranışların etkili olabilmesi için çevresel ve durumsal değişkenlerin dikkate alınması gerektiğini vurgular.

Durumsal liderlik teorisi, liderlik tarzının etkinliğinin, liderin ve takipçilerinin karşı karşıya olduğu duruma bağlı olduğunu öne sürer. Hersey ve Blanchard (1969) tarafından geliştirilen Durumsal Liderlik Modeli, liderin takipçilerinin olgunluk seviyesine yani yetenek ve motivasyonlarına göre liderlik tarzını uyarlaması gerektiğini belirtir. Bu model, dört ana liderlik tarzını tanımlar: yönlendirme, koçluk, destekleme ve delege etme. Hersey ve Blanchard, liderlerin etkili olabilmek için durumu doğru analiz etmeleri ve takipçilerinin ihtiyaçlarına göre uygun liderlik tarzını seçmeleri gerektiğini savunurlar.

Fiedler'in (1967) Durumsal Liderlik Modeli, liderlik etkinliğinin liderin tarzı ile durumun kontrol edilebilirliği arasındaki etkileşime bağlı olduğunu savunur. Fiedler, liderlik tarzını belirlemek için "En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı" ölçeğini kullanır. Bu ölçek, liderin kişiler arası ilişkilere mi yoksa görevlere mi daha fazla önem verdiğini ölçer. Fiedler'e göre, liderin etkinliği, lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin konum gücü gibi durumsal faktörlerin birleşimine bağlıdır. Fiedler'in modeli, liderlerin durumun gereksinimlerine uygun stratejiler geliştirmelerini önerir.

Çevresel teoriler, yenilikçi davranış ve liderlik uygulamalarının dış çevre koşulları tarafından nasıl etkilendiğini inceleyen yaklaşımlardır. Lawrence ve Lorsch'un (1967) Çevresel Uyum Modeli, organizasyonların çevresel belirsizlik ve değişkenlik ile başa çıkabilmek için yapısal ve süreçsel uyum sağlamaları gerektiğini savunur. Bu model, organizasyonların çevresel taleplere yanıt verebilmek için esneklik ve adaptasyon kapasitelerini artırmaları gerektiğini vurgular.

Woodman, Sawyer ve Griffin (1993), birey, grup ve örgütsel düzeydeki faktörlerin yenilikçi davranış üzerindeki etkilerini inceleyerek, yenilikçiliğin çok katmanlı ve dinamik doğasını vurgulayan bir etkileşim modeli geliştirmişlerdir. Bu model, bireysel yaratıcılığın grup dinamikleri ve örgütsel bağlam tarafından şekillendirildiğini öne sürer. Yenilikçi davranışın teşvik edilmesi için örgütlerin uygun stratejiler geliştirmesi ve durumsal faktörleri dikkate alması gerektiğini belirtirler.

Drucker (1986), yenilik ve girişimcilik teorisinde, çevresel faktörlerin yenilikçi davranış üzerindeki etkisini vurgular. Teknolojik gelişmeler, pazar dinamikleri, rekabet

ortamı ve yasal düzenlemeler gibi çevresel faktörler, organizasyonları ve bireyleri sürekli olarak yenilikçi çözümler aramaya zorlar. Drucker, başarılı yenilikçiliğin, çevresel değişikliklere hızlı ve etkili yanıt verebilme yeteneğine bağlı olduğunu savunur.

Durumsal faktörler ve çevresel teoriler, liderlerin ve organizasyonların dinamik ve belirsiz ortamlarda nasıl etkili olabileceklerini anlamamıza yardımcı olur. Bu teoriler, liderlik ve yenilikçi davranışların durumsal gereksinimlere ve çevresel koşullara uygun olarak uyarlanması gerektiğini vurgular (Hersey ve Blanchard, 1969; Fiedler, 1967; Lawrence ve Lorsch, 1967; Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993; Drucker, 1986).

3.3. Yenilikçi Davranışın Temel Unsurları

Yenilikçi davranış, bireylerin ve örgütlerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir başarı sağlamaları için kritik öneme sahiptir. Yenilikçi davranışın temel unsurları arasında yaratıcılık, proaktiflik, risk alma ve problem çözme becerisi gibi faktörler bulunmakta olup bu faktörler aşağıdaki başlıklarda detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

Yaratıcılık, yeni ve faydalı fikirler üretme sürecidir. Yenilikçilik kelimesi ise sıklıkla yaratıcılık ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Yaratıcılık (örneğin fikir yaratma) ve yenilikçilik (örneğin fikir uygulama) doğaları gereği birbirlerine bağlı olmakla birlikte (Pirola-Merlo ve Mann, 2004) yaratıcılık ve yenilikçilik gerçekleştirilen akademik çalışmalar ile birbirinden ayrılmıştır. Yaratıcılık, belirli bir alanda yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi sürecidir. Buna karşılık yenilikçilik, bu yaratıcı fikirlerin organizasyon içinde uygulanmasıdır. Bu nedenle, yaratıcılık yenilikçiliğin ilk aşamasını oluşturur; yani, yenilikçilik süreci yaratıcı fikirlerin pratikte hayata geçirilmesiyle başlar (Abdullah, Omar ve Panatik, 2016). Başka bir deyişle ise yaratıcılık, kuruluşa yeni bir yöntem, teknik veya sürecin tanıtılması gibi yeni ve uygulanabilir fikirlerin üretilmesini ifade eder (Carnevale vd., 2017).

Proaktiflik, daha fazla kişisel veya kurumsal etkinlik elde etmek için durumu veya kendini değiştirmeyi amaçlayan, kendi kendine başlayan, eylem odaklı bir dizi davranıştır (Van Veldhoven ve Dorenbosch 2008). Başka bir deyişle proaktiflik, bireylerin gelecekteki sorunları veya fırsatları öngörerek harekete geçme eğilimidir. Bu kavram, bireylerin yalnızca mevcut görevlerini yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda gelecekte

karşılaşılabilecek durumlar için de önlemler almasını ve fırsatları proaktif bir şekilde değerlendirmesini ifade eder. Proaktif çalışanlar, inisiyatif alarak değişim yaratma ve örgütün stratejik hedeflerine katkıda bulunma arzusu taşırlar (Bateman & Crant, 1993). Proaktiflik, bireylerin iş ortamında daha etkili ve katkı sağlayıcı olabilmeleri için önemli bir yetkinliktir. Bu davranış, bireylerin mevcut durumu sorgulama ve geliştirme konusunda daha istekli ve motivasyonlu olmalarını sağlar. Proaktif bireyler, genellikle yenilikçi fikirler üretir ve bu fikirleri hayata geçirme konusunda kararlıdırlar (Parker, Williams ve Turner, 2006). Sonuç olarak, proaktiflik, örgütlerin dinamik ve rekabetçi ortamlarda daha esnek ve uyumlu hale gelmelerine önemli katkılarda bulunur.

Risk alma, bireylerin belirsizlik ve potansiyel olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalma olasılığına rağmen yeni ve farklı yollar deneme eğilimidir. İş dünyasında risk alma, çalışanların ve liderlerin yenilikçi fikirler geliştirme, uygulama ve mevcut durumları iyileştirme çabalarını içerir. Risk alma, özellikle hızlı değişimlerin ve yüksek rekabetin olduğu ortamlarda, örgütlerin başarısı için kritik bir faktördür (Sitkin ve Pablo, 1992). Araştırmalar, risk almanın yenilikçi süreçlerin ve ürünlerin geliştirilmesinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir (Kahneman ve Tversky, 1979). Özellikle, organizasyonlar içindeki risk alma kültürü, çalışanların yaratıcılığını teşvik eder ve yenilikçi çözümler bulmalarına olanak tanır (Damanpour, 1991). Bu nedenle, risk alma, yenilikçi davranışın sürdürülebilirliği ve başarısı için vazgeçilmez bir unsur olarak kabul edilir.

Risk alma, değişimin getirdiği artan belirsizlik ortamında önemli bir davranış olarak öne çıkmaktadır. Belirsizlik nedeniyle ortaya çıkan bilgi eksikliği, zamanında alınmayan kararların, örgütlerin fırsatları kaçırmalarına ve rekabet avantajını yitirmesine yol açabilir. Bu nedenle, belirsizliklerin yoğun olduğu durumlarda risk almayı benimsemek, stratejik kararların hızla alınmasına ve rekabetçi kalmaya yardımcı olabilir (Korkmazıyrek, Tokat ve Basım, 2008). Bu nedenle, belirsizlik ortamlarında risk almayı teşvik eden bir yaklaşım benimsemek, örgütlerin yenilikçi çözümler geliştirmelerine ve rekabet güçlerini artırmalarına yardımcı olabilir. Risk alma, bu bağlamda, stratejik kararların hızla alınabilmesi ve yeni fırsatların değerlendirilmesi için kritik bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Yenilikçi davranışın temel bileşenlerinden biri olan problem çözme becerileri, bireylerin ve organizasyonların karşılaştıkları karmaşık sorunları etkili bir şekilde analiz etmelerini, alternatif çözümler geliştirmelerini ve bu çözümleri uygulamalarını sağlayan

yetenekleri ifade eder. Problem çözüme becerileri, yenilikçi düşüncenin ve eylemin kritik bir bileşeni olup, bireylerin yaratıcı fikirleri pratik ve uygulanabilir çözümler haline getirmelerine olanak tanır (Mumford, 2000). Girişimcilik eğilimi yüksek olan kişiler, problem çözüme yeteneğine sahiptir ve daha yenilikçi davranışlar sergiler (Özbezek, Paksoy ve Arabo, 2022). Problem çözüme yeteneği ve soğukkanlı olunması ise zorluklara karşılaşıldığında çözümler bularak stresli ve zor süreçlerin üstesinden gelinmesini sağlamaktadır. Tüm bunlara dayanarak, girişimciliğin ve yenilikçiliğin öğrenilebilir ve geliştirilebilir olduğu söylenebilir (Düger ve Ciner, 2023).

Yenilikçi davranışın ise başarılı bir şekilde ortaya çıkması, etkili problem çözüme becerilerine bağlıdır. Bireylerin ve ekiplerin, karşılaştıkları sorunları yenilikçi yaklaşımlarla çözmeleri, organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına katkı sağlar (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993). Bu nedenle, problem çözüme becerilerinin geliştirilmesi ve desteklenmesi, yenilikçi kültürün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynar.

3.4. Yenilikçi Davranışı Etkileyen Faktörler

Yenilikçi davranışı etkileyen faktörler, bireysel, örgütsel ve çevresel düzeylerde çeşitlilik gösterir. Bu faktörler, yenilikçi düşüncenin ve eylemin ortaya çıkmasını ve sürdürülebilirliğini şekillendirir. Aşağıdaki maddelerde, yenilikçi davranışı etkileyen temel faktörler detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

Bireysel faktörler, kişinin yenilikçi davranış sergileme yeteneğini ve istekliliğini belirleyen kişisel özellikleri içerir. Yaratıcılık, içsel motivasyon, bilgi birikimi ve problem çözüme becerileri, yenilikçi davranışın önemli bileşenleridir (Amabile, 1988). Yaratıcı bireyler, yeni ve orijinal fikirler geliştirme eğilimindedir ve bu fikirleri uygulamaya geçirme konusunda daha istekli olabilirler. Ayrıca, içsel motivasyon, bireylerin kendi merakları ve ilgi alanları doğrultusunda yenilikçi davranış sergilemelerini teşvik eder (Deci ve Ryan, 2013).

Örgütsel faktörler, yenilikçi davranışın teşvik edilmesi ve desteklenmesinde kritik bir rol oynar. Örgüt kültürü, liderlik tarzı, kaynakların mevcudiyeti ve ödüllendirme sistemleri, çalışanların yenilikçi davranış sergileme eğilimlerini doğrudan etkiler (Martins ve

Terblanche, 2003). Örgütler, yenilikçiliği teşvik eden bir kültür yaratmalı ve çalışanlarına gerekli kaynakları sağlamalıdır.

Çevresel faktörler, örgütlerin ve bireylerin karşılaştığı dış koşulları ve dinamikleri kapsar. Pazar dinamikleri, teknolojik gelişmeler, rekabet ortamı ve yasal düzenlemeler, yenilikçi davranış üzerinde önemli etkilere sahip olabilir (Drucker, 1986). Hızla değişen pazar koşulları ve teknolojik yenilikler, örgütleri ve bireyleri sürekli olarak yenilikçi çözümler aramaya zorlar. Bu nedenle, çevresel faktörlerin izlenmesi ve bunlara uyum sağlanması, yenilikçi davranışın sürdürülebilirliği açısından önemlidir.

Sosyal faktörler, bireyler arasındaki etkileşimler ve sosyal ağların yenilikçi davranış üzerindeki etkilerini içerir. Sosyal ağlar, bireylerin farklı bilgi ve kaynaklara erişim sağlamasına ve bu bilgileri yenilikçi fikirler geliştirmek için kullanmasına olanak tanır (Burt, 2004). Ayrıca, sosyal etkileşimler, bireylerin birbirinden öğrenmelerini ve iş birliği yaparak yenilikçi çözümler üretmelerini teşvik eder.

3.5. Yenilikçi Davranışın Geliştirilmesi

Yenilikçi davranışın geliştirilmesi, bireylerin ve organizasyonların yaratıcı düşünme ve yenilikçi çözümler üretme kapasitelerini artırmayı hedefleyen stratejilerin uygulanmasını gerektirir. Eğitim ve geliştirme programları, yenilikçi davranışın geliştirilmesi sürecinin temelini oluşturur. Martins ve Terblanche'e göre (2003) Örgütsel kültür ve yapının yenilikçiliği teşvik edecek şekilde düzenlenmesi, çalışanların yaratıcı fikirlerini ifade edebilmeleri ve uygulamaya koyabilmeleri için uygun ortam sağlar. Ayrıca teşvik ve ödüllendirme sistemleri çalışanların yenilikçi davranış sergileme çabalarını tanıyarak ve ödüllendirerek bu tür davranışların devamlılığını sağlar (Eisenberger ve Rhoades, 2021). Bu bağlamda yenilikçi davranışların geliştirilmesi için gerçekleştirilebilecek faaliyetler aşağıdaki maddelerde detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

Yenilikçi davranışın geliştirilmesi için en önemli adımlardan biri, eğitim ve gelişim programlarının oluşturulmasıdır. Bu programlar, çalışanların yaratıcı düşünme becerilerini, problem çözme yeteneklerini ve yenilikçi projeleri yönetme kapasitelerini artırmayı hedefler (Scott ve Bruce, 1994). Amabile (2018)'ya göre ise yenilikçi düşünme teknikleri, beyin fırtınası oturumları ve yaratıcı problem çözme yöntemleri gibi araçlar, çalışanların yenilikçi kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Eğitim programları, çalışanların

yeni bilgileri edinmelerine ve bu bilgileri iş süreçlerine entegre etmelerine yardımcı olmalıdır. Senge (1990) tarafından öne sürülen öğrenen organizasyon kavramı, bireylerin ve ekiplerin sürekli olarak öğrenme ve gelişme fırsatlarına sahip olduğu bir ortamı teşvik eder. Bu tür bir ortam, yenilikçi düşüncenin ve davranışın sürekliliğini sağlar. Bunların yanı sıra mentorluk ve koçluk programları da çalışanların problem çözme yeteneklerini geliştirmelerine destek sağlar (Garvey, Stokes ve Megginson, 2021).

Çalışanlar uygun ödüllendirme ve teşvik sistemleri ile destelenerek teşvik edildiğinde çalışanların yenilikçi davranış sergilemeleri artış göstermektedir. Maddi ve manevi ödüller, çalışanların yenilikçi çabalarını tanıyarak ve ödüllendirerek, bu tür davranışların devamlılığını sağlar, aynı zamanda diğer çalışanlara da yenilikçi davranış sergilemeleri yönünde ilham vererek pozitif anlamda motive eder (Eisenberger ve Rhoades, 2021). Etkili bir ödüllendirme sistemi, çalışanların yenilikçi projelere katılımını artırır ve örgütsel başarıya katkıda bulunur.

3.6. Yenilikçi Davranışla İlgili Araştırmalar

Yenilikçi davranış, son yıllarda liderlik literatüründe giderek artan bir ilgiyle incelenen bir kavram haline gelmiştir. Bu davranış, bireylerin yeni ve yaratıcı fikirler üreterek mevcut süreçleri iyileştirme ve yenilikçi çözümler geliştirme yeteneklerini ifade eder. Yenilikçi davranış, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde ve sürdürülebilirliklerini artırmalarında kritik bir rol oynamakla birlikte literatürdeki araştırmalar, yenilikçi davranışın örgütsel sonuçlar üzerindeki olumlu etkilerini çeşitli açılardan ele almaktadır.

Ulusal literatür incelendiğinde Çalışkan (2011) tarafından Ankara'da faaliyet gösteren savunma sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada dış odaklı örgüt kültür türlerinden gelişim kültürünün yenilikçi davranış ile ilişkili olduğu ve yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak artırdığı, buna ilaveten lider desteğinin yenilikçi davranış ile ilişkili olduğu yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir.

Uluslararası literatürde Kwon ve Kim (2020) tarafından çalışan bağlılığı ve yenilikçi davranışın kesiştiği 34 ampirik çalışmayı içeren literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonucu olarak iş taleplerinin ve kaynakların tamamen birbirine karşı olmadığı,

bunun yerine bağıllık üzerindeki etkilerin iç içe geçtiği ve yenilikçi davranışın bu hassas etkileşimlerin bir sonucu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bağıllık gösteren çalışanların zorluklarla başa çıkmak için başa çıkma stratejilerini etkinleştirerek yenilikçi davranma olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur; bu da bir çalışanın bağıllığının ve başa çıkma kapasitesinin yenilikçi davranışı kolaylaştırmada birlikte çalıştığını göstermektedir.

Jin, Qing ve Jin (2022) tarafından Çin'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerden tam zamanlı çalışanlar arasında gerçekleştirilen çalışmada ise yenilikçi davranışın nasıl teşvik edileceği araştırılmıştır. Bu çalışmada KOBİ'lerde astların yenilikçi davranışlarına odaklanılmıştır, çünkü astların yeniliğin öneminin farkında olmaları ve bunu pekiştirmeleri gerekmektedir. Etik liderlik ve astların yenilikçi davranışı arasındaki ilişkide etik liderliğin rolü ve astların ses davranışının aracı rolü, astların yenilikçi davranışını kolaylaştırmak için tanımlanmıştır. Etik liderliğin astların ses davranışları üzerindeki etkisini artırmak için, etik liderliğin astların ses davranışları üzerindeki ılımlı rolü doğrulanmıştır. Ayrıca, astların psikolojik güvenliğinin ılımlaştırıcı etkisi tespit edilmiş olup astların psikolojik güvenliğinin, etik liderlik ile astların yenilikçi davranışı arasındaki ilişkide astların ses davranışının aracılık etkisini yönettiğini sonucuna varılmıştır.

Yunanistan ve Kanada'da çeşitli endüstrilerden 528 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada, iş yerinde pozitif etki, yaratıcılık ve yenilikçi davranışların temel ihtiyaçların karşılanması aracılığıyla nasıl etkilendiği incelenmiş, iş yerinde algılanan sosyal etkinin ve prososyal motivasyonun yenilikçi iş davranışları ve yaratıcılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Buna göre algılanan sosyal etkinin ve prososyal motivasyonun, çalışanların yenilikçi iş davranışları ve yaratıcılık üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Temel psikolojik ihtiyaçların (özerklik, yeterlilik ve ilişkililik) karşılanması, yenilikçi iş davranışlarını ve yaratıcılığı artırmaktadır. İyilikseverlik tatmini, algılanan sosyal etkinin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini aracılık etmektedir. Prososyal motivasyon, iyilikseverlik tatmini ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Sonuç olarak iş yerinde pozitif etkinin ve prososyal motivasyonun, çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak yenilikçi iş davranışlarını ve yaratıcılığı artırdığını göstermektedir. Ayrıca, prososyal motivasyonun, çalışanların iyilikseverlik tatmini ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği bulunmuş olup bu çalışma temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasının yenilikçi iş davranışları ve yaratıcılığı nasıl etkilediği konusunda yeni anlayışlar sunmaktadır (Papachristopoulos, Gradito Dubord, Jauvin, Forest ve Coulombe, 2023).

Yenilikçi davranış ile ilgili literatürdeki araştırmalar, bu davranış tarzının sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda takım ve örgütsel düzeyde de olumlu sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, yenilikçi davranış, modern iş dünyasında etkin bir liderlik yaklaşımı olarak giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Yenilikçi bir kültür , çalışanların yatarıcı düşüncelerini ortaya koyabilecekleri ve risk alabilecekleri bir ortam sağlayarak, işletmenin rekabet avantajını artırmaktadır. Bu tür bir kültürün varlığı, kurum içi iletişimi ve iş birliğini de geliştirerek organizasyonel verimliliği artırır. Yenilikçi davranışın benimsenmesi, sadece kısa vadeli kazançlar sağlamakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirlik için de kritik öneme sahiptir.

