

Araştırma Makalesi / Research Article

KAPSAYICI LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARININ ARACI ROLÜ

Pınar ERKAL¹ 

ÖZET

Kapsayıcı lider her çalışanın örgüte benzersiz katkısının farkında olan, örgütte farklılıklara ve farklı fikirlere açık olan, çalışanlar tarafından ulaşılabilir liderdir. Araştırmanın temel amacı kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının aracı rolünü belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada kapsayıcı liderlik bağımsız değişken, çalışan performansı bağımlı değişken ve yenilikçi iş davranışları aracı değişken olarak veriler analiz edilmiştir. Araştırmada veriler anket yöntemi ile ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderlik algısının yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisi anlamlıdır. Yenilikçi iş davranışlarının çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır. Kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kapsayıcı Liderlik, Yenilikçi İş Davranışları, Çalışan Performansı.

JEL Sınıflandırması: M12, M54.

THE EFFECT OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

ABSTRACT

The inclusive leader is a leader who is aware of the unique contribution of each employee to the organization, is open to differences and different ideas in the organization, and is accessible to employees. The main purpose of the research is to determine the mediating role of innovative work behaviors on the effect of inclusive leadership on employee performance. For this purpose, the data were analyzed as the independent variable of inclusive leadership, the dependent variable of employee performance and the mediating variable of innovative work behaviors in the research. In the research, data was obtained by survey method. According to the results of the research, it has been determined that inclusive leadership has a statistically significant and positive effect on employee performance. The effect of inclusive leadership perception on innovative work behaviors is significant. It has been determined that innovative work behaviors have a partial mediation effect on the effect of inclusive leadership and employee performance.

Keywords: Inclusive Leadership, Innovative Work Behavior, Employee Performance.

JEL Classification Codes: M12, M54.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir MYO, Balıkesir, pinar@balikesir.edu.tr

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

Employee performance enables the achievement of results that have an important connection with the planned goals of the organization. Therefore, it is a vital element for organizations (Sabir et al., 2012:165). In this research, the subject of inclusive leadership is examined in a wide scope and its effects on innovative work behaviors and work performance of employees are examined by literature review and quantitative research methods. The main purpose of the research is to determine the mediating role of innovative work behaviors in the effect of inclusive leadership on employee performance. For this purpose, the data will be analyzed as the independent variable of inclusive leadership, the dependent variable of employee performance and the mediating variable of innovative work behaviors in the research. Inclusive leaders are leaders who are availability, accessible and open to their employees. According to Carmeli et.al. (2010:252), inclusive leaders are relational leaders; because they are the leaders who are willing to receive feedback from the employees and convey the requests of the employees to the relevant unit. It is predicted that inclusive leaders will be open to the ideas of the employees, support the voice of the employees, attach importance to the unique contribution of each employee to the organization, will positively affect the employees and will lead them to innovative work behaviors and affect their performance. With this information obtained as a result of the literature review, a research model was created in order to determine whether the inclusive leadership perceptions of the employees affect their performance and whether the innovative work behaviors of the employees have an mediating role in this effect.

Literature Review

Inclusive leadership is a leadership style that is at the forefront of employees' caring about their talents and ideas, being in harmony with employees, being open to communication in the organization and accessibility features (Guo et al., 2022:1302). It involves creating a workplace environment where employees are respected in the organization and individuals can be sincerely involved in the organization (Brimhall et al., 2017:3). Nembhard & Edmondson (2006:247) expresses the inclusivity of the leader as the activities they do to involve their employees in the activities within the organization, These activities are their discourse and appreciating them. Thus, employees can be made to see that they value them and to believe that they are valuable to the organization.

Employee performance, is the level of success in fulfilling tasks and the ability to reach set goals. Employee performance is the effort made to achieve the goals of the organization in accordance with the authority and responsibility in the organization (Ratnasari et al., 2020:232). Employee performance enables the achievement of results that have an important connection with the planned goals of the organization. Therefore, it is a vital element for organizations (Sabir et al., 2012:165).