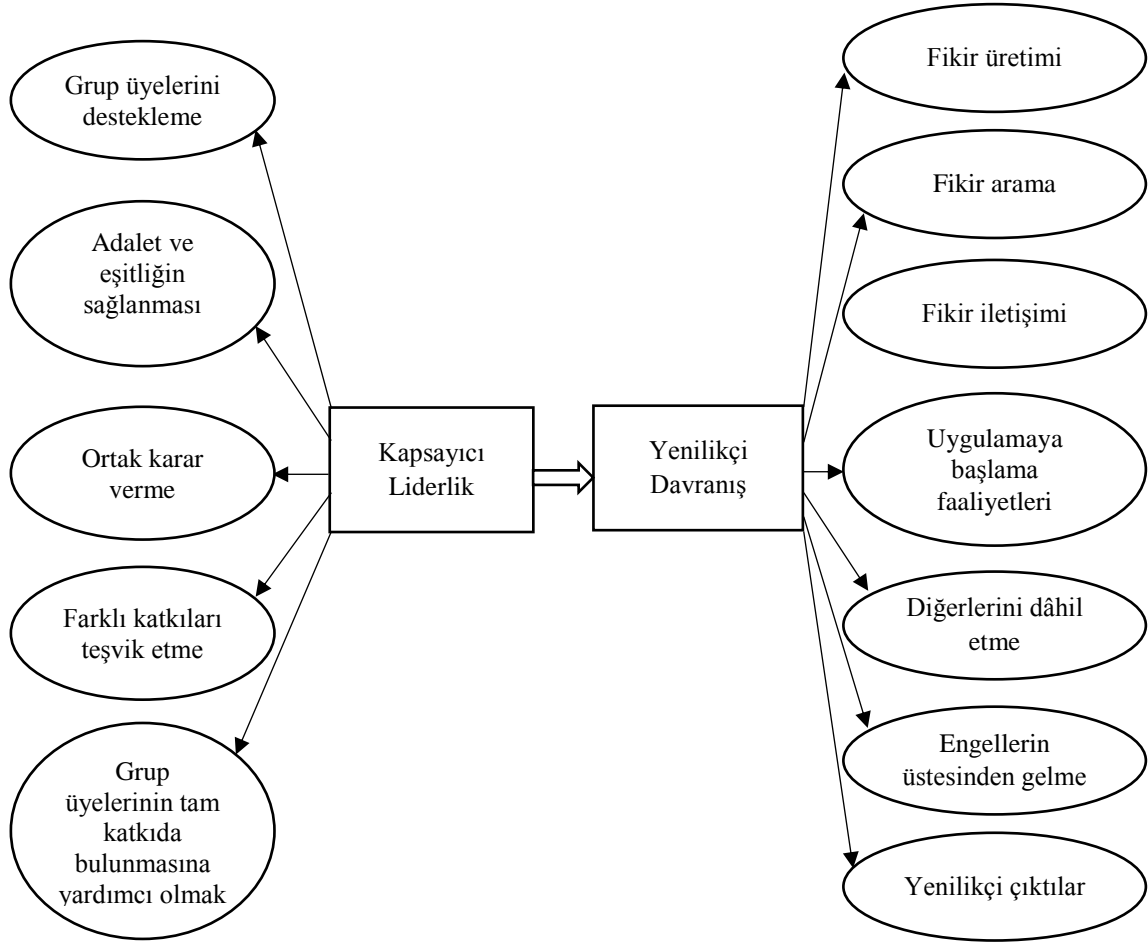
4. AMAÇ, MODEL VE YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, imalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede bulunan beyaz yaka çalışanlarının kapsayıcı liderlik algılarının yenilikçi davranışlarına olan etkisinin tespit edilmesidir. Beyaz yaka çalışanlarının kendilerine has özelliklerini ortaya koyan ve beyaz yakalılar gurubuna giren çalışanların sınırlarını kesin biçimde çizen net bir tanım olmamakla birlikte en genel hali ile beyaz yaka çalışanlar, genellikle büro çalışanları veya yönetici olarak anılan maaşlı profesyonellerdir (Eriş, Özmen ve Bayam, 2020). Bu tez, beyaz yaka çalışanlar özelinde kapsayıcı liderliğin yenilikçilik üzerindeki potansiyel etkilerini anlamak ve işyerinde yenilikçiliği teşvik etmek için liderlik stratejilerinin önemini vurgulamak üzere tasarlanmıştır. Kapsayıcı liderlik algısının yenilikçi davranış üzerindeki etkisini ve altta yatan mekanizmaların araştırılması aynı zamanda işletmelerin ve toplumun liderlik ve yenilik konularında daha bilinçli ve etkili adımlar atmasına yardımcı olacağı düşünüldüğünden önemlidir.

4.2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada; kapsayıcı liderlik ve alt boyutlarının (grup üyelerini destekleme, adalet ve eşitliğin sağlanması, ortak karar verme, farklı katkıları teşvik etme ve grup üyelerinin tam katkıda bulunmasına yardımcı olma), yenilikçi davranış ve alt boyutları (fikir üretimi, fikir arama, fikir iletişimi, uygulamaya başlama faaliyetleri, diğerlerini dahil etme, engellerin üstesinden gelme ve yenilikçi çıktılar) ile ilişkisi incelenecektir. Bu çalışmada, kapsayıcı liderlik ve alt boyutları bağımsız değişkenler olarak ele alınacak, yenilikçi davranış ve alt boyutları ise bağımlı değişkenler olarak analiz edilecektir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Bu bağlamda araştırmaya ait belirlenen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H₁: Kapsayıcı liderlik algısının yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1a}: Grup üyelerinin desteklenmesinin yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1b}: Adalet ve eşitliğin sağlanmasının yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1c}: Ortak karar vermenin yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1d}: Farklı katkıları teşvik etmenin yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1e}: Grup üyelerinin tam katkıda bulunmasında yardımcı olmanın yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H₂: Kapsayıcı liderlik algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Kapsayıcı liderlik algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{2b}: Kapsayıcı liderlik algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{2c}: Kapsayıcı liderlik algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{2d}: Kapsayıcı liderlik algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{2e}: Kapsayıcı liderlik algısı toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{2f}: Kapsayıcı liderlik algısı çalışmakta olunan firmadaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{2g}: Kapsayıcı liderlik algısı iş yerindeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H_{2h}: Kapsayıcı liderlik algısı çalışmakta olunan departmana göre farklılık göstermektedir.

H_{2i}: Kapsayıcı liderlik algısı alınan terfiye göre farklılık göstermektedir.

H_{2j}: Kapsayıcı liderlik algısı görev sayısına göre farklılık göstermektedir.

H₃: Yenilikçi davranış demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H_{3a}: Yenilikçi davranış cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{3b}: Yenilikçi davranış medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Yenilikçi davranış yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{3d}: Yenilikçi davranış eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{3e}: Yenilikçi davranış toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{3f}: Yenilikçi davranış çalışmakta olunan firmadaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{3g}: Yenilikçi davranış iş yerindeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H_{3h}: Yenilikçi davranış çalışmakta olunan departmana göre farklılık göstermektedir.

H_{3i}: Yenilikçi davranış alınan terfiye göre farklılık göstermektedir.

H_{3j}: Yenilikçi davranış görev sayısına göre farklılık göstermektedir.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

İmalat sektöründe görev yapmakta olan beyaz yaka çalışanlarının kapsayıcı liderlik algılarının yenilikçi davranışlarına olan etkisinin belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırma ilişkisel tarama modelinde olup evren içerisinde örneklem basit tesadüfi olarak seçilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi en geniş hali ile bir araştırma evrenindeki her birimin örneklem içinde yer alma olasılığının eşit olduğu bir örnekleme yöntemidir. Diğer bir deyişle, her birim birbirinden bağımsızdır ve evren içerisinde eşit seçilme şansına sahiptir. Bu yöntem evrenin tamamını temsil etme ve yanlılık oluşturma riskini minimize etmeyi sağlamakla birlikte evren hacmi N , örneklem hacmi ise n olarak nitelendirilirse evrendeki her bir birimin seçilme olasılığı n/N olmakta, bu durumda da yanlılık oluşmamaktadır (Ural ve Kılıç, 2005).

Bu bağlamda araştırmanın evrenini ve Ankara ilinde imalat faaliyeti gösteren bir işletmede beyaz yaka olarak kabul edilen çalışanlar oluşturmaktadır. İlgili işletmenin insan kaynakları departmanı ile yapılan görüşmelerde bu unvanlar altında çalıştırılan 8845 beyaz yaka personel olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu bilgiler ışığında Raosoft (<http://www.raosoft.com/>) örneklem büyüklüğü hesaplayıcısı kullanılarak örneklem sayısı %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde 369 olarak hesaplanmıştır. Örneklem sayısı %20 yanıt alamama oranına göre tekrar hesaplanmış ($396/(1-0,2)$) ve 462 olarak bulunmuştur.

Araştırmanın evrenini oluşturan Ankara ilinde imalat faaliyeti gösteren işletmede, örneklemi oluşturmak için şirketin beyaz yaka personel listesi referans alınmıştır. Bu liste ile basit tesadüfi örnekleme yolu ile belirlenen çalışanlara anket uygulanarak veriler toplanmıştır. “Basit Tesadüfi Örnekleme” yöntemi için, kurumun insan kaynakları departmanından beyaz yaka çalışanların isimlerinin bulunduğu bir liste alınmıştır. Bu listede yer alan her beyaz yaka çalışana 1'den başlayarak numaralar verilmiştir. Daha sonra, EXCEL programında “=RASTGELEARADA” formülü kullanılarak bu numaralandırılmış liste üzerinden rastgele çalışan numaraları seçilmiştir. Bu yöntemle belirlenen çalışanlar örnekleme dahil edilerek örneklem grubu oluşturulmuştur. Verilerin toplanmasının akabinde hiç doldurulmayan, eksik doldurulan ya da hatalı doldurulan anketler hariç tutularak işlenebilecek toplam 444 adet veri elde edilmiştir.

4.4. Veri Toplama Araçları

Ankara ilinde imalat sektöründe görev yapmakta olan beyaz yaka çalışanlarının kapsayıcı liderlik algılarının yenilikçi davranışlarına olan etkisinin belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırmada veri toplamak için üç aşamadan oluşan anket formu kullanılmış olup katılımcılardan gönüllü katılım onayı da yazılı olarak alınmıştır. Söz konusu anketi sosyodemografik soruların bulunduğu birinci bölüm, kapsayıcı liderlik ölçeğinin bulunduğu ikinci bölüm ve yenilikçi davranış ölçeğinin bulunduğu üçüncü bölüm oluşturmaktadır. Bu araştırmada kullanılan kapsayıcı liderlik ile yenilikçi davranış ölçekleri için ölçek sahiplerinden gerekli izinler alınarak (Ek 3 ve Ek 4) kayıt altına alınmıştır.

4.4.1. Kişisel bilgi formu

Araştırmaya katılacak katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için kullanılan kişisel bilgi formu toplam 10 farklı ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler sırası ile cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, çalışmakta olunan firmadaki çalışma süresi, iş yerindeki pozisyon, çalışmakta olunan departman, terfi durumu ve mevcuttaki iş yerinin kaçınıcı iş yeri olduğu şeklindedir. İlgili form aracılığıyla bu bilgilere ulaşılmaya çalışılacaktır.

4.4.2. Kapsayıcı liderlik ölçeği

Al-Atwi ve Al-Hassani (2021) tarafından oluşturulan ve Çelik ve Polat (2023) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan "Kapsayıcı Liderlik Ölçeği"nde toplam 5 alt boyut yer almakta olup toplam 25 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki ilk altı ifade grup üyelerini destekleme; 7, 8, 9, 10 ve 11. ifadeler adalet ve eşitliğin sağlanması; 12, 13, 14, 15 ve 16. ifadeler ortak karar verme; 17, 18, 19, 20, 21 ve 22. ifadeler farklı katkıları teşvik etme ve son üç ifade ise grup üyelerinin tam katkıda bulunmasına yardımcı olmak boyutlarını temsil etmektedir.

Ölçek beşli likert ölçeği formatında düzenlenmiş ve derecelendirme şablonu "(5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Hiç

katılmıyorum” şeklinde kullanılmıştır. Ölçekte ters kodlama bulunmamakla birlikte alınan puanlar toplam üzerinden en düşük 25 puan ve en yüksek 125 puan olabilmektedir. Ölçekten ne kadar yüksek puan alınırsa görüşleri alınan beyaz yaka personelinin kapsayıcı liderlik algısının o kadar yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlaması çalışmasının sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,987 olarak belirlenmiştir (Çelik ve Polat, 2023).

4.4.3. Yenilikçi davranış ölçeği

Lukes ve Stephan (2017) tarafından geliştirilen ve Pala ve Turan (2020) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan "Yenilikçi Davranış Ölçeği"nde toplam 7 alt boyut yer almakta olup toplam 23 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki ilk üç ifade fikir üretimi, 4, 5 ve 6. İfadeler fikir arama; 7, 8, 9, ve 10. ifadeler fikir iletişimi; 11,12 ve 13. ifadeler uygulamaya başlama faaliyetleri; 14,15 ve 16. ifadeler diğerlerini dâhil etme; 17, 18, 19 ve 20. İfadeler engellerin üstesinden gelme ve 21, 22 ve 23. İfadeler ise yenilikçi çıktılar boyutlarını temsil etmektedir.

Ölçek beşli likert ölçeği formatında düzenlenmiş ve derecelendirme şablonu “(5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Hiç katılmıyorum” şeklinde kullanılmıştır. Ölçekte ters kodlama bulunmamakla birlikte alınan puanlar aritmetik ortalama üzerinden en düşük 1 puan ve en yüksek 5 puan olabilmektedir. Ölçekten ne kadar yüksek puan alınırsa görüşleri alınan beyaz yaka personelinin yenilikçi davranış özelliklerinin o kadar yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Yenilikçi Davranış Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlaması çalışmasının sonucunda Cronbach Alfa katsayılarının ölçeğin geneli için 0,935; alt faktörleri için de sırasıyla 0,814; 0,767; 0,843; 0,792; 0,793; 0,891; 0,715 (fikir üretimi, fikir arama, fikir iletişimi, uygulamaya başlama faaliyetleri, diğerlerini dâhil etme, engellerin üstesinden gelme ve yenilikçi çıktı) olarak güvenilir aralıklarda belirlenmiştir.

4.5. Etik Onay

Bu araştırmanın yürütülmesi sırasında, tüm katılımcıların haklarını ve mahremiyetlerini korumak amacıyla etik kurallara ve ilkelerine sıkı bir şekilde uyulmuştur. Çalışmada, araştırma tasarımı ve yöntemleri üniversitemizin Etik Kurulu'na sunulmuş ve

gerekli onay alınmıştır. Buna ilaveten uygulanacak anket için ilgili işletmeden de gerekli onaylar yazılı olarak alınmıştır. Katılımcılar, araştırmanın amacı, kapsamı ve süreçleri hakkında bilgilendirilmiş ve gönüllü olarak katılım sağlamışlardır. Bu araştırmada sadece anket çalışması gerçekleştirilmiş olup uygulanan anketin içeriği herhangi bir hassas veya kişisel gizlilik ya da etik ve ahlaki konu içermemektedir. Ayrıca, elde edilen verilerin gizliliği ve anonimliği titizlikle sağlanmış, katılımcıların kişisel bilgileri hiçbir şekilde üçüncü şahıslarla paylaşılmamıştır. Bu araştırma, etik ilkelere ve yasal düzenlemelere uygun bir şekilde gerçekleştirilmiştir.

4.6. Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmış olup bu anketi sosyodemografik soruların bulunduğu birinci bölüm, kapsayıcı liderlik ölçeğinin bulunduğu ikinci bölüm ve yenilikçi davranış ölçeğinin bulunduğu üçüncü bölüm oluşturmaktadır. Anket çalışması evren olarak seçilen işletmede Şubat 2024 ile Nisan 2024 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup tüm katılımcıların gönüllülük esası ile ankete cevap verdikleri yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Katılımcı personellere gerçekleştirilmekte olan çalışmanın amacı ve önemi vurgulanarak samimi cevap vermeleri sağlanmıştır. Hiçbir katılımcının kimlik bilgileri kayıt altına alınmamış olup, elde edilen veri toplama araçlarından eksik, hatalı ya da hiç doldurulmayanları bu çalışmanın verileri arasına dâhil edilmemiştir. Belirtilen anket basılı kopya halinde beyaz yaka çalışanlarına elden ulaştırılmış, cevap verme işleminin tamamlanmasının akabinde yine elden teslim alınmıştır.

4.7. Verilerin Analizi

İlgili araştırmaya ait nicel veriler IBM SPSS V23 ve IBM AMOS programı ile analiz edilmiştir. Normal dağılıma uygunluk çarpıklık-basıklık katsayıları (± 3) ile incelenmiştir. Çalışmada, ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. İkili gruplarda normal dağılıma uyan ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Bağımsız Örnekler t Testi kullanılmıştır. Üç ve üzeri gruplarda normal dağılıma uyan ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi kullanılmış olup çoklu karşılaştırmalar Duncan ve Tamhane Testleri ile yapılmıştır. Ölçek puanları arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Yenilikçi

Davranış Ölçeği puanına etki eden ölçek puanlarının belirlenmesinde ise Lineer Regresyon Analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları ortalama \pm standart sapma ve ortanca (minimum – maksimum) şeklinde sunulmuş olup önem düzeyi $p < 0,050$ olarak alınmıştır.

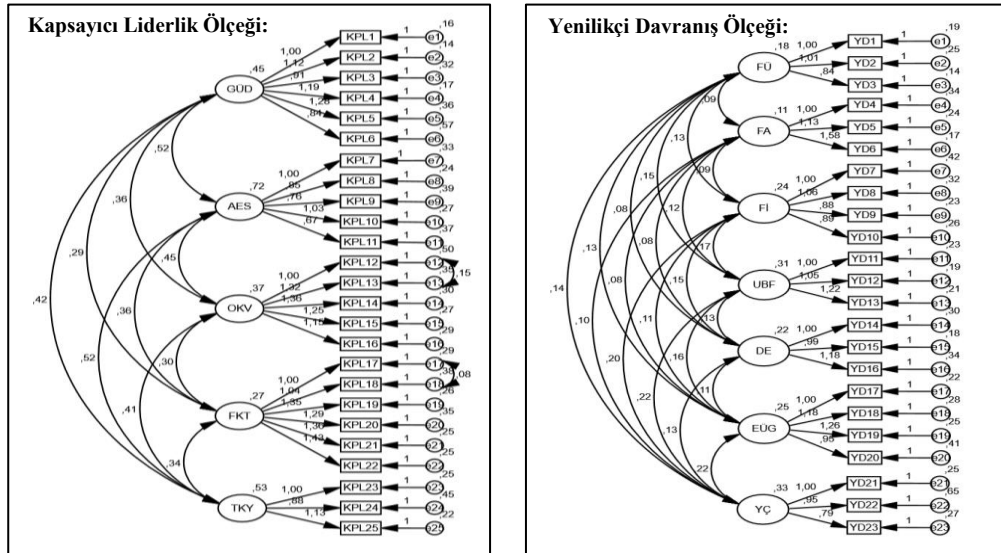
5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen bulgular, belirlenen alt başlıklar doğrultusunda sistematik olarak sunulmuştur. Bu bulgular, elde edilen verilerin kapsamlı veri analizi sonucunda elde edilmiştir.

5.1. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bilimsel araştırmalarda elde edilen bulguların güvenilir ve standart ölçümlerle doğrulanabilmesi için kullanılan ölçme aracının geçerliliğinin tanımlanması gerekmektedir. Faktör analizinin türlerinden biri olan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), belirlenmiş yapıların kuramsal veya varsayılan faktör yapılarıyla uyumunu test etmek amacıyla gerçekleştirilir. Ayrıca, geçerliliği ve güvenilirliği bilimsel olarak kanıtlanmış ölçeklerin, test edilecek örneklem grubunda çalıştığını doğrulamak için de kullanılır.

Çalışma kapsamında kullanılan Kapsayıcı Liderlik ve Yenilikçi Davranış ölçeklerinin örneklem uygunluğu ve yapı geçerliliğinin doğrulanması amacıyla AMOS paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Doğrulayıcı Faktör Analizinde (DFA) kabul edilmiş uyum iyiliği istatistikleriyle karşılaştırılmıştır.



Şekil 5.1. Kapsayıcı Liderlik ve Yenilikçi Davranış Ölçeklerinin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan Kapsayıcı Liderlik ve Yenilikçi Davranış ölçeklerinin faktör yapılarının uygunluğunu kontrol etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır (Şekil 2). Tablo 5.1.'de analiz sonucu elde edilen uyum indeksi değerleri verilmiştir. Kapsayıcı Liderlik ölçeği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum değerlerinin bazılarının kabul edilir düzeyde olmaması sebebiyle modifikasyon indekslerinde iyileştirme yoluna gidilmiştir. Buna göre Kapsayıcı Liderlik ve Yenilikçi Davranış ölçeklerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucu elde edilen model uyum indekslerinin uyum iyiliği kriterlerini karşıladığı Tablo 5.1.'de görülmektedir (Hu & Bentler, 1999; Clayton & Pett, 2008; Erkokmaz, Etiken, Demir, Özdamar, & Sanisoğlu, 2013).

Tablo 5.1. Ölçeklerin Uyum Değerleri

Ölçek	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Kapsayıcı Liderlik	658,13	263	2,50*	0,89**	0,96*	0,06**
Yenilikçi Davranış	499,96	209	2,39*	0,91*	0,92**	0,06**
İyi Uyum Değerleri*			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri**			$\leq 4-5$	0,89-0,85	$\geq 0,90$	0,06-0,08

χ^2 = chi-square value; χ^2/df = normed chi-square index; RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation; GFI=Goodness of Fit Index; CFI=Comparative Fit Index

5.2. Ölçeklere Ait Cronbach's Alpha Değerleri

Araştırmada kullanılan kapsayıcı liderlik ölçeğine ait elde edilen güvenilirlik değerleri Tablo 5.2.'de belirtilmiştir. Buna göre Grup Üyelerini Destekleme puanı 6 maddeden oluşmakta ve Cronbach's Alpha değeri 0,909 ile yüksek güvenilirlikte elde edilmiştir. Adalet ve Eşitliğin Sağlanması puanı 5 maddeden oluşmakta ve Cronbach's Alpha değeri 0,889 ile yüksek güvenilirlikte elde edilmiştir. Ortak Karar Verme puanı 5 maddeden oluşmakta ve Cronbach's Alpha değeri 0,891 ile yüksek güvenilirlikte elde edilmiştir. Farklı Katkıları Teşvik Etme puanı 6 maddeden oluşmakta ve Cronbach's Alpha değeri 0,892 ile yüksek güvenilirlikte elde edilmiştir. Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma puanı 3 maddeden oluşmakta ve Cronbach's Alpha değeri 0,835 ile yüksek güvenilirlikte elde edilmiştir. Kapsayıcı Liderlik puanı 25 maddeden oluşmakta ve Cronbach's Alpha değeri 0,969 ile yüksek güvenilirlikte elde edilmiştir.

Tablo 5.2. Kapsayıcı Liderlik Puanına Ait Cronbach's Alpha Değerleri

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Grup Üyelerini Destekleme	6	0,909
Adalet ve Eşitliğin Sağlanması	5	0,889
Ortak Karar Verme	5	0,891
Farklı Katkıları Teşvik Etme	6	0,892
Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma	3	0,835
Kapsayıcı Liderlik puanı	25	0,969

Yenilikçi davranış ölçeğine ait elde edilen güvenilirlik değerleri ise Tablo 5.3.'de belirtilmiştir. Buna göre Fikir Üretme puanı 3 maddeden oluşmakta ve Cronbach's Alpha değeri 0,716 ile oldukça güvenilir elde edilmiştir. Fikir Arama puanı 3 maddeden oluşmakta ve Cronbach's Alpha değeri 0,671 ile oldukça güvenilir elde edilmiştir. Fikir İletişimi puanı 4 maddeden oluşmakta ve Cronbach's Alpha değeri 0,744 ile oldukça güvenilir elde edilmiştir. Uygulamaya Başlama Faaliyetleri puanı 3 maddeden oluşmakta ve Cronbach's Alpha değeri 0,839 ile yüksek güvenilirlikte elde edilmiştir. Diğerlerini Dahil Etme puanı 3 maddeden oluşmakta ve Cronbach's Alpha değeri 0,723 ile oldukça güvenilir elde edilmiştir. Engellerin Üstesinden Gelme puanı 4 maddeden oluşmakta ve Cronbach's Alpha değeri 0,803 ile yüksek güvenilirlikte elde edilmiştir. Yenilikçi Çıktı puanı 3 maddeden oluşmakta ve Cronbach's Alpha değeri 0,67 ile oldukça güvenilir elde edilmiştir. Yenilikçi Davranış puanı 23 maddeden oluşmakta ve Cronbach's Alpha değeri 0,905 ile yüksek güvenilirlikte elde edilmiştir.

Tablo 5.3. Yenilikçi Davranış Puanına Ait Cronbach's Alpha Değerleri

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Fikir Üretme	3	0,716
Fikir Arama	3	0,671
Fikir İletişimi	4	0,744
Uygulamaya Başlama Faaliyetleri	3	0,839
Diğerlerini Dahil Etme	3	0,723
Engellerin Üstesinden Gelme	4	0,803
Yenilikçi Çıktı	3	0,670
Yenilikçi Davranış puanı	23	0,905

5.3. Katılımcıların Profil Analizi: Sosyodemografik Özellikler Üzerine Bulgular

Bu araştırmaya 18 ila 60 yaş aralığında olan ve beyaz yaka olarak çalışmakta olan çalışanlar katılım sağlamış olup Tablo 5.4.'de ilgili katılımcıların Sosyodemografik özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.4. Katılımcılara Ait Sosyodemografik Verilerin Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	147	33,1
Erkek	297	66,9
Medeni Durum		
Evli	231	52
Bekâr	213	48
Yaş		
18-25	57	12,8
26-35	266	59,9
36-45	111	25
46-60	10	2,3
Eğitim Durumu		
Lisans	304	68,5
Yüksek Lisans	124	27,9
Doktora	16	3,6
Toplam Çalışma yılı		
<1yıl	24	5,4
1-5 yıl	156	35,1
6-10 yıl	127	28,6
11-15 yıl	73	16,4
>15 yıl	64	14,4
Çalışılmakta olan firmadaki süre		
<1 yıl	71	16
1-5 yıl	246	55,4
6-10 yıl	68	15,3
11-15 yıl	31	7
>15 yıl	28	6,3
İş yeri pozisyonu		
Çalışan	388	87,4
Yönetici	53	11,9
Üst Düzey Yönetici	3	0,7
Çalışılmakta olan departman		
Üretim	69	15,5
Tasarım	70	15,8
Mühendislik	207	46,6
Muhasebe Finansman	15	3,4
Pazarlama	10	2,3
Kalite	22	5
İnsan Kaynakları	10	2,3
Satın Alma	14	3,2
Bilgi İşlem	11	2,5
Diğer	16	3,6
Terfi alındı mı?		
Evet	278	62,6
Hayır	166	37,4
İş yerinin kaçınıcı görev yeri		
1	147	33,1
2	139	31,3
3	94	21,2
4	39	8,8
5	15	3,4
6	7	1,6
7 ve fazlası	3	0,7

Katılımcıların sosyodemografik özellikleri incelendiğinde Tablo 5.4.'de de görüldüğü üzere katılımcıların %33,1'i kadın iken %66,9'u erkektir. Evli olanların oranı %52 iken bekâr olanların oranı ise %48'dir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde ise

%12,8'i 18-25 yaş aralığında, %59,9'u 26-35 yaş aralığında, %25'i 36-45 yaş aralığında ve %2,3'ü 46-60 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Lisans mezunu olanların oranı %68,5, yüksek lisans mezunu olanların oranı %27,9 ve doktora mezunu olanların oranı ise %3,6'dır. Toplam çalışma yıllarına bakıldığında en yüksek oran %35,1 ile 1-5 yıl çalışanlarda iken bunu %28,6 ile 6-10 yıl takip etmektedir. Çalışılmakta olan firmadaki süreler bakıldığında en yüksek oran %55,4 ile 1-5 yıl çalışanlarda iken bunu %16 ile <1 yıl takip etmektedir.

İşyeri pozisyonu çalışan olanların oranı %87,4, yönetici olanların oranı %11,9 ve üst düzey yönetici olanların oranı %0,7'dir. Çalışılmakta olan departmanlar incelendiğinde en yüksek oran %46,6 ile mühendislik iken bunu %15,8 ile tasarım ve %15,5 ile üretim takip etmektedir. İş yerinde terfi alanların oranı %62,6'dır. Katılımcıların bu iş yerinde kaçınıcı görev yerleri olduğu sorulduğunda en yüksek oran %33,1 ile 1 cevabı alınırken bunu %31,3 ile 2 cevabı takip etmektedir.

5.4. Kapsayıcı Liderlik Ölçek ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların kapsayıcı liderlik algılarına ilişkin bulguların tespit edilebilmesi amacı ile Kapsayıcı Liderlik Ölçeği'ne (KLÖ) verilen yanıtlara bağlı olarak elde edilen bulgular Tablo 5.5.'te yer almaktadır.

Tablo 5.5. Kapsayıcı Liderlik Ölçek Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama ± S.sapma	Ortanca (min-mak)
Grup Üyelerini Destekleme	23,93 ± 4,46	24 (8 - 30)
Adalet ve Eşitliğin Sağlanması	20,1 ± 3,88	20 (5 - 25)
Ortak Karar Verme	19,53 ± 3,94	20 (5 - 25)
Farklı Katkıları Teşvik Etme	24,45 ± 4,1	24 (9 - 30)
Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma	11,62 ± 2,39	12 (3 - 15)
Kapsayıcı Liderlik puanı	99,62 ± 17,1	100 (35 - 125)

Tablo 5.5.'te de görüleceği üzere katılımcıların “Grup Üyelerini Destekleme” alt boyut puanından aldığı ortalama değer 23,93 olarak, “Adalet ve Eşitliğin Sağlanması” alt boyut puanından aldığı ortalama değer ise 20,1 olarak elde edilmiştir.

Katılımcıların “Ortak Karar Verme” alt boyut puanından aldığı ortalama değer 19,53 olarak, katılımcıların “Farklı Katkıları Teşvik Etme” alt boyut puanından aldığı ortalama

değer ise 24,45 olarak elde edilmiştir. Bunlara ek olarak katılımcıların “Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma” alt boyut puanından aldığı ortalama değer 11,62 olarak elde edilmiştir.

Tüm bu verilerin ışığında, ölçek alt boyutlarına ait puanlar dikkate alındığında katılımcıların “Kapsayıcı Liderlik” ölçek puanından aldığı ortalama değer 99,62 olarak elde edilmiştir.

5.5. Yenilikçi Davranış Ölçek Puanlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların yenilikçi davranış algularına ilişkin bulguların tespit edilebilmesi amacı ile Yenilikçi Davranış Ölçeği’ne (YDÖ) verilen yanıtlara bağlı olarak elde edilen bulgular Tablo 5.6.’da yer almaktadır.

Tablo 5.6. Yenilikçi Davranış

	Ortalama \pm S.sapma	Ortanca (min-mak)
Fikir Üretme	4,22 \pm 0,48	4 (2,33 - 5)
Fikir Arama	4,3 \pm 0,51	4,33 (2,33 - 5)
Fikir İletişimi	4,03 \pm 0,55	4 (2,5 - 5)
Uygulamaya Başlama Faaliyetleri	3,98 \pm 0,66	4 (1,33 - 5)
Diğerlerini Dahil Etme	4,13 \pm 0,58	4 (1,67 - 5)
Engellerin Üstesinden Gelme	4,03 \pm 0,61	4 (1,75 - 5)
Yenilikçi Çıktı	3,77 \pm 0,64	3,67 (2 - 5)
Yenilikçi Davranış puanı	4,07 \pm 0,41	4,01 (2,89 - 5)

Tablo 5.6.’da da görüleceği üzere “Katılımcıların Fikir Üretme” alt boyut puanından aldığı ortalama değer 4,22 olarak, “Fikir Arama” alt boyut puanından aldığı ortalama değer 4,3 olarak, “Fikir İletişimi” alt boyut puanından aldığı ortalama değer ise 4,03 olarak elde edilmiştir.

Katılımcıların “Uygulamaya Başlama Faaliyetleri” alt boyut puanından aldığı ortalama değer 3,98, “Diğerlerini Dahil Etme” alt boyut puanından aldığı ortalama değer 4,13, “Engellerin Üstesinden Gelme” alt boyut puanından aldığı ortalama değer ise 4,03 olarak elde edilmiştir. Bunların yanı sıra ölçeğin son alt boyutu olan “Yenilikçi Çıktı” alt boyutundan katılımcıların aldığı ortalama değer 3,77 olarak elde edilmiştir.

Ölçek alt boyutlarına ait puanlar dikkate alındığında katılımcıların “Yenilikçi Davranış” ölçek puanından aldığı ortalama değer 4,07 olarak elde edilmiştir.

5.6. Kapsayıcı Liderlik ve Yenilikçi Davranış Ölçekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Kapsayıcı liderlik ve yenilikçi davranış ölçekleri arasındaki ilişkiye ait bulgular Tablo 5.7.'de yer almaktadır.

Tablo 5.7. Ölçek Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Grup Üyelerini Destekleme	Adalet ve Eşitliğin Sağlanması	Ortak Karar Verme	Farklı Katkıları Teşvik Etme	Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma	Kapsayıcı Liderlik puanı
Fikir Üretme	r	0,242	0,162	0,211	0,234	0,235	0,238
	p	<0,001	0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Fikir Arama	r	0,270	0,225	0,274	0,329	0,265	0,301
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Fikir İletişimi	r	0,326	0,291	0,337	0,360	0,346	0,364
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Uygulamaya Başlama Faaliyetleri	r	0,314	0,261	0,333	0,367	0,348	0,355
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Diğerlerini Dahil Etme	r	0,308	0,298	0,318	0,354	0,301	0,348
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Engellerin Üstesinden Gelme	r	0,210	0,173	0,193	0,252	0,260	0,235
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Yenilikçi Çıktı	r	0,303	0,246	0,337	0,320	0,347	0,338
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Yenilikçi Davranış puanı	r	0,395	0,332	0,403	0,445	0,424	0,437
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

r: Pearson Korelasyon Katsayısı

Ölçek puanları arasındaki ilişkilerin bulunduğu Tablo 5.7.'ye göre kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan grup üyelerini destekleme ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan fikir üretme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,242$; $p<0,001$). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından ikinci sırada yer alan Adalet ve Eşitliğin Sağlanması ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Fikir Üretme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ($r=0,162$; $p=0,001$). Üçüncü sırada yer alan Ortak Karar Verme ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Fikir Üretme puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,211$; $p<0,001$). Farklı Katkıları Teşvik Etme ile Fikir Üretme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,234$; $p<0,001$). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından sonuncusu olan Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma ile Fikir Üretme puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,235$; $p<0,001$). Tüm bu veriler dikkate alındığında kapsayıcı Liderlik puanı ile Fikir Üretme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,238$; $p<0,001$).

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan Grup Üyelerini Destekleme ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Fikir Arama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,27$; $p<0,001$). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından ikinci sırada yer alan Adalet ve Eşitliğin Sağlanması ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Fikir Arama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,225$; $p<0,001$). Üçüncü sırada yer alan Ortak Karar Verme ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Fikir Arama puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,274$; $p<0,001$). Farklı Katkıları Teşvik Etme ile Fikir Arama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,329$; $p<0,001$). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından sonuncusu olan Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma ile Fikir Arama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,265$; $p<0,001$). Tüm bu veriler dikkate alındığında Kapsayıcı Liderlik puanı ile Fikir Arama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,301$; $p<0,001$).

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan Grup Üyelerini Destekleme ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Fikir İletişimi puanları arasında

istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,326$; $p<0,001$). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından ikinci sırada yer alan Adalet ve Eşitliğin Sağlanması ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Fikir İletişimi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,291$; $p<0,001$). Üçüncü sırada yer alan Ortak Karar Verme ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Fikir İletişimi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,337$; $p<0,001$). Farklı Katkıları Teşvik Etme ile Fikir İletişimi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,36$; $p<0,001$). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından sonuncusu olan Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma ile Fikir İletişimi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,346$; $p<0,001$). Tüm bu veriler dikkate alındığında Kapsayıcı Liderlik puanı ile Fikir İletişimi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,364$; $p<0,001$).

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan Grup Üyelerini Destekleme ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Uygulamaya Başlama Faaliyetleri puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,314$; $p<0,001$). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından ikinci sırada yer alan Adalet ve Eşitliğin Sağlanması ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Uygulamaya Başlama Faaliyetleri puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,261$; $p<0,001$). Üçüncü sırada yer alan Ortak Karar Verme ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Uygulamaya Başlama Faaliyetleri puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,333$; $p<0,001$). Farklı Katkıları Teşvik Etme ile Uygulamaya Başlama Faaliyetleri puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,367$; $p<0,001$). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından sonuncusu olan Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma ile Uygulamaya Başlama Faaliyetleri puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,348$; $p<0,001$). Tüm bu veriler dikkate alındığında Kapsayıcı Liderlik puanı ile Uygulamaya Başlama Faaliyetleri puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,355$; $p<0,001$).

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan Grup Üyelerini Destekleme ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Diğerlerini Dâhil Etme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,308$; $p<0,001$).

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından ikinci sırada yer alan Adalet ve Eşitliğin Sağlanması ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Diğerlerini Dâhil Etme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,298$; $p<0,001$). Üçüncü sırada yer alan Ortak Karar Verme ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Diğerlerini Dâhil Etme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,318$; $p<0,001$). Farklı Katkıları Teşvik Etme ile Diğerlerini Dâhil Etme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,354$; $p<0,001$). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından sonuncusu olan Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma ile Diğerlerini Dâhil Etme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,301$; $p<0,001$). Tüm bu veriler dikkate alındığında Kapsayıcı Liderlik puanı ile Diğerlerini Dâhil Etme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,348$; $p<0,001$).

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan Grup Üyelerini Destekleme ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Engellerin Üstesinden Gelme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,21$; $p<0,001$). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından ikinci sırada yer alan Adalet ve Eşitliğin Sağlanması ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Engellerin Üstesinden Gelme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ($r=0,173$; $p<0,001$). Ortak Karar Verme ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Engellerin Üstesinden Gelme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ($r=0,193$; $p<0,001$). Farklı Katkıları Teşvik Etme ile Engellerin Üstesinden Gelme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,252$; $p<0,001$). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından sonuncusu olan Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma ile Engellerin Üstesinden Gelme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,26$; $p<0,001$). Tüm bu veriler dikkate alındığında Kapsayıcı Liderlik puanı ile Engellerin Üstesinden Gelme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,235$; $p<0,001$).

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan Grup Üyelerini Destekleme ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Yenilikçi Çıktı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,303$; $p<0,001$).

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından ikinci sırada yer alan Adalet ve Eşitliğin Sağlanması ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Yenilikçi Çıktı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,246$; $p<0,001$). Ortak Karar Verme ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Yenilikçi Çıktı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,337$; $p<0,001$). Farklı Katkıları Teşvik Etme ile Yenilikçi Çıktı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,32$; $p<0,001$). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından sonuncusu olan Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma ile Yenilikçi Çıktı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,347$; $p<0,001$). Tüm bu veriler dikkate alındığında Kapsayıcı Liderlik puanı ile Yenilikçi Çıktı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,338$; $p<0,001$).

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan Grup Üyelerini Destekleme ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Yenilikçi Davranış puanı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,395$; $p<0,001$). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından ikinci sırada yer alan Adalet ve Eşitliğin Sağlanması ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Yenilikçi Davranış puanı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,332$; $p<0,001$). Ortak Karar Verme ile yenilikçi davranış ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan Yenilikçi Davranış puanı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,403$; $p<0,001$). Farklı Katkıları Teşvik Etme ile Yenilikçi Davranış puanı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,445$; $p<0,001$). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarından sonuncusu olan Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma ile Yenilikçi Davranış puanı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,424$; $p<0,001$). Tüm bu veriler dikkate alındığında Kapsayıcı Liderlik puanı ile Yenilikçi Davranış puanı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,437$; $p<0,001$).

Kapsayıcı liderlik ölçek puanının yenilikçi davranış ölçeği puanı üzerindeki etkisi Tablo 5.8.'de yer almaktadır.

Tablo 5.8. Kapsayıcı Liderlik Ölçek Puanının Yenilikçi Davranış Ölçeği Puanı Üzerindeki Etkisi

	β^0 (%95 CI)	S. Hata	β^1	t	p	r ¹	r ²	VIF
Sabit	3,016 (2,811 - 3,22)	0,104		28,929	<0,001			
Kapsayıcı Liderlik puanı	0,011 (0,009 - 0,013)	0,001	0,437	10,222	<0,001	0,437	0,437	1,000

F=104,485, p<0,001, R²=%19,1, Düzeltilmiş R²=%18,9, β^0 : Standartlaştırılmamış beta katsayısı, β^1 : Standartlaştırılmış beta katsayısı, r¹: Zero-order korelasyon, r²: Partial korelasyon

Kapsayıcı liderlik puanının yenilikçi davranış ölçeği puanı üzerindeki etkisini incelemek için kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=104,485; p<0,001). Kapsayıcı Liderlik puanı bir birim arttığında Yenilikçi Davranış Ölçeği puanı 0,011 birim artmaktadır (p<0,001).

Kapsayıcı liderlik ölçek alt boyut puanlarının yenilikçi davranış ölçeği puanı üzerindeki etkisi ise Tablo 5.9.'da yer almaktadır.

Tablo 5.9. Kapsayıcı Liderlik Ölçek Alt Boyut Puanlarının Yenilikçi Davranış Ölçeği Puanı Üzerindeki Etkisi

	β^0 (%95 CI)	S. Hata	β^1	t	p	r ¹	r ²	VIF
Sabit	2,962 (2,748 - 3,176)	0,109		27,190	<0,001			
Grup Üyelerini Destekleme	0,012 (-0,004 - 0,028)	0,008	0,132	1,520	0,129	0,395	0,072	4,226
Adalet ve Eşitliğin Sağlanması	-0,012 (-0,029 - 0,004)	0,008	-0,116	-1,465	0,144	0,332	-0,070	3,500
Ortak Karar Verme	0,002 (-0,017 - 0,021)	0,010	0,020	0,217	0,829	0,403	0,010	4,859
Farklı Katkıları Teşvik Etme	0,027 (0,01 - 0,045)	0,009	0,272	3,127	0,002	0,445	0,148	4,227
Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma	0,03 (0,004 - 0,056)	0,013	0,174	2,261	0,024	0,424	0,107	3,326

F=24,225, p<0,001, R²=%21,7, Düzeltilmiş R²=%20,8, β^0 : Standartlaştırılmamış beta katsayısı, β^1 : Standartlaştırılmış beta katsayısı, r¹: Zero-order korelasyon, r²: Partial korelasyon

Kapsayıcı Liderlik alt boyut puanlarının Yenilikçi Davranış Ölçeği puanı üzerindeki etkisini incelemek için kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=24,225; p<0,001). Farklı Katkıları Teşvik Etme alt boyut puanı bir birim arttığında Yenilikçi Davranış Ölçeği puanı 0,027 birim artmaktadır (p=0,002). Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma alt boyut puanı bir birim arttığında Yenilikçi Davranış Ölçeği puanı 0,030 birim artmaktadır (p=0,024). Diğer puanların Yenilikçi Davranış Ölçeği puanı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır (p>0,050).

5.7. Sosyodemografik Özellikler ile Kapsayıcı Liderlik Ölçeği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre Kapsayıcı Liderlik Ölçek puanı ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması Tablo 5.10.'da yer almaktadır.

Tablo 5.10. Sosyodemografik Özelliklere Göre Kapsayıcı Liderlik Ölçek Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

	Grup Üyelerini Destekleme	Adalet ve Eşitliğin Sağlanması	Ortak Karar Verme	Farklı Katkıları Teşvik Etme	Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma	Kapsayıcı Liderlik puanı
Cinsiyet						
Kadın	23,99 ± 4,52	19,79 ± 4,1	19,61 ± 4,01	24,78 ± 4,08	11,73 ± 2,37	99,9 ± 17,33
Erkek	23,9 ± 4,43	20,25 ± 3,77	19,48 ± 3,92	24,28 ± 4,11	11,57 ± 2,41	99,47 ± 17,01
Test İstatistiği	0,202	-1,176	0,320	1,216	0,700	0,249
p*	0,840	0,240	0,749	0,225	0,484	0,803
Medeni Durum						
Evli	23,77 ± 4,56	19,87 ± 3,83	19,41 ± 3,97	24,22 ± 4,28	11,51 ± 2,53	98,79 ± 17,69
Bekâr	24,09 ± 4,34	20,34 ± 3,93	19,65 ± 3,92	24,69 ± 3,89	11,74 ± 2,23	100,52 ± 16,43
Test İstatistiği	-0,742	-1,283	-0,644	-1,205	-1,017	-1,064
p*	0,458	0,200	0,520	0,229	0,310	0,288
Yaş						
18-25	24,88 ± 4,77	20,96 ± 4,38	20,11 ± 4,41	25,04 ± 4,26	11,88 ± 2,74	102,86 ± 19,45
26-35	23,75 ± 4,46	19,82 ± 3,86	19,42 ± 3,8	24,29 ± 4,07	11,53 ± 2,32	98,81 ± 16,62
36-45	23,78 ± 4,32	20,23 ± 3,66	19,39 ± 4,12	24,44 ± 4,17	11,69 ± 2,38	99,54 ± 17,12
46-60	24,8 ± 3,79	21 ± 3,46	20,6 ± 2,95	25,4 ± 3,44	11,7 ± 2,5	103,5 ± 15,04
Test İstatistiği	1,174	1,638	0,765	0,706	0,372	1,055
p**	0,319	0,180	0,514	0,549	0,773	0,368
Eğitim Durumu						
Lisans	23,84 ± 4,64	20,11 ± 3,96	19,41 ± 4,04	24,35 ± 4,22	11,56 ± 2,46	99,26 ± 17,59
Yüksek Lisans	24,07 ± 4,05	19,97 ± 3,8	19,71 ± 3,75	24,66 ± 3,84	11,7 ± 2,25	100,11 ± 16,23
Doktora	24,5 ± 4,08	20,81 ± 3,1	20,31 ± 3,52	24,69 ± 3,98	12,25 ± 2,08	102,56 ± 14,54
Test İstatistiği	0,262	0,342	0,580	0,289	0,735	0,355
p**	0,770	0,710	0,560	0,749	0,480	0,702
Toplam Çalışma yılı						
<1 yıl	26,33 ± 3,45	22,75 ± 2,77 ^b	21,17 ± 3,17	26,29 ± 3,54	12,21 ± 2,34	108,75 ± 13,31
1-5 yıl	23,86 ± 4,83	19,84 ± 4,25 ^a	19,43 ± 4,15	24,54 ± 4,12	11,58 ± 2,42	99,25 ± 18,02
6-10 yıl	23,89 ± 4,19	20,04 ± 3,67 ^a	19,58 ± 3,85	24,09 ± 4,23	11,65 ± 2,36	99,24 ± 16,6
11-15 yıl	23,67 ± 4,36	20,12 ± 3,33 ^a	19,62 ± 3,46	24,64 ± 3,62	11,68 ± 2,21	99,74 ± 15,5
>15 yıl	23,55 ± 4,29	19,81 ± 4 ^a	18,94 ± 4,31	24 ± 4,41	11,39 ± 2,63	97,69 ± 18,17
Test İstatistiği	1,954	3,130	1,440	1,724	0,538	1,966
p**	0,101	0,015	0,220	0,144	0,708	0,099
Çalışılmakta olan firmadaki süre						
<1 yıl	25,17 ± 4,13	21,34 ± 3,43 ^b	20,41 ± 3,66	25,32 ± 3,9	11,87 ± 2,43	104,11 ± 16,12
1-5 yıl	23,52 ± 4,86	19,52 ± 4,26 ^a	19,24 ± 4,31	24,14 ± 4,5	11,43 ± 2,52	97,86 ± 18,81
6-10 yıl	23,78 ± 3,77	20,46 ± 3,04 ^{ab}	19,07 ± 3,4	24,07 ± 3,4	11,71 ± 2,07	99,09 ± 13,75
11-15 yıl	23,45 ± 3,86	19,94 ± 3,04 ^{ab}	19,87 ± 3,11	24,61 ± 3,36	11,9 ± 2,21	99,77 ± 13,09
>15 yıl	25,21 ± 2,85	21,32 ± 3,09 ^{ab}	20,5 ± 2,83	25,61 ± 2,7	12,14 ± 2,03	104,79 ± 11,99
Test İstatistiği	3,409	4,500	2,412	1,879	1,049	3,081
p**	0,012	0,002	0,054	0,113	0,382	0,019
İş Yeri Pozisyonu						
Çalışan	23,91 ± 4,54	20,02 ± 3,98	19,45 ± 4,01	24,37 ± 4,2	11,57 ± 2,43	99,32 ± 17,55
Yönetici	23,85 ± 3,87	20,47 ± 3,02	19,89 ± 3,41	24,87 ± 3,35	11,87 ± 2,07	100,94 ± 13,47
Üst Düzey Yönetici	27,67 ± 2,08	23,33 ± 2,89	22,67 ± 2,08	26,33 ± 2,08	14 ± 1	114 ± 8,19
Test İstatistiği	1,069	1,368	1,240	0,657	1,863	4,284
p**	0,344	0,256	0,290	0,519	0,156	0,076