Innovative work behavior, in short, is the introduction and implementation of new ideas in order to adapt to the change in the external environment in the implementation of organizational activities. New ideas for products, technologies or working methods are considered by employees as an important determinant of organizational success. Innovative business behavior is critical to achieving sustainable organizational results (Srirahayu et al., 2023:1).

Methodology

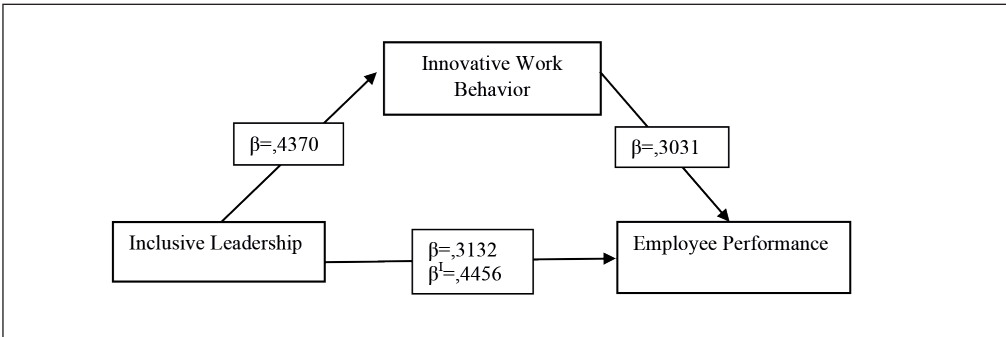
In the research, first of all, the effects of inclusive leadership (independent variable) and innovative work behaviors (mediating variable) on employee performance (dependent variable) will be examined separately. Afterwards, the effect of inclusive leadership and innovative work behaviors on employee performance will be analyzed and it will be determined whether there is an indirect effect. Thus, the mediating role of innovative work behaviors in the relationship between inclusive leadership and employee performance will be examined. The hypotheses of the research are as follows:

- H1. Perception of inclusive leadership has a significant effect on employee performance.
- H2. Perception of inclusive leadership has a significant effect on innovative behaviors.
- H3. Innovative work behaviors have a significant effect on employee performance.
- H4. Innovative work behaviors have a mediating role on the effect of inclusive leadership on employee performance.

Research data were obtained by reaching 388 employee participants through voluntary participation in Balıkesir. Participants consist of service sector, including education, health-care and banking. Research data were collected by questionnaire method. Ethics Committee Approval Certificate was obtained with the decision taken at the meeting of Balıkesir University Social and Human Sciences Ethics Committee dated 22.06.2023 and numbered 2023/04 in the collection of research data. The principles of research publication ethics were followed. Regression analysis was used to test the hypotheses. SPSS program and Process software were used to determine the mediation effect.

Results and Conclusions

Figure 1: Mediation Analysis Results.



As seen in the research model in Figure 1, according to the standardized regression coefficients, the inclusive leadership perception levels of the participants positively affect their innovative behavior levels ($\beta=.437$ $p=0.000$). Innovative work behaviors positively affect the level of employee performance ($\beta=.3031$ $p=0.000$). It is seen that the total effect of inclusive leadership on employee performance is $\beta^2=.4456$. When innovative work behavior are included in the model as the mediating variable, the effect decreases to $\beta=.3132$.

In the research model, the indirect effect was examined at a 95% confidence interval over 5000 bootstrap samples. Direct effect ,239; indirect effect was found to be at the level of ,101. The total effect is ,341. Since Bootstrap confidence interval values do not contain 0 (zero), it was concluded that the mediation effect was statistically significant. When the research model are analysed, the values are significant in Figure 1. In the model created by including the variable of innovative work behaviors, which is the mediating variable of the effect of inclusive leadership on employee performance, the effect shows a decrease. It has been determined that the partial mediation effect of innovative work behaviors is significant in the effect of inclusive leadership on employee performance. H4 hypothesis is supported.