*Bağımsız Örnekler t Testi; **Tek Yönlü Varyans Analizi; Ortalama ± standart sapma; a-c: Aynı harfe sahip gruplar arasında bir fark

yoktur

Tablo 5.10. Sosyodemografik Özelliklere Göre Kapsayıcı Liderlik Ölçek Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması (devamı)

	Adalet ve				Grup Üyelerinin Tam	
	Grup Üyelerini Destekleme	Eşitliğin Sağlanması	Ortak Karar Verme	Farklı Katkıları Teşvik Etme	Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma	Kapsayıcı Liderlik puanı
Çalışmakta olduğunuz departman						
Üretim	24,49 ± 4,67 ^{abc}	20,72 ± 3,43 ^b	20,43 ± 3,92	25,46 ± 3,69	12,2 ± 2,17	103,32 ± 16,29 ^{bc}
Tasarım	23,63 ± 5,27 ^{abc}	19,59 ± 4,53 ^{ab}	19,4 ± 4,4	24,5 ± 4,16	11,43 ± 2,68	98,54 ± 19,27 ^{abc}
Mühendislik	24,14 ± 4,27 ^{abc}	20,47 ± 3,89 ^b	19,7 ± 3,95	24,54 ± 4,27	11,78 ± 2,39	100,63 ± 17,12 ^{abc}
Muhasebe Finansman	22 ± 3,7 ^{ab}	18,27 ± 4,8 ^{ab}	17,07 ± 3,9	22,53 ± 4,09	10,47 ± 2,5	90,33 ± 17,49 ^{ab}
Pazarlama	25,2 ± 2,57 ^{bc}	21,8 ± 1,69 ^b	20,7 ± 2	25,4 ± 2,72	12,2 ± 1,23	105,3 ± 9,02 ^c
Kalite	21,18 ± 3,67 ^a	17,73 ± 2,57 ^a	18,14 ± 2,7	22,59 ± 3,13	10,36 ± 1,79	90 ± 11,78 ^a
İnsan Kaynakları	21,7 ± 5,19 ^a	17,9 ± 4,12 ^{ab}	17,6 ± 4,65	22,5 ± 4,97	10,9 ± 2,42	90,6 ± 19,74 ^{ab}
Satın Alma	24,07 ± 3,38 ^{abc}	20,43 ± 3,34 ^{ab}	19,36 ± 3,25	23,93 ± 4,7	11,14 ± 3,01	98,93 ± 15,85 ^{abc}
Bilgi İşlem	24,55 ± 3,8 ^{abc}	19,36 ± 2,54 ^{ab}	18,55 ± 4,23	23,82 ± 3,6	10,91 ± 2,34	97,18 ± 15,13 ^{abc}
Diğer	25,56 ± 3,6 ^c	20,31 ± 3,14 ^{ab}	19,44 ± 2,8	24,5 ± 3,48	11,69 ± 1,7	101,5 ± 13,37 ^{abc}
Test İstatistiği	2,134	4,086	1,888	1,736	2,054	2,273
p**	0,026	<0,001	0,052	0,079	0,032	0,017
İş yerinizde Terfi aldınız mı?						
Evet	23,67 ± 4,43	19,82 ± 3,94	19,27 ± 3,95	24,19 ± 4,17	11,52 ± 2,39	98,47 ± 17,22
Hayır	24,36 ± 4,48	20,56 ± 3,75	19,96 ± 3,91	24,87 ± 3,95	11,79 ± 2,4	101,54 ± 16,77
Test İstatistiği	-1,595	-1,951	-1,783	-1,677	-1,141	-1,832
p*	0,111	0,052	0,075	0,094	0,255	0,068
Bu iş yeri kaçınıcı Görev Yeriniz						
1	24,61 ± 4,27	20,7 ± 3,78	20,06 ± 3,82	25,02 ± 3,7	11,83 ± 2,23	102,22 ± 15,92
2	23,62 ± 4,66	20,06 ± 3,76	19,3 ± 3,97	24,32 ± 3,92	11,61 ± 2,56	98,91 ± 17,41
3	23,81 ± 4,67	19,64 ± 4,2	19,36 ± 4,14	24,29 ± 4,58	11,69 ± 2,25	98,79 ± 18,08
4	23,67 ± 3,68	19,64 ± 3,56	19,23 ± 3,74	24,05 ± 4,23	11,05 ± 2,24	97,64 ± 15,91
5	21,67 ± 4,95	18,27 ± 4,25	18,2 ± 4,71	22 ± 5,83	10,4 ± 3,38	90,53 ± 21,65
6	24,43 ± 3,26	22 ± 3,11	20 ± 3,06	24,71 ± 3,5	12,86 ± 1,77	104 ± 13,2
7 ve fazlası	21,67 ± 2,08	17,33 ± 3,06	18,33 ± 2,08	24 ± 2	10,33 ± 1,53	91,67 ± 10,5
Test İstatistiği	1,521	2,023	0,934	1,497	1,693	1,638
p**	0,170	0,061	0,470	0,177	0,121	0,135

*Bağımsız Örnekler t Testi; **Tek Yönlü Varyans Analizi; Ortalama ± standart sapma; a-c: Aynı harfe sahip gruplar arasında bir fark yoktur

Cinsiyete göre Kapsayıcı Liderlik Ölçek puanı ve alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,050$). Medeni duruma göre Kapsayıcı Liderlik Ölçek puanı ve alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,050$). Katılımcıların yaş kategorilerine göre Kapsayıcı Liderlik Ölçek puanı ve alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,050$). Katılımcıların eğitim durumlarına göre Kapsayıcı Liderlik Ölçek puanı ve alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,050$).

Toplam Çalışma yıllarına göre Adalet ve Eşitliğin Sağlanması alt boyut puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,015$). <1 yıl çalışanlarda puan ortalaması 22,75, 1-5 yıl çalışanlarda puan ortalaması 19,84, 6-10 yıl çalışanlarda puan ortalaması 20,04, 11-15 yıl çalışanlarda puan ortalaması 20,12 iken >15 yıl çalışanlarda puan ortalaması 19,81 olarak elde edilmiştir. Burada toplam çalışma yılı <1 yıl olanların puanı diğer çalışma yıllarından farklılık göstermiştir. Toplam çalışma yıllarına göre diğer ölçek puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,050$).

Çalışılmakta olan firmadaki sürelerle Grup Üyelerini Destekleme alt boyut puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,012$). <1 yıl çalışanlarda puan ortalaması 25,17, 1-5 yıl çalışanlarda puan ortalaması 23,52, 6-10 yıl çalışanlarda puan ortalaması 23,78, 11-15 yıl çalışanlarda puan ortalaması 23,45 iken >15 yıl çalışanlarda puan ortalaması 25,21 olarak elde edilmiştir. Burada ikili karşılaştırmalar sonucunda bir farklılık bulunmamıştır.

Çalışılmakta olan firmadaki sürelerle Adalet ve Eşitliğin Sağlanması puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,002$). <1 yıl çalışanlarda puan ortalaması 21,34, 1-5 yıl çalışanlarda puan ortalaması 19,52, 6-10 yıl çalışanlarda puan ortalaması 20,46, 11-15 yıl çalışanlarda puan ortalaması 19,94 iken >15 yıl çalışanlarda puan ortalaması 21,32 olarak elde edilmiştir. Burada <1 yıl çalışanların puanları ile 1-5 yıl çalışanların puanları farklılık göstermiştir.

Çalışılmakta olan firmadaki sürelerle Kapsayıcı Liderlik puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,019$). <1 yıl çalışanlarda puan ortalaması 104,11, 1-5 yıl çalışanlarda puan ortalaması 97,86, 6-10 yıl çalışanlarda puan ortalaması 99,09, 11-15 yıl çalışanlarda puan ortalaması 99,77 iken >15

yıl çalışanlarda puan ortalaması 104,79 olarak elde edilmiştir. Burada ikili karşılaştırma sonucunda bir farklılık bulunmamıştır.

İş yerindeki pozisyonlara göre Kapsayıcı Liderlik Ölçek puanı ve alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,050$).

Çalışmakta olunan departmana göre Grup Üyelerini Destekleme puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,026$). Üretimde çalışanlarda puan ortalaması 24,49, Tasarımda çalışanlarda puan ortalaması 23,63, Mühendislikte çalışanlarda puan ortalaması 24,14, Muhasebe Finansmanda çalışanlarda puan ortalaması 22, Pazarlamada çalışanlarda puan ortalaması 25,2, Kalitede çalışanlarda puan ortalaması 21,18, İnsan Kaynaklarında çalışanlarda puan ortalaması 21,7, Satın Almada çalışanlarda puan ortalaması 24,07, Bilgi İşlemde çalışanlarda puan ortalaması 24,55 iken Diğer departmanlarda çalışanlarda puan ortalaması 25,56 olarak elde edilmiştir. Burada diğer departmanlarda çalışanların puanı finansman departmanı ile kalite departmanı ile ve insan kaynakları departmanı ile farklılık göstermektedir. Kalite ve insan kaynakları departmanlarındaki katılımcıların puanları pazarlama bölümündekilerden de farklılık göstermektedir.

Çalışmakta olunan departmana göre Adalet ve Eşitliğin Sağlanması puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,001$). Üretimde çalışanlarda puan ortalaması 20,72, Tasarımda çalışanlarda puan ortalaması 19,59, Mühendislikte çalışanlarda puan ortalaması 20,47, Muhasebe Finansmanda çalışanlarda puan ortalaması 18,27, Pazarlamada çalışanlarda puan ortalaması 21,8, Kalitede çalışanlarda puan ortalaması 17,73, İnsan Kaynaklarında çalışanlarda puan ortalaması 17,9, Satın Almada çalışanlarda puan ortalaması 20,43, Bilgi İşlemde çalışanlarda puan ortalaması 19,36 iken Diğer departmanlarda çalışanlarda puan ortalaması 20,31 olarak elde edilmiştir. Burada kalite departmanında çalışanların puanı üretim, mühendislik ve pazarlama departmanlarından farklılık göstermektedir.

Çalışmakta olunan departmana göre Grup Üyelerinin Tam Katkıda Bulunmasına Yardımcı Olma puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,032$). Üretimde çalışanlarda puan ortalaması 12,2, Tasarımda çalışanlarda puan ortalaması 11,43, Mühendislikte çalışanlarda puan ortalaması 11,78, Muhasebe Finansmanda çalışanlarda puan ortalaması 10,47, Pazarlamada çalışanlarda puan ortalaması 12,2, Kalitede çalışanlarda puan ortalaması 10,36, İnsan Kaynaklarında

çalışanlarda puan ortalaması 10,9, Satın Almada çalışanlarda puan ortalaması 11,14, Bilgi İşlemlerde çalışanlarda puan ortalaması 10,91 iken Diğer departmanlarda çalışanlarda puan ortalaması 11,69 olarak elde edilmiştir. Burada ikili karşılaştırma sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çalışmakta olduğunuz departman Kapsayıcı Liderlik puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,017$). Üretimde çalışanlarda puan ortalaması 103,32, Tasarımda çalışanlarda puan ortalaması 98,54, Mühendislikte çalışanlarda puan ortalaması 100,63, Muhasebe Finansmanda çalışanlarda puan ortalaması 90,33, Pazarlamada çalışanlarda puan ortalaması 105,3, Kalitede çalışanlarda puan ortalaması 90, İnsan Kaynaklarında çalışanlarda puan ortalaması 90,6, Satın Almada çalışanlarda puan ortalaması 98,93, Bilgi İşlemlerde çalışanlarda puan ortalaması 97,18 iken Diğer departmanlarda çalışanlarda puan ortalaması 101,5 olarak elde edilmiştir.

İş yerinde terfi alma durumuna göre Kapsayıcı Liderlik Ölçek puanı ve alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,050$). Bu iş yerinde kaçınıcı görev yeri olduğuna göre Kapsayıcı Liderlik Ölçek puanı ve alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,050$).

5.8. Sosyodemografik Özellikler ile Kapsayıcı Yenilikçi Davranış Ölçeği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre Yenilikçi Davranış Ölçeği puanı ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasına ait sonuçlar Tablo 5.11.'de yer almaktadır.

Tablo 5.11. Sosyodemografik Özelliklere Göre Yenilikçi Davranış Ölçeği Puanı Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

	Fikir Üretme	Fikir Arama	Fikir İletişimi	Uygulamaya Başlama Faaliyetleri	Diğerlerini Dahil Etme	Engellerin Üstesinden Gelme	Yenilikçi Çıktı	Yenilikçi Davranış
Cinsiyet								
Kadın	4,2 0,48	±4,3 0,52	±4,07 0,54	±4,03 0,61	±4,17 0,6	±4,07 0,63	± 3,78 ± 0,61	4,09 ± 0,42
Erkek	4,23 0,48	±4,3 0,5	±4,02 0,55	±3,96 0,69	±4,12 0,57	± 4 ± 0,61	3,76 ± 0,65	4,05 ± 0,41
Test İstatistiği	-0,492	-0,048	0,913	1,133	0,838	1,112	0,440	0,830
p*	0,623	0,962	0,362	0,258	0,402	0,267	0,660	0,407
Medeni Durum								
Eveli	4,22 0,46	±4,3 0,49	±4,05 0,55	±4,04 0,63	±4,15 0,56	±4,04 0,6	± 3,84 ± 0,66	4,09 ± 0,42

Bekâr	4,22	±4,3	±4,02	±3,91	±4,11	±4,01	±	4,04	±
Test İstatistiği	0,5	0,53	0,55	0,69	0,59	0,63	3,69 ± 0,6	0,41	
p*	0,066	0,053	0,619	2,056	0,709	0,370	2,524	1,382	
	0,947	0,958	0,536	0,040	0,479	0,712	0,012	0,168	
Yaş									
18-25	4,26	±4,48	±4,08	±3,89	±4,06	±4,04	±	4,07	±
	0,45	0,51 ^{ab}	0,53	0,7 ^a	0,66 ^a	0,63 ^a	3,68 ± 0,61	0,42 ^a	
26-35	4,2	±4,25	±3,99	±3,92	±4,11	±3,99	±	4,03	±
	0,46	0,5 ^a	0,56	0,67 ^{ab}	0,58 ^a	0,63 ^a	3,73 ± 0,64	0,4 ^a	
36-45	4,23	±4,31	±4,09	±4,14	±4,18	±4,05	±	4,13	±
	0,55	0,52 ^a	0,53	0,62 ^{ab}	0,53 ^a	0,58 ^a	3,9 ± 0,64	0,43 ^a	
46-60	4,3	±4,7	±4,2	±4,27	±4,6	±4,55	±	4,36	±
	0,33	0,37 ^b	0,35	0,34 ^b	0,38 ^b	0,33 ^b	3,9 ± 0,42	0,2 ^b	
Test İstatistiği	0,454	5,553	1,319	3,664	2,864	2,733	2,418	3,278	
p**	0,714	0,001	0,268	0,012	0,036	0,043	0,066	0,021	
Eğitim Durumu									
Lisans	4,2	±4,3	±4,03	±3,95	±4,13	±		4,05	±
	0,5	0,51	0,55	0,67	0,58	4 ± 0,61	3,72 ± 0,65 ^a	0,42	
Yüksek Lisans	4,24	±4,3	±4,02	±4,01	±4,12	±4,05	±	4,08	±
	0,43	0,51	0,53	0,63	0,59	0,62	3,83 ± 0,59 ^a	0,39	
Doktora	4,33	±4,38	±4,27	±4,31	±4,29	±4,25	±	4,28	±
	0,5	0,47	0,54	0,63	0,49	0,65	4,13 ± 0,5 ^b	0,39	
Test İstatistiği	0,683	0,162	1,488	2,500	0,634	1,402	3,859	2,559	
p**	0,506	0,850	0,227	0,083	0,531	0,247	0,022	0,079	
Toplam Çalışma yılı									
<1 yıl	4,26	±4,5	±3,94	±	4,25	±4,01	±	4,06	±
	0,47	0,5	0,64	3,9 ± 0,84	0,56	0,57	3,58 ± 0,53 ^a	0,42	
1-5 yıl	4,24	±4,28	±3,98	±	4,1	±4,03	±	4,03	±
	0,47	0,52	0,56	3,9 ± 0,7	0,64	0,66	3,65 ± 0,68 ^{ab}	0,43	
6-10 yıl	4,15	±4,25	±4,05	±3,95	±4,09	±3,98	±		
	0,43	0,48	0,57	0,64	0,55	0,64	3,82 ± 0,58 ^{abc}	4,04 ± 0,4	
11-15 yıl	4,21	±4,27	±4,06	±	4,12	±4,03	±		
	0,57	0,58	0,44	4,11 ± 0,6	0,56	0,52	3,9 ± 0,54 ^c	4,1 ± 0,4	
>15 yıl	4,31	±4,41	±4,15	±4,12	±4,27	±4,1	±		
	0,48	0,45	0,55	0,56	0,49	0,58	3,85 ± 0,69 ^{bc}	4,17 ± 0,4	
Test İstatistiği	1,358	1,973	1,287	2,419	1,501	0,435	3,298	1,680	
p**	0,248	0,098	0,274	0,052	0,201	0,783	0,011	0,153	
Çalışılmakta olan firmadaki süre									
<1 yıl	4,24	±4,41	±3,99	±4,06	±4,21	±	3,71	±	
	0,49	0,5	0,53	0,64	0,51 ^{ab}	4 ± 0,59	0,54	4,09 ± 0,38	
1-5 yıl	4,22	±4,28	±4	±3,95	±4,07	±4,04	±3,75	±	
	0,47	0,53	0,57	0,7	0,62 ^a	0,64	0,69	4,04 ± 0,44	
6-10 yıl	4,19	±4,25	±4,08	±3,91	±4,12	±3,96	±3,82	±	
	0,44	0,44	0,48	0,6	0,53 ^a	0,59	0,58	4,05 ± 0,35	
11-15 yıl	4,21	±4,25	±4,11	±4,11	±4,2	±4,01	±3,87	±	
	0,67	0,54	0,59	0,62	0,48 ^{ab}	0,62	0,67	4,11 ± 0,46	
>15 yıl	4,26	±4,42	±4,23	±4,14	±4,42	±4,12	±3,81	±	
	0,43	0,44	0,44	0,54	0,46 ^b	0,58	0,47	4,2 ± 0,31	
Test İstatistiği	0,150	1,585	1,536	1,328	2,813	0,474	0,608	1,576	
p**	0,963	0,177	0,191	0,259	0,025	0,755	0,658	0,186	
İş Yeri Pozisyonu									
Çalışan	4,22	±4,3	±4,01	±3,96	±4,11	±4,02	±3,74	±	
	0,46	0,5	0,55	0,67	0,58	0,62	0,64	4,05 ± 0,41	
Yönetici	4,18	±4,3	±4,18	±4,13	±4,26	±4,04	±3,96	±	
	0,6	0,57	0,47	0,63	0,5	0,63	0,56	4,15 ± 0,42	
Üst Düzey	4,22	±4,78	±4,5	±4,33	±4,56	±4,42	±4 ± 0	4,4 ± 0,17	

	0,19	0,39	0,43	0,34	0,51	0,29		
Yönetici								
Test								
İstatistiği	0,1	1,305	3,483	1,92	2,443	0,642	---	2,322
p**	0,907	0,272	0,032	0,148	0,088	0,527	---	0,099
Çalışmakta olduğunuz departman								
Üretim	4,24 ± 4,25	± 4,16	± 3,95	± 4,36	± 4,08	± 3,86	±	
	0,45	0,49	0,53 ^{bc}	0,75	0,49 ^c	0,63	0,63 ^{ab}	4,13 ± 0,38 ^{ab}
Tasarım	4,21 ± 4,32	± 3,96	± 3,85	± 4,05	± 3,99	± 3,62	±	
	0,52	0,53	0,59 ^{bc}	0,7	0,63 ^{abc}	0,65	0,64 ^{ab}	4 ± 0,43 ^{ab}
Mühendislik	4,23 ± 4,31	± 4,06	± 4,05	± 4,16	± 4,05	± 3,8	±	
	0,48	0,51	0,53 ^{bc}	0,61	0,56 ^{abc}	0,61	0,62 ^{ab}	4,09 ± 0,41 ^{ab}
Muhasebe	4,11 ± 4,31	± 4,03	± 3,84	± 3,98	± 3,92	± 3,71	±	
Finansman	0,48	0,53	0,57 ^{bc}	0,82	0,5 ^{abc}	0,49	0,76 ^{ab}	3,99 ± 0,47 ^a
Pazarlama	4,23 ± 4,3	± 4,05	± 4,1	± 4,03	±	3,9	±	
	0,57	0,68	0,52 ^{bc}	0,47	0,55 ^{abc}	3,88 ± 0,6	0,16 ^b	4,07 ± 0,38 ^{ab}
Kalite	4,03 ± 4,15	± 3,57	± 3,82	± 3,73	± 3,86	± 3,52	±	
İnsan	0,41	0,43	0,54 ^a	0,57	0,62 ^a	0,53	0,4 ^a	3,81 ± 0,35 ^a
Kaynakları	4,17 ±	4,03	± 3,97	± 3,8	± 4,05	± 3,6	±	
	0,32	4 ± 0,5	0,42 ^{bc}	0,62	0,9 ^{ab}	0,83	0,73 ^{ab}	3,94 ± 0,44 ^a
Satın Alma	4,24 ± 4,38	± 4,07	± 3,95	± 4	± 3,75	± 3,91	±	
	0,4	0,45	0,41 ^{bc}	0,5	0,52 ^{abc}	0,64	0,58 ^{ab}	4,04 ± 0,38 ^{ab}
Bilgi İşlem	4,52 ± 4,58	± 4,36	± 4,15	± 4,27	±	4,06	±	
	0,41	0,45	0,61 ^c	0,55	0,44 ^c	4,2 ± 0,4	0,88 ^{ab}	4,31 ± 0,39 ^b
Diğer	4,17 ± 4,46	± 3,84	± 4,02	± 4,23	± 4,17	± 3,71	±	
	0,56	0,45	0,39 ^{ab}	0,96	0,42 ^{bc}	0,67	0,84 ^{ab}	4,09 ± 0,48 ^{ab}
Test								
İstatistiği	0,992	1,288	3,156	0,881	3,438	0,933	2,404	2,008
p**	0,446	0,241	0,001	0,543	<0,001	0,496	0,021	0,037
İş yerinizde Terfi aldınız mı								
Evet	4,21 ± 4,29	± 4,05	± 3,98	± 4,13	±	3,8	±	
	0,49	0,51	0,54	0,64	0,58	4,04 ± 0,6	0,62	4,07 ± 0,41
Hayır	4,22 ± 4,33	± 4,02	± 3,99	± 4,13	±	3,71	±	
	0,46	0,51	0,56	0,69	0,58	4 ± 0,64	0,66	4,06 ± 0,42
Test								
İstatistiği	-0,178	-0,833	0,574	-0,261	-0,046	0,631	1,564	0,341
p*	0,859	0,405	0,566	0,794	0,964	0,528	0,119	0,734
Bu iş yeri kaçınıcı Görev Yeriniz								
1	4,22 ± 4,28	± 4,03	± 3,91	± 4,14	± 4,02	± 3,69	±	
	0,5	0,56	0,56	0,71	0,6	0,61	0,63	4,04 ± 0,42
2	4,27 ± 4,31	± 4,06	± 4,01	± 4,17	± 4,03	± 3,81	±	
	0,46	0,47	0,51	0,62	0,6	0,63	0,65	4,09 ± 0,39
3	4,16 ± 4,32	± 4,03	± 4,01	± 4,12	±	3,8	±	
	0,49	0,5	0,55	0,65	0,56	4,05 ± 0,6	0,64	4,07 ± 0,44
4	4,13 ± 4,34	± 4,01	± 4,05	± 4,03	± 3,96	± 3,78	±	
	0,46	0,52	0,55	0,63	0,51	0,62	0,49	4,04 ± 0,37
5	4,4 ± 4,27	± 3,92	± 4,13	± 4,11	± 3,92	± 3,87	±	
	0,36	0,54	0,7	0,64	0,47	0,71	0,71	4,09 ± 0,42
6	4,24 ± 4,38	± 4	± 4	± 4,05	±	3,71	±	
	0,46	0,52	0,83	0,84	0,59	4,04 ± 0,6	0,93	4,06 ± 0,57
7 ve fazlası	4 ± 0	0,33	4 ± 0	0,2	0,38	0,38	0,34	3,95 ± 0,18
Test								
İstatistiği	1,189	0,314	0,206	0,799	0,376	0,301	0,581	0,258
p**	0,311	0,930	0,975	0,571	0,894	0,936	0,746	0,956

*Bağımsız Örnekler t Testi; **Tek Yönlü Varyans Analizi; Ortalama ± standart sapma; a-c: Aynı harfe sahip gruplar arasında bir fark yoktur.

Cinsiyete göre Yenilikçi Davranış Ölçeği puanı ve alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,050$). Medeni duruma göre Uygulamaya Başlama Faaliyetleri alt boyut puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,040$). Evli olanlarda puan ortalaması 4,04 iken bekâr olanlarda bu değer 3,91 olarak bulunmuştur. Medeni duruma göre Yenilikçi Çıktı alt boyut puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,012$). Evli olanlarda puan ortalaması 3,84 iken bekâr olanlarda bu değer 3,69 olarak bulunmuştur. Medeni duruma göre diğer ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,050$).

Yaş gruplarına göre Fikir Arama puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,001$). 18-25 yaş grubunda puan ortalaması 4,48, 26-35 puan ortalaması 4,25, 36-45 puan ortalaması 4,31 iken 46-60 puan ortalaması 4,7 olarak elde edilmiştir. Burada 46-60 yaş grubunda olanların puanı 26-35 yaş grubu ve 36-45 yaş grubunda olanlardan farklılık göstermiştir.

Yaş gruplarına göre Uygulamaya Başlama Faaliyetleri puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,012$). 18-25 yaş grubunda puan ortalaması 3,89, 26-35 puan ortalaması 3,92, 36-45 puan ortalaması 4,14 iken 46-60 puan ortalaması 4,27 olarak elde edilmiştir. Burada 18-25 yaş grubundakilerin puanı ile 46-60 yaş grubundakilerin puanları farklılık göstermiştir.

Yaş gruplarına göre Diğerlerini Dâhil Etme puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,036$). 18-25 yaş grubunda puan ortalaması 4,06, 26-35 puan ortalaması 4,11, 36-45 puan ortalaması 4,18 iken 46-60 puan ortalaması 4,6 olarak elde edilmiştir. Burada 46-60 yaş grubunda olanların puanı diğer yaş gruplarından farklılık göstermiştir.

Yaş gruplarına göre Engellerin Üstesinden Gelme puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,043$). 18-25 yaş grubunda puan ortalaması 4,04, 26-35 puan ortalaması 3,99, 36-45 puan ortalaması 4,05 iken 46-60 puan ortalaması 4,55 olarak elde edilmiştir. Burada 46-60 yaş grubunda olanların puanı diğer yaş gruplarından farklılık göstermiştir.

Yaş gruplarına göre Yenilikçi Davranış puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,021$). 18-25 yaş grubunda puan ortalaması 4,07, 26-35 puan ortalaması 4,03, 36-45 puan ortalaması 4,13 iken 46-60 puan ortalaması 4,36

olarak elde edilmiştir. Burada 46-60 yaş grubunda olanların puanı diğer yaş gruplarından farklılık göstermiştir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre Yenilikçi Çıktı alt boyut puanı ortalama değerleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p=0,022$). Doktora yapanların puanı diğer eğitim durumlarından farklılık göstermiştir. Eğitim durumuna göre Yenilikçi Davranış Ölçeği puanı ve alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,050$).

Toplam çalışma yılına göre Yenilikçi Çıktı alt boyut puanı ortalama değerleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p=0,011$). <1 yıl çalışanlarda puan ortalaması 3,58, 1-5 yıl çalışanlarda 3,65, 6-10 yıl çalışanlarda 3,82, 11-15 yıl çalışanlarda 3,9 ve >15 yıl çalışanlarda bu değer 3,85 olarak elde edilmiştir. Burada <1 yıl çalışanların puanı 11-15 yıl ve >15 yıl çalışanlardan farklılık göstermiştir. 1-5 yıl çalışanların puanı 11-15 yıl çalışanlardan farklılık göstermiştir. Toplam çalışma yılına göre diğer ölçek puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,050$).

Çalışmakta olunan firmaya göre Diğerlerini Dâhil Etme alt boyut puanı ortalama değerleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p=0,025$). <1 yıl çalışanlarda puan ortalaması 4,21, 1-5 yıl çalışanlarda 4,07, 6-10 yıl çalışanlarda 4,12, 11-15 yıl çalışanlarda 4,2 ve >15 yıl çalışanlarda bu değer 4,42 olarak elde edilmiştir. Burada >15 yıl çalışanların puanı 1-5 yıl çalışanlardan ve 6-10 yıl çalışanlardan farklılık göstermiştir. Çalışmakta olunan firmaya göre diğer ölçek puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,050$).

İş yerindeki pozisyona göre Fikir İletişimi alt boyut puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,032$). Pozisyonu çalışan olanların puan ortalaması 4,01, yönetici olanların puanı 4,18 ve üst düzey yönetici olanların puanı 4,5 olarak bulunmuştur. Burada ikili karşılaştırmalar sonucunda bir farklılık bulunmamıştır. İş yerindeki pozisyona göre diğer ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,050$).

Çalışmakta olduğunuz departmana göre Fikir İletişimi puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,001$). Üretimde çalışanlarda puan ortalaması 4,16, Tasarımda çalışanlarda puan ortalaması 3,96, Mühendislikte çalışanlarda puan ortalaması 4,06, Muhasebe Finansmanda çalışanlarda puan ortalaması 4,03, Pazarlamada çalışanlarda puan ortalaması 4,05, Kalitede çalışanlarda puan ortalaması

3,57, İnsan Kaynaklarında çalışanlarda puan ortalaması 4,03, Satın Almada çalışanlarda puan ortalaması 4,07, Bilgi İşlemde çalışanlarda puan ortalaması 4,36 iken Diğer departmanlarda çalışanlarda puan ortalaması 3,84 olarak elde edilmiştir. Burada kalitede çalışanlar ile diğer departmanlarda çalışanların puanları bezer iken diğer tüm departmanlardan farklılık göstermiştir. Bilgi işlem departmanında çalışanların puanı diğer departmanlarda çalışanların puanından farklılık göstermiştir.

Çalışmakta olunan departmana göre Diğerlerini Dâhil Etme puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0$). Üretimde çalışanlarda puan ortalaması 4,36, Tasarımda çalışanlarda puan ortalaması 4,05, Mühendislikte çalışanlarda puan ortalaması 4,16, Muhasebe Finansmanda çalışanlarda puan ortalaması 3,98, Pazarlamada çalışanlarda puan ortalaması 4,03, Kalitede çalışanlarda puan ortalaması 3,73, İnsan Kaynaklarında çalışanlarda puan ortalaması 3,8, Satın Almada çalışanlarda puan ortalaması 4, Bilgi İşlemde çalışanlarda puan ortalaması 4,27 iken Diğer departmanlarda çalışanlarda puan ortalaması 4,23 olarak elde edilmiştir. Burada üretim departmanında çalışanların puanı kalite ve insan kaynakları departmanında çalışanlardan farklılık göstermektedir.

Çalışmakta olduğunuz departmana göre Yenilikçi Çıktı puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,021$). Üretimde çalışanlarda puan ortalaması 3,86, Tasarımda çalışanlarda puan ortalaması 3,62, Mühendislikte çalışanlarda puan ortalaması 3,8, Muhasebe Finansmanda çalışanlarda puan ortalaması 3,71, Pazarlamada çalışanlarda puan ortalaması 3,9, Kalitede çalışanlarda puan ortalaması 3,52, İnsan Kaynaklarında çalışanlarda puan ortalaması 3,6, Satın Almada çalışanlarda puan ortalaması 3,91, Bilgi İşlemde çalışanlarda puan ortalaması 4,06 iken Diğer departmanlarda çalışanlarda puan ortalaması 3,71 olarak elde edilmiştir. Burada pazarlama ve kalite departmanlarının puanları farklılık göstermektedir.

Çalışmakta olduğunuz departmana göre Yenilikçi Davranış puanı ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,037$). Üretimde çalışanlarda puan ortalaması 4,13, Tasarımda çalışanlarda puan ortalaması 4, Mühendislikte çalışanlarda puan ortalaması 4,09, Muhasebe Finansmanda çalışanlarda puan ortalaması 3,99, Pazarlamada çalışanlarda puan ortalaması 4,07, Kalitede çalışanlarda puan ortalaması 3,81, İnsan Kaynaklarında çalışanlarda puan ortalaması 3,94, Satın Almada çalışanlarda puan ortalaması 4,04, Bilgi İşlemde çalışanlarda puan ortalaması 4,31 iken Diğer

departmanlarda çalışanlarda puan ortalaması 4,09 olarak elde edilmiştir. Bilgi işlem departmanında çalışanların puanı muhasebe ve finans, kalite ve insan kaynakları departmanlarında çalışanların puanlarından farklılık göstermiştir.

İş yerinizde terfi alma durumuna göre Yenilikçi Davranış Ölçeği puanı ve alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,050$). Bu iş yerinin kaçınıcı görev yeri olduğuna göre Yenilikçi Davranış Ölçeği puanı ve alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,050$).

5.9. Araştırmaya Ait Hipotezlerin Sonuçları

Elde edilen veriler doğrultusunda, araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler ve bu hipotezlerin test edilmesi sonucu elde edilen bulgular detaylı bir şekilde Tablo 5.12.'de sunulmuştur.

Tablo 5.12. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezler		Sonuç
H₁	Kapsayıcı liderlik algısının yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H_{1a}	Grup üyelerinin desteklenmesinin yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.	Ret
H_{1b}	Adalet ve eşitliğin sağlanmasının yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.	Ret
H_{1c}	Ortak karar vermenin yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.	Ret
H_{1d}	Farklı katkıları teşvik etmenin yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.	Kabul
H_{1e}	Grup üyelerinin tam katkıda bulunmasında yardımcı olmanın yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.	Kabul
H₂	Kapsayıcı liderlik algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir. Kısmen kabul	Kısmen Kabul
H_{2a}	Kapsayıcı liderlik algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H_{2b}	Kapsayıcı liderlik algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Ret
H_{2c}	Kapsayıcı liderlik algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Ret
H_{2d}	Kapsayıcı liderlik algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H_{2e}	Kapsayıcı liderlik algısı toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret

Tablo 5.12. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları (devamı)

H _{2f}	Kapsayıcı liderlik algısı çalışmakta olunan firmadaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{2g}	Kapsayıcı liderlik algısı iş yerindeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.	Ret
H _{2h}	Kapsayıcı liderlik algısı çalışmakta olunan departmana göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{2i}	Kapsayıcı liderlik algısı alınan terfiye göre farklılık göstermektedir.	Ret
H _{2j}	Kapsayıcı liderlik algısı görev sayısına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H ₃	Yenilikçi davranış demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H _{3a}	Yenilikçi davranış cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Ret
H _{3b}	Yenilikçi davranış medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Ret
H _{3c}	Yenilikçi davranış yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{3d}	Yenilikçi davranış eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H _{3e}	Yenilikçi davranış toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H _{3f}	Yenilikçi davranış çalışmakta olunan firmadaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H _{3g}	Yenilikçi davranış iş yerindeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.	Ret
H _{3h}	Yenilikçi davranış çalışmakta olunan departmana göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{3i}	Yenilikçi davranış alınan terfiye göre farklılık göstermektedir.	Ret
H _{3j}	Yenilikçi davranış görev sayısına göre farklılık göstermektedir.	Ret

Kapsayıcı liderlik algısının yenilikçi davranış üzerindeki etkisini incelemek için kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,001$). Ancak alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bulunmayan sonuçların bulunması sebebi ile H1 kısmen kabul edilmiştir. Grup üyelerinin desteklenmesinin yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi yoktur ($p = 0,129 > 0,05$). Buna göre; H1a reddedilmiştir. Adalet ve eşitliğin sağlanmasının yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi yoktur ($p = 0,144 > 0,05$). Buna göre; H1b reddedilmiştir. Ortak karar vermenin yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi yoktur ($p = 0,829 > 0,05$). Buna göre; H1c reddedilmiştir. Farklı katkıları teşvik etmenin yenilikçi davranış üzerinde istatistiksel olarak olumlu yönde etkisi vardır ($p = 0,002$).

<0,05). Buna göre; H1d kabul edilmiştir. Grup üyelerinin tam katkıda bulunmasında yardımcı olmanın yenilikçi davranış üzerinde istatistiksel olarak olumlu yönde etkisi vardır ($p=0,024 < 0,05$). Buna göre; H1e kabul edilmiştir.

Kapsayıcı liderlik algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir. Ancak alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bulunmayan sonuçların bulunması sebebi ile H2 kısmen kabul edilmiştir. Kapsayıcı liderlik algısı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir ($p=0,803 > 0,05$). Buna göre; H2a reddedilmiştir. Kapsayıcı liderlik algısı medeni duruma göre farklılık göstermemektedir ($p=0,288 > 0,05$). Buna göre; H2b reddedilmiştir. Kapsayıcı liderlik algısı yaşa göre farklılık göstermemektedir ($p=0,368 > 0,05$). Buna göre; H2c reddedilmiştir. Kapsayıcı liderlik algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir ($p=0,702 > 0,05$). Buna göre; H2d reddedilmiştir. Kapsayıcı liderlik algısı toplam çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir ($p=0,099 > 0,05$). Buna göre; H2e reddedilmiştir. Kapsayıcı liderlik algısı çalışmakta olunan firmadaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir ($p=0,019 < 0,05$). Buna göre; H2f kabul edilmiştir. Kapsayıcı liderlik algısı iş yerindeki pozisyona göre farklılık göstermemektedir ($p=0,076 > 0,05$). Buna göre; H2g reddedilmiştir. Kapsayıcı liderlik algısı çalışmakta olunan departmana göre farklılık göstermektedir ($p=0,017 < 0,05$). Buna göre; H2h kabul edilmiştir. Kapsayıcı liderlik algısı alınan terfiye göre farklılık göstermemektedir ($p=0,068 > 0,05$). Buna göre; H2i reddedilmiştir. Kapsayıcı liderlik algısı görev sayısına göre farklılık göstermemektedir ($p=0,135 > 0,05$). Buna göre; H2j reddedilmiştir.

Yenilikçi davranış demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir. Ancak alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bulunmayan sonuçların bulunması sebebi ile H3 kısmen kabul edilmiştir. Yenilikçi davranış cinsiyete göre farklılık göstermemektedir ($p=0,407 > 0,05$). Buna göre; H3a reddedilmiştir. Yenilikçi davranış medeni duruma göre farklılık göstermemektedir ($p=0,168 > 0,05$). Buna göre; H3b reddedilmiştir. Yenilikçi davranış yaşa göre farklılık göstermektedir ($p=0,021 < 0,05$). Buna göre; H3c kabul edilmiştir. Yenilikçi davranış eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir ($p=0,079 > 0,05$). Buna göre; H3d reddedilmiştir. Yenilikçi davranış toplam çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir ($p=0,153 > 0,05$). Buna göre; H3e reddedilmiştir. Yenilikçi davranış çalışmakta olunan firmadaki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir ($p=0,186 > 0,05$). Buna göre; H3f reddedilmiştir. Yenilikçi davranış iş yerindeki pozisyona göre farklılık göstermemektedir ($p=0,099 > 0,05$). Buna göre; H3g reddedilmiştir. Yenilikçi davranış çalışmakta olunan departmana göre farklılık göstermektedir ($p=0,037 < 0,05$).

Buna göre; H3h kabul edilmiştir. Yenilikçi davranış alınan terfiye göre farklılık göstermemektedir ($p=0,734 > 0,05$). Buna göre; H3i reddedilmiştir. Yenilikçi davranış görev sayısına göre farklılık göstermemektedir ($p=0,956 > 0,05$). Buna göre; H3j reddedilmiştir.

6. TARTIŞMA

Bu araştırma, kapsayıcı liderlik algısı ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve kapsayıcı liderlik ile yenilikçi davranışların üzerinde demografik özelliklerin herhangi bir etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın temel hedefi kapsayıcı liderliğin yenilikçi davranışlara olan etkisini belirlemek ve bu etkileşimde demografik değişkenlerin rolünü analiz etmektir.

Çalışmada kapsayıcı liderlik algısının yenilikçi davranış üzerinde istatistiksel olarak olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ulusal literatürde yapılan taramalarda da kapsayıcı liderlik algısının yenilikçi davranış üzerinde pozitif anlamda etki ettiği görülmüştür. Erkal (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışmada evren olarak Balıkesir’de eğitim, sağlık, bankacılık alanları olmak üzere hizmet sektöründe çalışanlardan oluşan 388 katılımcı ile elde edilen sonuçlara göre çalışanların kapsayıcı liderlik algılarının yenilikçi iş davranışlarını etkilediği tespit edilmiş olup çalışanların yenilikçi iş davranışlarında bulunması, işleriyle ilgili yeni yollar, yöntemler ve sorunlara çözümler araması yöneticilerin kapsayıcı olması ile desteklenmektedir. Uluslararası literatür de dikkate alındığında ise Shakil, Memon ve Ting (2023) tarafından Bangladeş'teki özel sağlık sektöründe yapılan bir çalışmaya göre kapsayıcı liderlik, çalışanların yenilikçi iş davranışı arasındaki nedensel ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamış olup bulgular, kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışı ile pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Uluslararası gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise kapsayıcı liderlik çalışanların yenilikçi davranışları ($r = 0.302$; $p < 0.01$) ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Yani, çalışanlar liderlerinin yeni fikirlerine, teknolojilerine ve süreçlerine daha fazla kapsayıcılık gösterdiğini algıladıklarında, kurum tarafından daha fazla değer verildiğini ve önemsendiklerini algılamışlar ve böylece yenilikçi davranışlarını artırmışlardır (Qi, Liu, Wei ve Hu, 2019). Literatürdeki çalışmalar da dikkate alındığında elde edilen sonuçlar kapsayıcı liderlik algısının yenilikçi davranış üzerinde pozitif etkisi olduğu hem ulusal hem de uluslararası çalışmalar ile örtüşmektedir.

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin alt boyutu olan grup üyelerinin desteklenmesinin yenilikçi davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu sonuç, kapsayıcı liderliğin farklı boyutlarının çalışanların yenilikçi davranışlarına farklı şekillerde etki edebileceğini göstermektedir. Bu bulgu, katılımcı desteklemenin tek başına yenilikçi davranışları teşvik etmek için yeterli olmayabileceğini öne sürmektedir. Literatürde,

yenilikçi davranışların ortaya çıkması için sadece destekleyici bir ortamın değil, aynı zamanda bireylerin özgürce fikirlerini ifade edebileceği ve risk alabileceği bir psikolojik güvenlik ortamının da gerekli olduğu belirtilmektedir (Edmondson, 1999). Psikolojik güvenlik, çalışanların yenilikçi fikirlerini dile getirebilmeleri için kritik bir unsur olup, katılımcıların desteklenmesi bu güvenliği sağlamada yetersiz kalabilir.