Inclusive leaders will support employees to engage in innovative work behaviors, as they allow employees to be open and accessible to new ideas. In addition, providing employees with training on topics -such as being open to innovations, innovative business behaviors, generating new ideas and implementation, and creating reward and incentive systems for the production of new ideas and projects- can contribute to the development of innovative work behaviors of employees.

1. Giriş

Kapsayıcı liderlik yaklaşımı ilk olarak liderin kapsayıcılığı ifadesi ile Nembhard & Edmondson'nın çalışmasında 2006 yılında ortaya atılmıştır. Kapsayıcı liderlik yaklaşımı çalışanların düşüncelerini dikkate alan ve çalışanların fikirlerini dinleyen, örgütte katılımı sağlamak için çalışanları desteklemenin önemini ortaya koyan bir liderlik yaklaşımıdır (Groysberg & Slind, 2012). Kapsayıcı liderler çalışanları kararlara katılmaya teşvik eden, çalışanların farklılıklarına ve fikirlerine değer veren liderlerdir (Mitchell vd., 2015:220). Kapsayıcı liderlik çalışanların yeteneklerini ve fikirlerini önemsemeleri, çalışanlarla uyum içinde olmaları örgütte iletişime açık olmaları ve erişilebilirlik özellikleri ile ön planda olan liderlik tarzıdır (Guo vd., 2022:1302).

Değişen dünyada işletmeler açık bir sistem yaklaşımı ile çevrelerindeki değişime bağlı olarak gelişir ve faaliyetlerini sürdürürler. Günümüz örgütlerinin rekabet edebilir bir düzeyde olmasının önemli bir unsuru yeniliklere açık olup yeniliğe uyum sağlamalarıdır. Örgütlerin uzun yıllar faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çalışanların yeni fikirler üretmeleri, bu fikirleri uygulanabilir hale getirmeleri ve istenen düzeyde performans göstermeleri gerekir. Töre (2019:276)'ye göre küresel rekabet ortamında çalışanların yenilikçi iş davranışlarında bulunmaları uzun dönemde örgütsel başarıyı arttırmaktadır. Dış çevrelerindeki değişim karşısında örgütlerin yeniliklere uyum sağlaması için yöneticilerle birlikte çalışanların da yenilikçi iş davranışlarında bulunması gerekir. Li & Zheng (2014:446) örgütlerin yenilikçi olmalarında çalışanların yenilikçi olmaları ve yenilikçi faaliyetlere katılmalarının önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Yenilikçi iş davranışları yeni fikirlerin üretilmesi, desteklenmesi ve uygulanmasını içeren çok aşamalı bir süreç olarak tanımlanır (Scott & Bruce, 1994:580). Çalışanların yenilikçi iş davranışlarında bulunması yöneticilerin çalışanlarının fikirlerini dinlemesi ve çalışanların fikirlerine açık olması ile desteklenerek süreklilik kazanacaktır. Qi vd. (2019)'ne göre kapsayıcı liderler çalışanları yenilikçi fikirlere teşvik ederek ve destekleyerek, yenilikçi yaklaşımları oluşturmaları için onları cesaretlendiren liderlerdir. Çalışanların yenilikçi iş davran-

nışlarında bulunması liderin yaklaşımı ile desteklenir ve yönlendirilirse alışkanlık haline gelir. Bu sebeple araştırmada çalışanların yenilikçi iş davranışlarında bulunmasına katkı sağlayacağı düşünülen kapsayıcı liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarında bulunma düzeylerine etkisi incelenmektedir.