Çalışmanın bir diğer sonucu olarak adalet ve eşitliğin sağlanmasının yenilikçi davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu bulgu, adalet ve eşitliğin sağlanmasının tek başına yenilikçi davranışları artırmak için yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Yenilikçi davranışların teşvik edilmesi, sadece adalet ve eşitlik algısıyla değil, aynı zamanda psikolojik güvenlik, liderlik stilleri ve destekleyici örgütsel kültür gibi diğer faktörlerle de yakından ilişkilidir. Bu nedenle, adalet ve eşitliğin yenilikçiliği teşvik etmede rol oynayabilmesi için bu faktörlerin bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir. Adalet ve eşitlik, iş yerinde çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artıran önemli unsurlar olarak kabul edilmektedir (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001). Ancak, bu unsurların doğrudan yenilikçi davranışları teşvik etme kapasitesi, diğer faktörlerin varlığına bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Örneğin, bireylerin yenilikçi davranışlarda bulunabilmesi için sadece adil ve eşit bir ortamın değil, aynı zamanda yaratıcılığı ve risk almayı teşvik eden bir kültürün de olması gereklidir (Amabile, 2018). Bu bağlamda, sadece adalet ve eşitlik algısının, çalışanların yenilikçi davranışlarını artırmada yetersiz kalabileceği öne sürülebilir. Adalet ve eşitlik, yenilikçi davranışları teşvik etmek için yeterli olmasa da örgütsel kültür ve liderlik stilleri ile birlikte ele alındığında daha etkili olabilir. Kapsayıcı liderlik, çalışanların sadece adil ve eşit bir ortamda değil, aynı zamanda yaratıcı fikirlerini ifade etmeleri ve bu fikirlerin hayata geçirilmesi için teşvik edildikleri bir ortamda bulunmalarını sağlayabilir (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010). Bu durumda, adalet ve eşitliğin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisinin, kapsayıcı liderlik ve destekleyici örgütsel kültür ile birlikte daha belirgin hale gelebileceği öne sürülebilir.

Ortak karar vermenin de yenilikçi davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu bulgu, ortak karar verme süreçlerinin yenilikçi davranışları artırmada beklenildiği kadar etkili olmadığını ve tek başına bu tür davranışları teşvik etmek için yeterli olmayabileceğini ortaya koymaktadır. Yenilikçi davranışların ortaya çıkabilmesi için sadece ortak karar verme süreçlerine katılımın değil, aynı zamanda bu süreçlerin destekleyici liderlik, psikolojik güvenlik ve yenilikçi bir örgüt kültürü ile

güçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Ortak karar verme, çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımını sağlayarak onların örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırmayı hedefler. Ancak, bu süreçlerin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisi karmaşık olabilir. Lee ve Edmondson (2017), çalışanların karar alma süreçlerine katılımının genellikle örgütsel bağlılığı artırdığını ancak bu katılımın her zaman yenilikçi davranışlara dönüşmediğini belirtmiştir. Bu durum, çalışanların fikirlerini ifade etmekten çekinmemeleri ve yenilikçi çözümler sunmaları için sadece katılımın yeterli olmayabileceğini göstermektedir. Ortak karar verme süreçlerinin etkinliği, liderlik stilleri ve örgütsel kültürle yakından ilişkilidir. Kapsayıcı liderlik, çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmelerini ve bu fikirlerin karar alma süreçlerine dahil edilmesini teşvik eder. Bu bağlamda, liderlerin çalışanların katkılarını gerçekten değerli gördüğü ve bu katkıları yenilikçi çözümler üretmek için kullandığı bir ortam yaratması önemlidir (Shore, Cleveland ve Sanchez, 2018). Ayrıca, örgütsel kültür de bu süreçte belirleyici olabilir. Yenilikçiliği teşvik eden bir kültür, çalışanların ortak karar verme süreçlerine aktif katılımını ve bu süreçlerin yenilikçi sonuçlar doğurmasını destekler (García- Morales, Matías- Reche ve Hurtado- Torres, 2008).

Araştırmada grup üyelerinin desteklenmesi, adalet ve eşitliğin sağlanması ve ortak karar vermenin tam aksine farklı katkıları teşvik etmenin yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, farklı katkıları teşvik etmenin yenilikçi davranışlar üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, yenilikçi davranışların teşvik edilmesinde çeşitlilik ve katılımın önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Farklı katkıların teşvik edilmesi, bireylerin farklı bakış açıları ve becerilerinin örgüte kazandırılması anlamına gelir. Bu çeşitlilik, yaratıcı problem çözme ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasında kritik bir rol oynar. Çeşitlilik teorisi, farklı geçmişlere sahip bireylerin farklı bilgi, beceri ve deneyimlere sahip olduğunu ve bu farklılıkların karmaşık problemleri çözmede avantaj sağladığını öne sürer (Page, 2015). Bu bağlamda, farklı katkıların teşvik edilmesi, yenilikçi düşünceyi ve yaratıcı çözümleri destekler. Farklı katkıları teşvik eden liderler, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlar ve onların fikirlerini özgürce ifade etmelerine olanak tanır. Çalışanlar, farklı katkıların değer gördüğü bir ortamda daha istekli ve motive olurlar, bu da yenilikçi davranışları artırır. Farklı katkıları teşvik etmenin yenilikçi davranış üzerindeki etkisi, demografik çeşitlilikle de bağlantılıdır. Çeşitli demografik geçmişlere sahip çalışanların, farklı perspektifler ve çözümler getirebileceği bilinir (Shore vd., 2018). Demografik

çeşitliliğin olduğu bir ortamda, farklı katkılar daha belirgin hale gelir ve bu durum, yenilikçi davranışların artmasını sağlar. Örneğin, farklı yaş gruplarından veya kültürel geçmişlerden gelen çalışanlar, örgüte benzersiz ve yenilikçi fikirler getirebilir.

Araştırmada grup üyelerinin tam katkıda bulunmasında yardımcı olmanın yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, iş birliği ve destekleyici davranışların yenilikçi faaliyetlerin teşvik edilmesinde önemli bir rol oynadığını, bunun yanı sıra grup üyelerinin tam katkıda bulunmasında yardımcı olmanın yenilikçi davranışları artırmada önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Grup üyelerinin tam katkıda bulunmasında yardımcı olmak, takım çalışmasının etkinliğini ve bireylerin yenilikçi potansiyelini artıran önemli bir faktördür. Bu tür destekleyici davranışlar, çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde kullanmalarını ve yaratıcı çözümler üretmelerini sağlar. Hu ve Liden (2015), çalışanlara yardımcı olmanın ve onları desteklemenin, iş birliği ve takım içi uyumu artırarak yenilikçi davranışları teşvik ettiğini belirtmiştir. Destekleyici bir ortamda, çalışanlar kendilerini daha güvende hisseder ve yenilikçi fikirlerini daha rahat ifade edebilirler. Destekleyici liderlik, çalışanların tam katkıda bulunmasını teşvik eder ve yenilikçi davranışları artırır. Randel ve arkadaşları (2018), kapsayıcı liderliğin çalışanların katılımını ve yaratıcılığını artırdığını belirtmiştir. Liderlerin, çalışanlarını aktif olarak desteklemesi ve onların katkılarını değerli görmesi, yenilikçi çözümler üretmeyi teşvik eder. García-Morales ve arkadaşları (2012), iş birliğinin yenilikçi davranışları teşvik ettiğini ve takım içi uyumu artırarak yaratıcı çözümler üretmeyi kolaylaştırdığını belirtmiştir. İş birliği ve tam katılım, takım üyelerinin birbirlerinden öğrenmelerini ve yenilikçi fikirler geliştirmelerini sağlar.

Demografik özelliklerin kapsayıcı liderlik algılarına yönelik belirlenen hipotez için ilgili araştırmada, kapsayıcı liderlik algısının demografik özelliklere göre kısmen farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, kapsayıcı liderlik algısının, çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdem gibi demografik faktörlere bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymaktadır. Kapsayıcı liderlik, tüm çalışanların değerli ve katılımcı hissetmelerini sağlamak amacıyla farklı bakış açılarını ve deneyimleri dikkate alan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzının algılanışı, çalışanların demografik özelliklerine göre değişiklik gösterebilir. Örneğin, Shore ve arkadaşları (2018), kapsayıcı liderliğin algısının, çalışanların yaş, cinsiyet ve etnik köken gibi demografik faktörlerden etkilenebileceğini belirtmiştir. Bu demografik faktörler, bireylerin iş yerinde nasıl algılandıkları ve kendilerini ne kadar değerli hissettikleri konusunda farklılıklar yaratabilir.

Araştırmada, kapsayıcı liderlik algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, kapsayıcı liderliğin kadın ve erkek çalışanlar arasında benzer şekilde algılandığını ve cinsiyetler arasında belirgin bir farklılık yaratmadığını göstermektedir. Bu durum, kadın ve erkek çalışanların kapsayıcı liderliği benzer şekilde algıladığını ve bu liderlik tarzının cinsiyet ayrımcılığını azaltmada etkili olduğunu göstermektedir. Nishii (2013) ve Randel ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan çalışmalar da benzer sonuçlara ulaşmış ve kapsayıcı liderliğin cinsiyet fark etmeksizin tüm çalışanlar arasında olumlu algılandığını belirtmişlerdir. Kapsayıcı liderlik, cinsiyet temelli algıların eşitlenmesinde önemli bir rol oynar. Bu liderlik tarzı, kadın ve erkek çalışanların eşit fırsatlara sahip olmalarını ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. Hu ve Liden (2015), kapsayıcı liderliğin, iş yerinde cinsiyet eşitliğini teşvik ederek çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırdığını belirtmiştir. Bu bağlamda, kapsayıcı liderliğin cinsiyet fark etmeksizin tüm çalışanlar tarafından benzer şekilde algılanması, örgütsel adaletin sağlanmasına katkıda bulunur.

Araştırmada, kapsayıcı liderlik algısının medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, kapsayıcı liderliğin evli veya bekâr çalışanlar arasında benzer şekilde algılandığını ve medeni durumun kapsayıcı liderlik algısı üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle evli ve bekâr çalışanların kapsayıcı liderliği benzer şekilde algıladığını ve bu liderlik tarzının medeni durum ayrımı yapmaksızın tüm çalışanlar arasında benzer şekilde algılandığını göstermektedir. Kapsayıcı liderlik, tüm çalışanların değerli ve katılımcı hissetmelerini sağlamak amacıyla farklı bakış açılarını ve deneyimleri dikkate alan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzının algılanışı, çalışanların medeni durumlarına göre değişiklik göstermeyebilir. Hollander (2012), kapsayıcı liderliğin tüm demografik gruplar arasında eşit algılanmasının, liderlerin tüm çalışanlara eşit muamele etme çabasından kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Carmeli ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan çalışmalar da benzer sonuçlara ulaşılmış ve kapsayıcı liderliğin medeni duruma bakılmaksızın tüm çalışanlar tarafından benzer şekilde algılandığı belirtilmiştir. Medeni durumun kapsayıcı liderlik algısı üzerinde farklılık yaratmaması, iş-yaşam dengesi politikalarının etkili bir şekilde uygulanmasıyla da ilişkili olabilir. Kapsayıcı liderler, çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olarak, medeni durumlarından bağımsız olarak tüm çalışanların memnuniyetini artırabilir. González-Romá ve arkadaşları (2018), kapsayıcı liderliğin, iş-yaşam dengesi

politikalarının etkin uygulanması yoluyla tüm çalışanların iş yerinde daha iyi hissetmelerini sağladığını belirtmiştir.

Araştırmada, kapsayıcı liderlik algısının yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, kapsayıcı liderliğin genç ve yaşlı çalışanlar arasında benzer şekilde algılandığını ve yaşın kapsayıcı liderlik algısı üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Kapsayıcı liderliğin yaşa göre farklılık göstermemesinin bir diğer nedeni, teknolojik ve kültürel adaptasyon olabilir. Kapsayıcı liderliğin yaşa göre farklılık göstermemesi, psikolojik güvenlik ve eşitlik açısından da önemlidir. Edmondson (1999), psikolojik güvenliğin, çalışanların yaşlarından bağımsız olarak kendilerini güvende hissetmelerini sağladığını öne sürmüştür. Kapsayıcı liderlik, tüm çalışanların fikirlerini ve endişelerini rahatça dile getirebildiği bir ortam yaratarak, iş tatminini artırır ve örgütsel bağlılığı güçlendirir. Bu durum, genç ve yaşlı çalışanların eşit şekilde değer gördüğü ve kapsayıcı liderlikten eşit derecede fayda sağladığı bir iş ortamı yaratır. Yaşın kapsayıcı liderlik algısı üzerinde farklılık yaratmaması, iş deneyimi ve liderlik algısı ile de ilişkili olabilir. Kapsayıcı liderler, çalışanların iş deneyimlerini dikkate alarak tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunar. Bu sayede, genç çalışanlar da yaşlı çalışanlar kadar değerli ve katılımcı hissedebilir. İş yerlerinde sunulan çeşitli eğitim ve gelişim programları da kapsayıcı liderlik algısının yaşa göre farklılık göstermemesine katkı sağlayabilir. Hem genç hem de yaşlı çalışanlar, kapsayıcı liderlerin yönlendirmesiyle bu programlara katılarak profesyonel ve kişisel gelişimlerini sürdürebilirler. Böylece, tüm yaş gruplarındaki çalışanlar, kapsayıcı liderliğin sağladığı fırsatları ve desteği benzer şekilde deneyimleyebilirler.

Araştırmada, kapsayıcı liderlik algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonucun çeşitli nedenleri ve anlamları olabilir. İlk olarak, kapsayıcı liderlik, bireylerin eğitim seviyesinden bağımsız olarak genel bir liderlik yaklaşımı ve davranışlar bütünü olarak algılanıyor olabilir. Başka bir deyişle, kapsayıcı liderlik, belirli bir eğitim düzeyine özgü değil, tüm eğitim seviyelerinde benzer şekilde değerlendirilen evrensel bir liderlik anlayışını yansıtıyor olabilir. Akademik literatürde kapsayıcı liderlik, çalışanların çeşitli özelliklerini ve farklılıklarını kucaklayan ve tüm çalışanların organizasyonda kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Nishii & Mayer, 2009). Ancak, bu çalışmanın sonuçları, eğitim durumunun kapsayıcı liderlik algısında belirleyici bir faktör olmadığını ortaya koymaktadır. Örneğin, araştırmalar eğitim düzeyinin bireylerin algı ve tutumlarını etkileyebileceğini öne sürmektedir (Schneider & Northcraft, 1999). Ancak, kapsayıcı

liderlik söz konusu olduğunda, bu etki gözlemlenmemiştir. Bu durum, kapsayıcı liderlik anlayışının eğitim düzeyinden bağımsız olarak genel kabul gördüğünü ve evrensel bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir.

Araştırmada kapsayıcı liderlik algısının toplam çalışma süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, çalışanların kapsayıcı liderlik algılarının, iş yerinde geçirdikleri süreye bağlı olarak değişmediğini ve toplam çalışma süresinin kapsayıcı liderlik algısı üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Chrobot-Mason ve Aramovich (2013), kapsayıcı liderliğin çalışanların bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmış ve çalışma süresinin bu algılar üzerindeki etkisinin minimal olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgu, liderlik algısının, çalışanların liderleri nasıl algıladığı ve bu algının bireysel faktörlerle daha fazla şekillendiğini göstermektedir. Hoch ve Dulebohn (2013) tarafından yapılan çalışmada, lider-üye etkileşiminin ve kapsayıcı liderlik algısının daha çok bireysel ve durumsal faktörlere bağlı olduğunu, toplam çalışma süresinin bu algılar üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını vurgulamaktadır. Bu durum, çalışanların kapsayıcı liderlik algısının, liderin tutarlılığı ve liderlik tarzına olan güven gibi faktörlerle daha fazla ilişkili olduğunu ortaya koyar.

Araştırmada kapsayıcı liderlik algısının çalışmakta olunan firmadaki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, kapsayıcı liderlik algılarının çalışanların firmadaki iş deneyimlerine bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymaktadır. Carmeli ve arkadaşları (2010), kapsayıcı liderliğin çalışanların iş yerinde psikolojik güvenlik hissetmelerini ve bu güvenliğin zamanla arttığını belirtmişlerdir. Bu çalışma, çalışanların firmanın kültürünü ve liderlik tarzını daha uzun süre deneyimledikçe kapsayıcı liderlik algılarının değişebileceğini vurgulamaktadır. Uzun süreli çalışanların, liderlerinin kapsayıcı davranışlarını daha iyi değerlendirebilecekleri ve bu algının zamanla gelişebileceği öne sürülmüştür. Hirak ve arkadaşları (2012), lider-üye etkileşiminin ve kapsayıcı liderlik algısının, çalışanların firmadaki çalışma sürelerine bağlı olarak değişebileceğini vurgulamışlardır. Uzun süreli çalışanların liderleriyle daha güçlü ilişkiler geliştirdikleri ve bu ilişkilerin kapsayıcı liderlik algılarını şekillendirdiğini belirtilmiştir.

Araştırmada kapsayıcı liderlik algısının iş yerindeki pozisyona göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, çalışanların iş yerindeki pozisyonlarından bağımsız olarak kapsayıcı liderlik algılarının benzer olduğunu ve pozisyonun bu algı üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Literatürdeki araştırmalar

incelendiğinde kapsayıcı liderlik algısının daha çok liderin tutum ve davranışları ile ilişkili olduğunu ve çalışanların iş yerindeki pozisyonlarından bağımsız olduğunu ortaya koymaktadır. Mitchell ve arkadaşları (2015), kapsayıcı liderliğin profesyonel çeşitlilik üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, kapsayıcı liderliğin tüm pozisyonlardaki çalışanlar tarafından benzer şekilde algılandığını bulmuşlardır. Bu, kapsayıcı liderlik algısının çalışanların organizasyonel hiyerarşideki pozisyonlarından bağımsız olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kapsayıcı liderlik algısının çalışmakta olunan departmana göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, kapsayıcı liderlik algılarının çalışanların buldukları departmanlara bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymaktadır. Fang ve arkadaşları (2019), kapsayıcı liderliğin çalışanların iş yerinde kendilerini güvende ve değerli hissetmelerini sağladığını belirtmişlerdir. Çalışanların buldukları departmanların iş yükü, kültürü ve liderlik tarzları, kapsayıcı liderlik algılarını etkileyebilir. Örneğin, tasarım veya yaratıcı departmanlarda kapsayıcı liderlik daha belirgin şekilde algılanabilirken, daha yapılandırılmış ve rutin işlere sahip departmanlarda bu algı zayıf olabilir.

Araştırmada kapsayıcı liderlik algısının alınan terfiye göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, çalışanların kapsayıcı liderlik algılarının, terfi durumlarından bağımsız olarak benzer şekilde oluştuğunu ve terfinin kapsayıcı liderlik algısı üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Ahmed ve arkadaşları (2020), kapsayıcı liderliğin çalışanların iş yerindeki stres düzeylerini azaltma üzerindeki etkisini incelemiş ve bu etkinin terfi durumlarına bağlı olmadığını bulmuşlardır. Çalışanların liderlerinden algıladıkları kapsayıcılığın, terfi durumlarından bağımsız olarak psikolojik sağlıkları üzerinde benzer etkiler yarattığını göstermişlerdir.

Araştırmada kapsayıcı liderlik algısının görev sayısına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, çalışanların kapsayıcı liderlik algılarının, çalıştıkları işyerlerinin sayısından bağımsız olarak benzer şekilde oluştuğunu ve işyeri değişikliklerinin kapsayıcı liderlik algısı üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Qi ve arkadaşları (2019), kapsayıcı liderliğin, liderin davranışlarına dayandığını ve çalışanların geçmiş işyeri deneyimlerinin bu algıyı etkilemediğini belirtmişlerdir. Bu bulgu, kapsayıcı liderliğin farklı işyerlerinde de benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

Araştırmada, yenilikçi davranışın demografik özelliklere göre kısmen farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, yenilikçi davranışların çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdem gibi demografik faktörlere bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymaktadır. Thurlings, Evers ve Vermeulen (2015) tarafından gerçekleştirilen nicel çalışmalarda araştırılan demografik değişkenler cinsiyet, yaş, gelir, deneyim, eğitim düzeyi, görev süresi ve diğer değişkenler olup sadece gelir, eğitim yılı ve diğer görevlere sahip olma değişkenleri yenilikçi davranış üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Korkmaz (2020) tarafından Türk bankacılık sektöründe yapılan araştırmada yenilikçi davranışın kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir fark olmadığı, aynı çalışmada elde edilen sonuçlara göre, bekâr ve evli çalışanların yenilikçi davranış boyutları arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Demografik özelliklerin yenilikçi davranış üzerindeki etkisini anlamak, örgütler için stratejik bir avantaj sağlayabilir. Literatürdeki çalışmalar da dikkate alındığında elde edilen sonuçlar demografik özelliklerin yenilikçi davranış üzerinde kısmen farklılık gösterdiği ulusal hem de uluslararası çalışmalar ile örtüşmektedir.

Araştırma sonucunda yenilikçi davranışın cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, kadın ve erkek çalışanların yenilikçi davranışları benzer şekilde sergilediklerini ve cinsiyetin yenilikçi davranış üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Çetin ve arkadaşları (2017), kadın ve erkek çalışanlar arasında yenilikçi davranışlar açısından belirli farklılıklar olabileceğini bulmuşlardır. Kadınların daha fazla iş birliği ve takım çalışmasına yatkın oldukları, erkeklerin ise daha fazla risk alma eğiliminde oldukları belirtilmiş olmasına rağmen elde edilen sonuçlara göre yenilikçi davranışların cinsiyete göre farklılık göstermemesi, iş yerinde cinsiyet eşitliğinin sağlanmış olabileceğini ve her iki cinsiyetin de benzer fırsatlara sahip olduğunu gösterebilir. Baer ve Kaufman (2008), cinsiyetin yenilikçi davranışlar üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını, bunun yerine bireysel yeteneklerin ve çevresel faktörlerin daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Kültürel ve kurumsal faktörler de yenilikçi davranışların cinsiyete göre farklılık göstermemesinde önemli bir rol oynar. İş yerinde cinsiyet eşitliğini destekleyen politikalar ve uygulamalar, kadın ve erkek çalışanların eşit fırsatlara sahip olmasını sağlar. Bu tür bir eşitlik ortamı, her iki cinsiyetin de yenilikçi davranışlarda bulunma olasılığını artırır. Cuddy, Wolf ve Glick (2010), iş yerinde cinsiyet eşitliğini destekleyen politikaların, çalışanların yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

Araştırmada yenilikçi davranışın medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, evli veya bekâr çalışanların yenilikçi davranışları benzer şekilde sergilediklerini ve medeni durumun yenilikçi davranış üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Yenilikçi davranışların medeni duruma göre farklılık göstermemesi, iş yerinde medeni duruma bağlı bir ayrımcılığın olmadığını ve tüm çalışanların eşit fırsatlara sahip olduğunu gösterebilir. Anderson ve arkadaşları (2014), yenilikçi davranışların daha çok bireylerin içsel motivasyonlarına ve çevresel desteklere bağlı olduğunu belirtmişlerdir, bu da medeni durumun yenilikçi davranış üzerinde sınırlı bir etkisi olduğunu düşündürülebilir. Medeni durumun yenilikçi davranış üzerindeki etkisine dair literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunmakla birlikte, genel eğilim, medeni durumun iş yerinde yenilikçi davranışları belirlemede kritik bir faktör olmadığını göstermektedir.

Araştırmada yenilikçi davranışın yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, yenilikçi davranışların çalışanların yaşlarına bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymaktadır. Yaş, yenilikçi davranış üzerinde önemli bir demografik faktördür. Genç çalışanlar, genellikle daha fazla risk alabilme eğiliminde olup, yenilikçi fikirler geliştirme konusunda daha istekli olabilirler. Buna karşın, daha yaşlı çalışanlar, deneyimlerine dayalı olarak daha stratejik ve iyi düşünülmüş yenilikler önerebilirler. Anderson, Potočnik ve Zhou (2014), yaşın yenilikçi davranışlar üzerinde karmaşık bir etkisi olduğunu ve her iki yaş grubunun da farklı açılardan yenilikçi olabileceğini belirtmiştir. Genç çalışanlar, genellikle daha enerjik, teknolojik yeniliklere açık ve yaratıcı fikirler geliştirmeye daha yatkındır. Bu çalışanlar, yenilikçi davranışlar sergileme konusunda daha fazla motivasyona sahip olabilirler. Genç çalışanların yenilikçi davranışlara yatkınlığı, onların hızlı öğrenme yetenekleri ve teknolojiye olan ilgileriyle ilişkilendirilebilir. Perry-Smith ve Mannucci (2017), genç çalışanların daha yaratıcı ve yenilikçi olma eğiliminde olduğunu ve bu eğilimin iş yerinde yenilikçi sonuçlar doğurabileceğini belirtmiştir. Daha yaşlı çalışanlar ise, genellikle daha fazla iş deneyimine ve bilgiye sahip olduklarından, yenilikçi davranışlar geliştirme konusunda avantajlı olabilirler. Bu çalışanlar, deneyimlerinden ve geniş bilgi birikimlerinden yararlanarak stratejik ve iyi düşünülmüş yenilikçi çözümler sunabilirler. Ancak, yaşlı çalışanlar, risk almaktan kaçınma eğiliminde olabilirler ve bu da yenilikçi davranışları sınırlayabilir. Amabile ve Pratt (2016), yaşlı çalışanların deneyimlerinin ve bilgi birikimlerinin yenilikçi projelerde önemli bir avantaj sağlayabileceğini ancak risk almaktan kaçınma eğilimlerinin yenilikçiliği sınırlayabileceğini belirtmiştir. Yaş grupları arasındaki bu farklılıklar, iş yerinde çeşitli

yenilikçi davranışları teşvik etmek için dikkate alınmalıdır. Genç ve yaşlı çalışanların yenilikçi davranışlarını destekleyen farklı stratejiler geliştirilebilir. Örneğin, genç çalışanlar için yaratıcı düşünmeyi teşvik eden ve risk almayı ödüllendiren bir iş ortamı yaratılabilirken, yaşlı çalışanlar için bilgi paylaşımını ve stratejik düşünmeyi teşvik eden bir ortam sağlanabilir. George ve Zhou (2001), farklı yaş gruplarındaki çalışanların yenilikçi davranışlarını desteklemek için uyarlanmış stratejilerin önemini vurgulamıştır.

Araştırmada yenilikçi davranışın eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, yenilikçi davranışların çalışanların eğitim düzeylerinden bağımsız olarak benzer şekilde sergilendiğini ve eğitim durumunun yenilikçi davranış üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Yenilikçi davranışların eğitim durumuna göre farklılık göstermemesi, iş yerinde eğitim düzeyine bağlı bir ayrımcılığın olmadığını ve tüm çalışanların eşit fırsatlara sahip olduğunu gösterebilir. Anderson ve arkadaşları (2014), yenilikçi davranışların daha çok bireylerin içsel motivasyonlarına ve çevresel desteklere bağlı olduğunu belirtmişlerdir, bu da eğitim durumunun yenilikçi davranış üzerinde sınırlı bir etkisi olduğunu düşündürülebilir. Bu durum, düşük eğitim düzeyine sahip çalışanlar ile yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların yenilikçi davranışları benzer şekilde sergilediklerini ve iş yerinde eğitim durumu farkının bu tür davranışları etkilemediğini göstermektedir. İş yerlerinde sunulan eğitim ve gelişim programları da yenilikçi davranışların eğitim durumuna göre farklılık göstermemesine katkı sağlayabilir. Bu programlar, düşük ve yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların yenilikçi becerilerini geliştirmelerine ve uygulamalarına olanak tanır. Eğitim ve gelişim fırsatlarının eşit şekilde sunulması, eğitim düzeyleri arasındaki farkların minimize edilmesine yardımcı olur. Örneğin, Javed ve arkadaşları (2020), eğitim ve gelişim programlarının çalışanların yenilikçi davranışlarını artırmada önemli bir rol oynadığını belirtmiştir.

Araştırmada yenilikçi davranışın toplam çalışma süresine ve çalışmakta olunan firmadaki çalışma süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, yenilikçi davranışların çalışanların iş deneyimlerinden bağımsız olarak benzer şekilde sergilendiğini ve toplam çalışma süresinin yenilikçi davranış üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Yenilikçi davranış, iş yerinde yeni ve yaratıcı fikirler geliştirme ve uygulama sürecini ifade eder. Yenilikçi davranışların toplam çalışma süresine göre farklılık göstermemesi, iş yerinde iş deneyimine bağlı bir ayrımcılığın olmadığını ve tüm çalışanların eşit fırsatlara sahip olduğunu gösterebilir. Zhou ve Shalley (2003), iş deneyiminin yenilikçi davranış üzerinde sınırlı bir etkisi olduğunu ve iş yerinde yaratıcı

süreçlerin daha çok çevresel faktörler ve bireysel yeteneklerle şekillendiğini belirtmişlerdir.

Araştırmada yenilikçi davranışın iş yerindeki pozisyona göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, yenilikçi davranışların çalışanların iş yerindeki pozisyonlarından bağımsız olarak benzer şekilde sergilendiğini ve iş yerindeki pozisyonun yenilikçi davranış üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Yenilikçi davranışların iş yerindeki pozisyona göre farklılık göstermemesi, organizasyonel hiyerarşi içinde tüm çalışanların eşit fırsatlara sahip olduğunu ve yenilikçi düşüncenin her düzeyde teşvik edildiğini gösterebilir. Aynı zamanda üst düzey yöneticilerden alt kademedeki çalışanlara kadar tüm pozisyonlardaki çalışanların yenilikçi davranışları benzer şekilde sergilediklerini ve iş yerindeki pozisyon farkının bu tür davranışları etkilemediğini göstermektedir. Madjar ve arkadaşları (2011), pozisyonun yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisinin minimal olduğunu ve organizasyonel destek ve liderlik gibi faktörlerin daha belirleyici olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmada yenilikçi davranışın çalışmakta olunan departmana göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, yenilikçi davranışların çalışanların buldukları departmanlara bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymaktadır. Farklı departmanlar, yenilikçi davranışlar için farklı düzeylerde destek ve kaynak sağlayabilir. Örneğin, tasarım ve pazarlama departmanları, yenilikçi faaliyetlere daha fazla odaklanırken, muhasebe ve insan kaynakları gibi diğer departmanlar daha rutin ve yapılandırılmış görevlerle ilgilenebilir. Perry-Smith ve Mannucci (2017), farklı departmanların yaratıcı süreçler üzerinde farklı etkileri olduğunu ve bu etkilerin yenilikçi davranışları şekillendirdiğini belirtmiştir. Tasarım, mühendislik, üretim ve pazarlama gibi departmanlar, genellikle yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasında ön planda olan departmanlardır. Bu departmanlarda çalışanlar, yeni ürünler ve hizmetler geliştirme konusunda daha fazla teşvik edilirler ve bu da onların yenilikçi davranışlarını artırabilir. Amabile ve Pratt (2016), tasarım ve pazarlama departmanlarının, çalışanların yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmada önemli bir rol oynadığını ve bu departmanlarda çalışanların daha yenilikçi olma eğiliminde olduğunu belirtmişlerdir. Muhasebe ve insan kaynakları gibi daha yapılandırılmış ve rutin işlere odaklanan departmanlar, yenilikçi davranışları teşvik etmek için daha az fırsat sunabilir. Bu departmanlarda çalışanlar, iş süreçlerinde daha katı kurallara ve prosedürlere uymak zorunda kalabilirler, bu da yenilikçi davranışlarını sınırlayabilir. Scott ve Bruce (1994), yenilikçi davranışların, çalışanın bulunduğu

departmanın doğasına bağlı olarak değişebileceğini ve daha rutin işlere odaklanan departmanlarda yenilikçiliğin sınırlı olabileceğini belirtmişlerdir.

Araştırmada yenilikçi davranışın alınan terfiye göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, yenilikçi davranışların çalışanların terfi durumlarından bağımsız olarak benzer şekilde sergilendiğini ve terfinin yenilikçi davranış üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle terfi almış ve almamış çalışanların yenilikçi davranışları benzer şekilde sergilediklerini ve terfi durumunun bu tür davranışları etkilemediğini göstermektedir. Yenilikçi davranışların terfi durumuna göre farklılık göstermemesi, organizasyonel hiyerarşi içinde tüm çalışanların yenilikçi düşünce ve davranışlar için eşit fırsatlara sahip olduğunu gösterebilir. Janssen ve Van Yperen (2004), yenilikçi davranışların daha çok bireylerin içsel motivasyonlarına ve çevresel desteklere bağlı olduğunu, terfi gibi dışsal ödüllerin bu tür davranışlar üzerinde sınırlı bir etkisi olabileceğini belirtmişlerdir.

Son olarak araştırmada yenilikçi davranışın görev sayısına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, yenilikçi davranışların çalışanların üstlendiği görev sayısından bağımsız olarak benzer şekilde sergilendiğini ve görev sayısının yenilikçi davranış üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Akhavan ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan bir çalışma, yenilikçi davranışların daha çok bireysel motivasyonlar ve çevresel desteklerle ilişkili olduğunu ve görev sayısının bu davranışlar üzerinde sınırlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu, çalışanların yenilikçi davranışlarının daha çok iş ortamındaki destekleyici unsurlara ve bireysel motivasyonlarına bağlı olduğunu göstermektedir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada kapsayıcı liderlik algısının yenilikçi davranış üzerindeki etkisi kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Genel sonuçlar, kapsayıcı liderlik algısının yenilikçi davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, bu etkinin alt boyutlar arasında farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Grup üyelerinin desteklenmesi, adalet ve eşitliğin sağlanması ve ortak karar verme süreçlerinin yenilikçi davranış üzerinde belirgin bir etkisi bulunmamıştır. Buna karşın, farklı katkıları teşvik etmenin ve grup üyelerinin tam katkıda bulunmalarına yardımcı olmanın yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Demografik özelliklere göre kapsayıcı liderlik algısında farklılıklar bulunmuş, özellikle çalışılan firmadaki çalışma süresi ve departmana göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yenilikçi davranışın da yaş ve çalışılan departmana göre farklılık gösterdiği, ancak diğer demografik özellikler açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına dayanarak, kapsayıcı liderlik uygulamalarını geliştirmek ve yenilikçi davranışları teşvik etmek için bir dizi öneri sunulabilir. İlk olarak, liderlerin ekip üyelerinin farklı katkılarını teşvik etmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu, çeşitli fikirlerin ve perspektiflerin değerlendirilmesini sağlayarak yenilikçiliği artırabilir. Ekip üyelerinin tam potansiyellerini ortaya koymalarını sağlamak için destekleyici bir ortam yaratılmalıdır. Bu ortam, üyelerin yeteneklerini ve becerilerini tam olarak kullanmalarına olanak tanır ve yenilikçi davranışları destekler. Ekip üyelerinin tam potansiyellerini ortaya koymalarını sağlamak için destekleyici bir ortam yaratmak, çeşitli stratejiler ve uygulamalar gerektirir. Öncelikle, açık iletişim kanalları kurmak esastır. Bu, ekip üyelerinin fikirlerini özgürce paylaşabilmeleri için dinleme ve geri bildirim süreçlerini içermelidir. Şeffaf bilgi akışı, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine katkıda bulunur. Çeşitlilik ve kapsayıcılık da önemli unsurlardır; farklı yetenekler, bakış açıları ve deneyimlerin değerini kabul edip teşvik etmek, her bireyin potansiyelini gerçekleştirmesine olanak tanır. Mentörlük ve koçluk hizmetleri, deneyimli çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşmalarını sağlar. Ekip üyelerinin başarılarını kutlamak ve teşvikler sunmak, onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. Esnek çalışma saatleri ve iş-yaşam dengesi politikaları, çalışanların kişisel ve profesyonel yaşamlarını dengelemelerine yardımcı olarak ekip üyelerinin kendilerini desteklenmiş hissetmelerini sağlayarak tam potansiyellerini ortaya koymalarına imkân tanır. Bir işletmede farklı katkıların teşvik edilmesi, ekip üyelerinin çeşitli bakış

açılarının, yeteneklerinin ve deneyimlerinin dikkate alınarak bunlardan faydalanılması ile sağlanabilir. Bu sayede, her bireyin özgü katkılarının değerli olduğu vurgulanarak bu katkıların ekibe ve işletmeye nasıl olumlu etkiler yaratabileceği gösterilir. Bu sayede işletmenin genel performansı ve başarısı artırılır, çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri sağlanarak daha yenilikçi, esnek ve dayanıklı bir iş ortamı yaratılır.

Ayrıca, demografik özelliklere duyarlı stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir. Çalışanların yaşı ve çalıştıkları departman gibi demografik özelliklerin yenilikçi davranış üzerinde etkili olduğu göz önünde bulundurularak, bu özelliklere duyarlı liderlik ve yönetim stratejileri oluşturulmalıdır. Eğitim ve farkındalık programları da kapsayıcı liderlik becerilerinin geliştirilmesinde önemli rol oynayacaktır. Bu programlar, liderlerin ekiplerini daha iyi desteklemelerine ve farklı katkıları teşvik etmelerine yardımcı olabilir. Sonuç olarak, demografik özelliklerin yenilikçi davranış üzerindeki etkisini göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu farklılıkları dikkate almak, örgütlerin yenilikçi potansiyellerini maksimize etmelerine ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir. Gelecekteki araştırmalar, demografik özelliklerin yenilikçi davranış üzerindeki etkilerini daha detaylı inceleyerek, bu alanda daha derinlemesine bir anlayış geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

İş yerinde adalet ve eşitlik ilkelerini vurgulayan politikaların geliştirilmesi de büyük önem taşımaktadır. Herkesin eşit fırsatlara sahip olduğu bir ortam yaratmak, çalışanların motivasyonunu ve yenilikçi davranışlarını artırabilir. İş yerinde adalet ve eşitlik ilkelerinin uygulanması hem çalışanların motivasyonunu artırmak hem de işletmenin başarısını sürdürülebilir kılmak için kritik öneme sahiptir. Bu ilkeleri hayata geçirmek için öncelikle tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunmak gerekir. İşe alım süreçlerinden terfi ve maaş artışlarına kadar tüm kararların adil ve şeffaf kriterlere dayandırılması, her bireyin yeteneklerine ve performansına göre değerlendirilmesini sağlar. Çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik eden politikalar oluşturmak, farklılıkları kabul ederek ve değer vererek çalışma ortamını daha adil hale getirir. Ayrıca, çalışanların seslerini duyurabilecekleri açık iletişim kanalları oluşturmak ve geri bildirim mekanizmalarını etkin bir şekilde kullanmak, herkesin eşit şekilde katılım göstermesini sağlar. Ayrımcılıkla mücadele etmek ve bu konuda sıfır tolerans politikası uygulamak da adalet ve eşitliğin sağlanmasında önemli bir adımdır. Eğitim ve farkındalık programları düzenleyerek, çalışanların bu konudaki bilinç düzeylerini artırmak ve olumsuz davranışların önüne geçmek mümkündür. Sonuç olarak, adil ve eşitlikçi bir iş ortamı yaratmak, çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artırarak

genel iş performansını olumlu yönde etkiler. Şirketler, liderlik ve yönetim uygulamalarını düzenli olarak değerlendirmeli ve bu uygulamaların kapsayıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkisini analiz etmelidir. Bu sürekli iyileştirme ve adaptasyon için önemli bir geri bildirim sağlar.

Sonuç olarak, kapsayıcı liderlik uygulamalarının etkinliğini artırarak yenilikçi davranışları teşvik etmek, organizasyonların rekabet avantajını güçlendirebilir. Öncelikle, kapsayıcı liderlik, çalışanların farklı bakış açılarını ve yeteneklerini değerlendirir ve bu da daha zengin ve çeşitli fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar. Bu çeşitlilik, sorunların çözümünde ve fırsatların değerlendirilmesinde daha yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımların benimsenmesine olanak tanır. Yenilikçi iş davranışının teşvik edilmesi, çalışanların sürekli olarak daha iyi ve daha etkili yöntemler aramasına yol açar, bu da işletmenin rekabet gücünü artırır.

Kapsayıcı liderlik aynı zamanda kapsayıcı ve yenilikçi bir kültür, işletmenin itibarını güçlendirir ve yetenekli bireylerin dikkatini çeker, bu da yetenekli iş gücünün çekilmesini sağlar, işletmenin değişen piyasa koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı ve esnek bir şekilde uyum sağlamasına olanak tanır. Bu adaptasyon yeteneği, işletmenin sürdürülebilirliğini ve uzun vadeli başarısını garanti altına alır. Genel olarak, kapsayıcı liderlik ve yenilikçiliğin teşvik edilmesi, işletmenin iç ve dış dinamiklerini olumlu yönde etkileyerek, rekabet avantajı sağlar ve kurumsal performansı artırır. Bu öneriler, kapsayıcı liderliğin ve yenilikçiliğin iş yerinde daha yaygın ve etkili bir şekilde benimsenmesini sağlayabilir.

Bu çalışmanın sınırlılıkları değerlendirildiğinde ise öncelikle, araştırmanın belirli bir sektörde yapılmış olması, elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesini sınırlamaktadır. Farklı sektörler arasında önemli farklılıklar bulunabileceğinden, araştırmanın bulguları tüm beyaz yaka çalışanlarına uygulanamayabilir. Veri toplama yöntemi açısından çalışmada anket kullanılmış olması, katılımcıların yanıtlarının doğruluğunu etkileyebilir; katılımcıların yanıtlarında dürüst olmama veya sosyal olarak arzu edilen yanıtları verme eğilimleri söz konusu olabilir. Ayrıca, araştırmanın belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi, yenilikçi davranışların uzun vadeli etkilerini gözlemle olanağını kısıtlayabilmektedir. Bunların yanı sıra kültürel faktörler de dikkate alınması gereken bir diğer önemli sınırlılıktır. Farklı kültürel bağlamlarda kapsayıcı liderliğin algılanma biçimi değişebilir ve bu çalışma belirli bir kültürel bağlamda gerçekleştirildiği için, farklı

kültürlerdeki beyaz yaka çalışanları için geçerliliği sorgulanabilir. Son olarak kapsayıcı liderlik ve yenilikçi davranış gibi öznellik içeren kavramlar, bireyler arasında farklı algılanabilir ve bu durum araştırmanın sonuçlarını etkileyebilir.

KAYNAKLAR

- Abdullah, I., Omar, R., & Panatik, S. A. (2016). A literature review on personality, creativity and innovative behavior. *International Review of Management and Marketing*, 6(1), 177-182.
- Ackoff, R. L. (1999). Transformational leadership. *Strategy & leadership*, 27(1), 20-25.
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Ahmed, F., Zhao, F., & Faraz N.A. (2020). How and when does inclusive leadership curb psychological distress during a crisis? Evidence from the Covid-19 outbreak. *Frontiers in Psychology*, 2020, 11: 564729.
- Akhavan, P., Hosseini, S. M., Abbasi, M., & Manteghi, M. (2015). Knowledge-sharing determinants, behaviors, and innovative work behaviors: An integrated theoretical view and empirical examination. *Aslib journal of information management*, 67(5), 562-591.
- Al-Atwi, A. A., & Al-Hassani, K. K. (2021). Inclusive leadership: scale validation and potential consequences. *Leadership & organization development journal*, 42(8), 1222-1240.
- Alsarrani, W. I., Jusoh, A., Alhaseri, A. A., & Almeharish, A. (2021). A literature review study of the relationship between leadership style, leadership behaviour, and leadership traits. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(4), 152-159.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (2018). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 36, 157-183.

- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134-145.
- Aslan, H. (2019). Mediating role of perceived organizational support in inclusive leadership's effect on innovative work behavior. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2945-2963.
- Assefa, Y., Moges, B. T., Tilwani, S. A., & Shah, M. A. (2024). The mediating role of leader-member exchange (LMX) in the structural relationship between organizational justice and employee voice behaviour in higher education. *Heliyon*.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group Publishing.
- Baer, J., & Kaufman, J. C. (2008). Gender differences in creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 42(2), 75-105.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Bakar, A. Y. A., Ishak, N. M., & Abidin, M. H. Z. (2014). The relationship between domains of empathy and leadership skills among gifted and talented students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 765-768.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, 1986(23-28), 2.

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Baş, M. (2022). Kamu çalışanlarının kapsayıcı liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 343-354.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Bell, R. M. (2013). Charismatic leadership case study with Ronald Reagan as exemplar. *Emerging Leadership Journeys*, 65(1), 83-91.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M., & Sökmen, A. (2015). Katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: örgütsel feda etmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. *Houston: Gulf Publishing Co*, 350.
- Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde " dönüşümcü liderlik tarzı"nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks.
- Burt, R.S. (1992). Structural holes: *The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American journal of sociology*, 110(2), 349-399.

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl- Bien, M. (2017). Leading to stimulate employees' ideas: A quantitative review of leader–member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior. *Applied Psychology*, 66(4), 517-552.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659-689.
- Clayton, M. F., & Pett, M. A. (2008). AMOS Versus LISREL: One Data Set, Two Analyses. *Nursing Research*, 57(4), 283-292.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Cuddy, A., Crotty, S., Chong, J., & Norton, M. (2010). Men as cultural ideals: How culture shapes gender stereotypes (Working Paper 10-097). *Cambridge, MA: Harvard Business School*.
- Çalışkan, A. (2011). Gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisi: İş-aile çatışmasının aracılık rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(4), 83-114.
- Çelik, Ç. ve Polat, S. (2023). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 13(2), 303-308.

- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 7-36.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- 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.
- Drucker, P. F. (1986). *Innovation and entre-preneurship: practice and principles*. Harper & Row.
- Düger, Y. S. ve Ciner, A. (2023). Girişimci ve yenilikçi davranışların oluşumunda kişilik özelliklerinin etkisi: Psikolojik sermayenin aracı rolü. *Business Economics and Management Research Journal*, 6(1), 100-121.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2001). Incremental effects of reward on creativity. *Journal of personality and social psychology*, 81(4), 728.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?. *Journal of personality and social psychology*, 77(5), 1026.
- Erdayı, A. U. (2012). Beyaz yakalıların tanımlanması üzerine. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(3), 65-80.

- Eriş, E. D., Özmen, Ö. N. T. ve Bayam, B. Y. (2020). Mavi-beyaz yaka dönemi bitti mi? İş yaşamında alternatif yaka renkleri üzerine bir değerlendirme. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(58), 259-269.
- Erkal, P. (2023). Kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerine etkisi: yenilikçi iş davranışlarının aracı rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 19(4), 822-843.
- Erkorkmaz, Ü., Etiken, İ., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, Y. (2013). Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri. *Türkiye Klinikleri*, 33(1), 210-223.
- Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J., & Chen, C. Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: the mediation of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 10, 1803.
- Fatima, T., Majeed, M., & Saeed, I. (2017). Does participative leadership promote innovative work behavior: the moderated mediation model. *Business & Economic Review*, 9(4), 139-156.
- Fiedler, F. E. (1967). A Theory Of Leadership Effectiveness. *Mcgraw-Hill Series In Management*.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*, 65(7), 1040-1050.
- García- Morales, V. J., Matías- Reche, F., & Hurtado- Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of organizational change management*, 21(2), 188-212.
- Garvey, B., Garvey, R., & Stokes, P. (2021). *Coaching and mentoring: Theory and practice*. Sage.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human relations*, 47(8), 953-975.

- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası liderlik çalışmaları dergisi: kuram ve uygulama*, 3(2), 19-34.
- Gehring, D. R. (2007). Applying traits theory of leadership to project management. *Project management journal*, 38(1), 44-54.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of applied psychology*, 86(3), 513.
- Goff, D. G. (2003). What Do We Know about Good Community College Leaders: A Study in Leadership Trait Theory and Behavioral Leadership Theory.
- González-Romá, V., Gamboa, J. P., & Peiró, J. M. (2018). University graduates' employability, employment status, and job quality. *Journal of Career Development*, 45(2), 132-149.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gunther, M., Evans, G., Mefford, L., & Coe, T. R. (2007). The relationship between leadership styles and empathy among student nurses. *Nursing Outlook*, 55(4), 196-201.
- Guo, Y., Jin, J., & Yim, S. H. (2022). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The mediating role of job crafting. *Administrative Sciences*, 13(1), 4.
- Hazzam, J., & Wilkins, S. (2023). The influences of lecturer charismatic leadership and technology use on student online engagement, learning performance, and satisfaction. *Computers & Education*, 200, 104809.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, 23(1), 114-125.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102-1127.
- Javed, B., Khan, A. K., Arjoon, S., Mashkoo, M., & Haque, A. U. (2020). Openness to experience, ethical leadership, and innovative work behavior. *The Journal of creative behavior*, 54(1), 211-223.
- 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), 5125.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.

- Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *In Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I* (pp. 99-127).
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Binnovation and entrepreneurship in the American corporation*. Touchstone Book.
- Karamanlıoğlu, A. U. (2023). Kapsayıcı liderlik. *Güncel Örgütsel Davranış Yaklaşımları*, 269.
- Korkmaz, İ. H. (2020). Innovative Behavior Patterns of Employees In Terms of Demographic Characteristics, Professional Experiences And Educational Status: An Investigation on Turkish Banking Sector. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(23), 1668-1698.
- Korkmazyürek H., Tokat A. O. & Basım H. N. (2008). Örgüt içi girişimcilik bağlamında yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma tutumları: karşılaştırmalı bir çalışma. *İktisat İşletme ve Finans*, 23(263), 70-81.
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771-797.
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35-58.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.

- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.
- Manzi-Puertas, M. A., Agirre-Aramburu, I., & López-Pérez, S. (2024). Navigating the student entrepreneurial journey: Dynamics and interplay of resourceful and innovative behavior. *Journal of Business Research*, 174, 114524.
- Marshall, S. A. (1970). Leadership and sensitivity training. *Journal of Education*, 153(1), 6-37.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54(2), 217-239.
- Mumford, M. D., Whetzel, D. L., & Reiter-Palmon, R. O. N. I. (1997). Thinking creatively at work: Organization influences on creative problem solving. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 7-17.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nakamura, Y. T., & Milner, J. (2023). Inclusive leadership via empathic communication. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100957.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.

- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & organization management*, 47(4), 683-722.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of applied psychology*, 94(6), 1412.
- Organ, D. W. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business horizons*, 39(3), 1-4.
- Özbezek, B. D., Paksoy, H. M. Ve Arabo, S. K. (2022). Sosyal sermayenin yenilikçi davranışa etkisinde girişimcilik eğiliminin aracılık rolü: Gaziantep'teki Suriyeli girişimciler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47), 211-227.
- Page, S. E. (2019). *The diversity bonus: How great teams pay off in the knowledge economy*. Princeton University Press.
- Pala, O., & Turan, N. (2020). Yenilikçi davranış ölçeğinin (YDÖ) Türkiye'ye uyarlama çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 65-80.
- Papachristopoulos, K., Gradito Dubord, M. A., Jauvin, F., Forest, J., & Coulombe, P. (2023). Positive Impact, Creativity, and Innovative Behavior at Work: The Mediating Role of Basic Needs Satisfaction. *Behavioral Sciences*, 13(12), 984.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.

- Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. J., & Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 511-523.
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of management review*, 42(1), 53-79.
- Pirola- Merlo, A., & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational behavior*, 25(2), 235-257.
- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human resource management review*, 28(2), 190-203.
- Ray, S., & Ray, I. A. (2011). An insight into the vision of charismatic leadership: evidence from recent administrative change in west bengal province of India. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 55-67.
- Sadri, G., Weber, T. J., & Gentry, W. A. (2011). Empathic emotion and leadership performance: An empirical analysis across 38 countries. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 818-830.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Schein E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109> ISI.
- Schneider, S. K., & Northcraft, G. B. (1999). Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: A social identity perspective. *Human Relations*, 52, 1445-1467.

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Sendjaya, S., & Cooper, B. (2011). Servant leadership behaviour scale: A hierarchical model and test of construct validity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 416-436.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Shakil, R. M., Memon, M. A., & Ting, H. (2023). Inclusive leadership and innovative work behaviour: the mediating role of job autonomy. *Quality & Quantity*, 57(Suppl 4), 707-721.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of management review*, 17(1), 9-38.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of management*, 32(1), 132-157.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of management journal*, 44(3), 580-590.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.

- Şahne, B. S. ve Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2), 109-115.
- Turhan, M. (2022). Yol amaç liderlik teorisi1. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler*, 151.
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers’ innovative behavior: A literature review. *Review of educational research*, 85(3), 430-471.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS one*, 14(2), e0212091.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Van Veldhoven, M., & Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development. *Career development international*, 13(2), 112-131.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 785-793.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*, 165-217.

EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı kapsamında Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN danışmanlığında, Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin Tolga ÇAĞATAY eş danışmanlığında ve araştırmacı Münüre ÖNER tarafından yürütülen yüksek lisans tez çalışmasının bir parçası olup *Beyaz Yaka Çalışanlarının Kapsayıcı Liderlik Algılarının Yenilikçi Davranışlarına Olan Etkisi'nin* değerlendirilebilmesi amacı ile verilerin analiz edilmesini hedeflemektedir.

Vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup yanıtlarınız gizli tutulacaktır. Ankette kimlik bilgilerinize dair herhangi bir bilgi talep edilmemekte olup sorulara içtenlik ile vereceğiniz cevaplar söz konusu araştırmanın geçerliliği için büyük önem taşımaktadır.

Değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Araştırmacı

Münüre ÖNER

Başkent Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN

Başkent Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Eş Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin Tolga ÇAĞATAY

Başkent Üniversitesi

Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu

Yukarıdaki yönergeyi dikkatle okudum, anladım. Çalışmaya katılmayı gönüllü olarak kabul ediyorum.

Evet

Hayır

Sayın Katılımcı,

Sorulara samimi ve gönül rahatlığıyla cevap verebilmeniz için aşağıda yer alan yüksek lisans tez anketinde sizlerden isim, soy isim, e-posta vb. bilgiler talep edilmemiştir. Birkaç dakikanızı ayırarak destek vermeniz akademik çalışmamı tamamlamama yardımcı olacaktır.

Katılımcı yaklaşımınız ve desteğiniz için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

BİRİNCİ BÖLÜM:

SOSYODEMOGRAFİK SORULAR

Cinsiyetiniz

- Kadın Erkek

Medeni durumunuz

- Evli Bekâr

Yaşınız

- 18-25 26-35 36-45 46-60 60 ve üstü

Eğitim durumunuz

- Lisans Yüksek Lisans Doktora

Toplam çalışma süreniz

- < 1 yıl 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl >15 yıl

Çalışmakta olduğunuz firmadaki çalışma süreniz

- < 1 yıl 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl >15 yıl

İş yerindeki pozisyonunuz

- Çalışan Yönetici Üst Düzey Yönetici

Çalışmakta olduğunuz departman

- Üretim Tasarım Mühendislik Muhasebe Finansman
 Pazarlama Kalite İnsan Kaynakları Satın Alma
 Bilgi İşlem Diğer.....

İş yerinizde terfi aldınız mı?

- Evet Hayır

Bu iş yeri kaçınıcı görev yeriniz?

- 1 2 3 4 5 6 7 ve fazlası

İKİNCİ BÖLÜM:

KAPSAYICI LİDERLİK	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen çalıştığınız kurumdaki durumunuzu göz önünde bulundurarak mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.					
Yöneticim iyiliğimi gerçekten önemser.					
Yöneticim işteki genel memnuniyetimi önemser.					
Yöneticim çalışma grubumla iletişim halinde kalır.					
Yöneticim ihtiyaçlarımı ve hislerimi önemser.					
Yöneticim grup etkileşimlerinde özen ve kabul için iyi bir rol modelidir.					

Yöneticim gruba ait olmamın memnuniyetini ifade etmemi ister.					
Yöneticim ayırım gözetmeksizin, başkalarına davrandığı gibi bana da eşit davranır.					
KAPSAYICI LİDERLİK (Devamı) Lütfen çalıştığınız kurumdaki durumunuzu göz önünde bulundurarak mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yöneticim bana dürüst ve adil cevaplar verir.					
Yöneticim bana karşı kişisel önyargılarını bastırabilir.					
Yöneticim grup üyelerine yönelik adalet sağlayarak önyargı olmamasını sağlamak için politikalar uygular.					
Yöneticim farklı grup üyelerine (örneğin fiziksel engellilik, etnik azınlık vb.) basmakalıp yargılarda bulunulmadığını, gruptaki diğerleri gibi muamele gördüğünü gösterir.					
Yöneticim bizi etkileyen kararlar almak için iş arkadaşlarımla önerilerini kullanır.					
Yöneticim tüm çalışanların fikirlerini göz önünde bulundurarak karar alır.					
Yöneticim karar vermeyi geliştirecek yaratıcı tartışmalara katılmam için beni teşvik eder.					
Yöneticim önerilen bakış açılarını nasıl bütünleştireceğimi düşünmem için bana fırsat verir.					
Yöneticim görev anında veya görev sürecinde grup üyelerinin karar alma süreçlerine gerçek katılımını sağlar.					
Yöneticim yeni fikirleri duymaya açıktır.					
Yöneticim tüm çalışanların katkısını ister.					
Yöneticim bireysel yeterliliğime değer verir.					
Yöneticim eşsiz niteliklerime (örneğin yetenekler, çekicilik, zekâ veya yetenek) değer verir.					
Yöneticim farklı görüş ve yaklaşımlar talep etmeye özel önem verir.					
Yöneticim farklı işgücünü elde tutma ve etkileşim kurma isteğini bana hissettirir.					
Yöneticim işyerinde sıra dışı bir fikir veya çözüm sunarsam beni desteklemeye her zaman hazırdır.					

Yöneticim görevlerini ara sıra geleneksel olmayan yollarla yapması için grup üyelerini destekler.					
Yöneticim yeni fikirler sunmaya devam etmem için gerekli olan cesaret ve duygusal desteği sağlar.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

YENİLİKÇİ DAVRANIŞ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen çalıştığınız kurumdaki durumunuzu göz önünde bulundurarak mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.					
İşimi yaparken yeni yollar denerim.					
Özgün düşünmeyi gerektiren işleri tercih ederim.					
İşimde bir şeyler iyi gitmediğinde, yeni çözüm yolları bulmayı denerim.					
Meslektaşlarım veya iş ortaklarımdan yeni fikirler almaya çalışırım.					
Kendi işimde yararlanmak için, başka yerlerde işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenirim.					
En iyisini bulmak ve uygulamak için diğer insanların yeni fikirlerini araştırırım.					
Yeni bir fikrim olduğunda, iş arkadaşlarıma bu fikri benimsetmeye çalışırım.					
Yeni bir fikrim olduğunda, yönetimden buna destek almaya çalışırım.					
İş arkadaşlarıma yeni fikirlerin olumlu yönlerini göstermeye çalışırım.					
Yeni bir fikrim olduğunda, bu fikir üzerinde çalışabilecek insanları iş birliğine dâhil etmeye çalışırım.					
Yeni fikirlerin uygulanması için uygun planlar ve zaman programları geliştiririm.					
Yeni fikirlerin uygulanması için yeni teknoloji, süreç veya prosedürler araştırırım.					
Yeni fikirlerin uygulanması için ihtiyaç duyulan araçları/malzemeleri araştırır, temin ederim.					
Uygulama sırasında sorunlar ortaya çıkarsa, onları çözebilecek kişilere/ehil ellere teslim ederim.					
Bir fikrin uygulanmasına kilit karar vericileri de dâhil etmeye çalışırım.					
Yeni bir fikrim olduğunda, onu sahiplenecek/sırtlanacak insanlar bulmaya çalışırım.					
Bir fikri geliştirirken karşıma çıkan engellerin kararlılıkla üstesinden gelebilirim.					
Başkaları yapılamayacağını söylese bile pes etmem.					
Genellikle amacıma ulaşana kadar durmam.					

Bir fikri uygularken işler planladığım gibi gitmese bile çalışmaya devam ederim.					
Fikirlerimi benimsetme ve hayata geçirmede sıklıkla başarılı oldum.					
Düşündüğüm birçok şey kuruluşumuzda uygulanmakta, kullanılmaktadır.					
Ne zaman bir yerde çalıştıysam, orada bir şeyleri iyileştirdim.					

Sayı : 17162298.600- 144
Konu : Tez Çalışması

20 Mayıs 2024

İlgili Makama

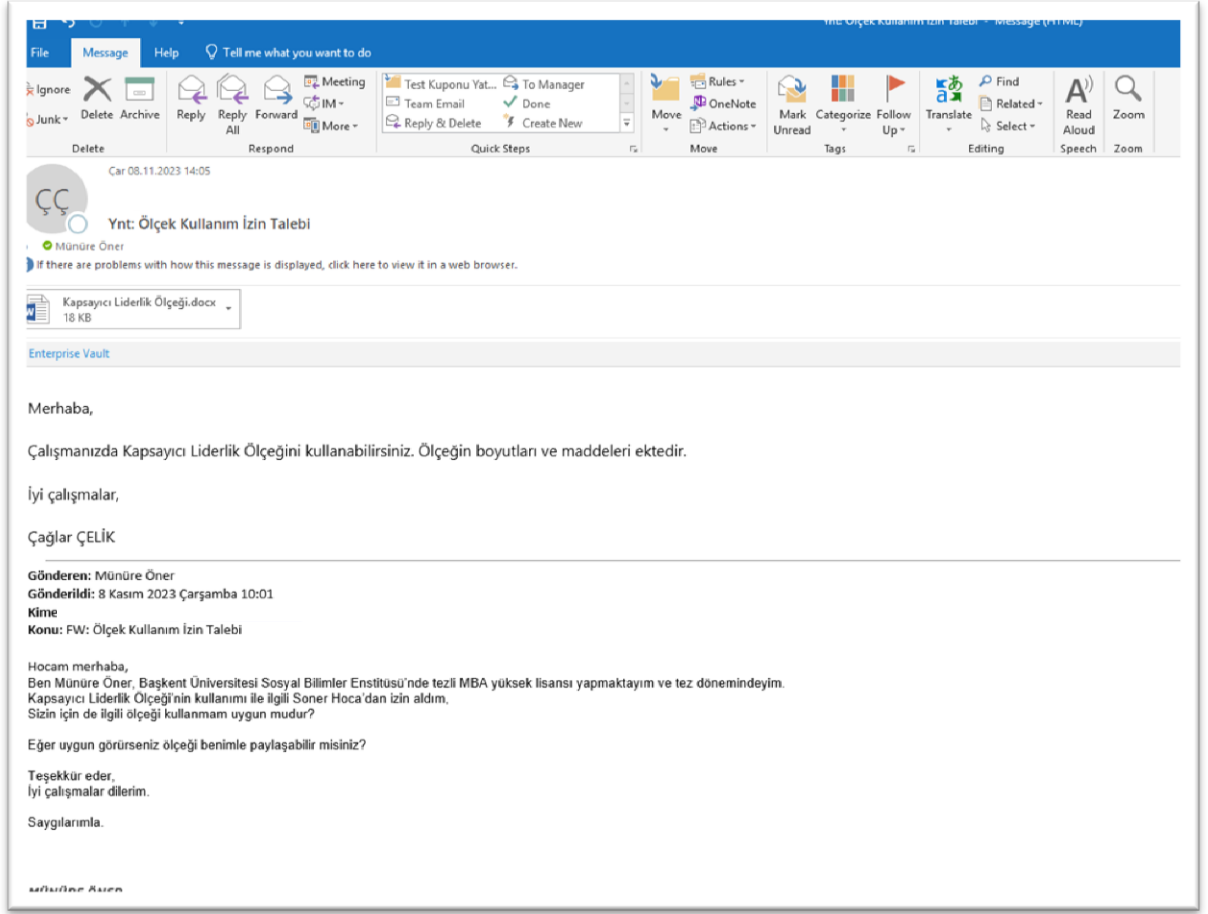
Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Münüre Öner'in, Prof. Dr. H. Cenk Sözen'in danışmanlığında yürütmekte olduğu, "Beyaz Yaka Çalışanlarının Kapsayıcı Üretim Sektöründe Liderlik Algılarının Yenilikçi Davranışlarına Olan Etkisi- Üretim Sektöründe Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tez çalışması değerlendirilmiş ve yapılmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir. Bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Alan Araştırma Kurulu

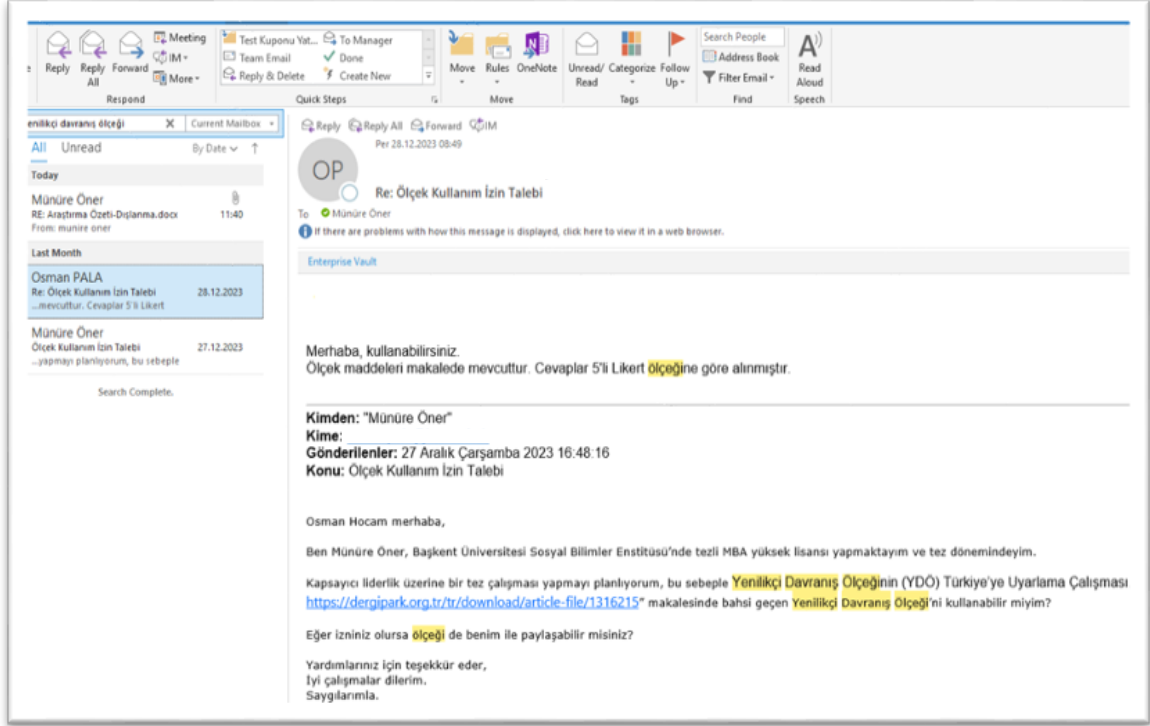
Ad, Soyad	Değerlendirme	İmza
Prof. Dr. Gözen Güner Aktaş	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Fatih Çetin	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Hasan Tahsin Fendoğlu	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Filiz Kalelioğlu	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Hidayet Hale Künuçen	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Özcan Yağcı	Olumlu/ Olumsuz	

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek 3: Kapsayıcı Liderlik Ölçeği Ölçek Kullanım İzni



Ek 4: Yenilikçi Davranış Ölçeği Ölçek Kullanım İzni



The screenshot displays an email client interface. The top navigation bar includes icons for Reply, Forward, Meeting, and other actions. The main content area shows an email from 'Münüre Öner' with the subject 'Re: Ölçek Kullanım İzin Talebi'. The email body contains the following text:

Merhaba, kullanabilirsiniz.
Ölçek maddeleri makalede mevcuttur. Cevaplar 5'li Likert ölçeğine göre alınmıştır.

Kimden: "Münüre Öner"
Kime:
Gönderilenler: 27 Aralık Çarşamba 2023 16:48:16
Konu: Ölçek Kullanım İzin Talebi

Osman Hocam merhaba,
Ben Münüre Öner, Bağkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tezli MBA yüksek lisansı yapmaktayım ve tez dönemindeyim.
Kapsayıcı liderlik üzerine bir tez çalışması yapmayı planlıyorum, bu sebeple Yenilikçi Davranış Ölçeğinin (YDÖ) Türkiye'ye Uyarılma Çalışması <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1316215> makalesinde bahsi geçen Yenilikçi Davranış Ölçeği'ni kullanabilir miyim?
Eğer izniniz olursa ölçeği de benim ile paylaşabilir misiniz?

Yardımlarınız için teşekkür eder,
İyi çalışmalar dilerim.
Saygılarımla.