Çalışan performansı, görevleri yerine getirmedeki başarı düzeyi ve saptanan hedeflere ulaşma yeteneğidir. Çalışan performansı örgütteki yetki ve sorumluluğa uygun olarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gösterilen çabadır (Ratnasari vd., 2020:232). Çalışan performansı, örgütün planlanan hedefleriyle önemli bir bağlantısı olan sonuçlara ulaşmayı sağlar. Bu yüzden örgütler için hayati bir öğedir (Sabir vd., 2012:165). Örgütlerde çalışan performansını etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlardan biri liderin tutum ve davranışlarıdır. Çünkü örgütlerde liderin birincil faaliyetlerinden biri daha üstün performans göstermeleri için çalışanları teşvik etmektir (Luthans, 2000:32). Literatürde liderlik tarzlarının çalışan performansına etkisi pek çok araştırma ile incelenmektedir (Akman vd., 2015; Aktuna & Kılıçlar, 2019; Iqbal vd., 2015; Şen & Doğanay, 2016; Paais & Pattiruhu, 2020). Liderlik tarzları çalışan performansı ve başarı üzerinde önemli etkiye sahiptir (Kocolowski, 2010:23; Pudyangsih vd., 2020:3739). Bu araştırmada kapsayıcı liderlik konusu geniş bir kapsamda incelenerek çalışanların yenilikçi iş davranışları ve iş performansı üzerindeki etkileri literatür tarama ve nicel araştırma yöntemleri ile incelenmektedir. Araştırmanın temel amacı ise kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının aracı rolünü belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada kapsayıcı liderlik bağımsız değişken, çalışan performansı bağımlı değişken ve yenilikçi iş davranışları aracı değişken olarak veriler analiz edilecektir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcılık, çalışanların buldukları kuruluşun değerli üyeleri olarak kabul edilmesi, farklı özelliklerinin tanınması ve işlerinde katılımın teşvik edilmesi ile ilgili bir kavramdır. Örgütte çalışanlara saygı duyulan, bireylerin örgüte içtenlikle dahil olabileceği bir işyeri ortamı yaratmayı içerir (Brimhall vd., 2017:3). Nembhard & Edmondson (2006:247) liderin kapsayıcılığını çalışanlarını örgüt içindeki faaliyetlere dahil etmek için yaptıkları faaliyetler, onları takdir etmesi için yaptıkları faaliyetler ve söylenen sözler olarak ifade eder. Böylece çalışanların kendilerine değer verdiğini görmeleri ve örgüt için değerli olduklarına inanmalarının sağlanabileceğini ileri sürer. Ferdman (2020)'a göre örgütlerde kapsayıcılık, eşitliği destekler, insanların çok yönlü yeteneklerini ve katkılarını teşvik eder ve bireysel gelişimi, büyümeyi, bağlılığı ve kendi kaderini tayin etmeyi destekler. Liderin kapsayıcılığı sadece bir gruptaki azınlığın ya da farklılıkların benimsenmesi ile ilgili bir kavram değildir; grup üyelerinin kendilerini grubun bir parçası olduklarını hissetmelerini kolaylaştırmaya ve istenen sonuçlara katkıda bulunurken bireysel özelliklerini korumaya odaklanan bir dizi liderlik davranışını içine alır (Ashikali, 2023:4). Shore vd. (2011:1265) kapsayıcı liderlik tanımlarının ortak iki noktası olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi benzersizlik yani çalışanların birbirlerinden farklı bireysel yeteneklerini dikkatle değerlendirmek, çalışanların seslerini duymak ve takdir etmek gibi tüm çalışanların katkılarına değer vermektir. İkincisi ise örgüte dahil olma ve aidiyet duygusudur.

Kapsayıcı liderler örgütte fikirlerini açıkça belirten takipçilerinin kendisine kolayca erişilebilen, gerektiğinde ulaşılabilir liderlerdir. Carmeli vd. (2010: 252) bu özellikleri dikkate

arak kapsayıcı liderlerin açık, erişilebilir ve ulaşılabilir liderler olduğunu belirtmektedir. Açık olma özelliği kapsayıcı liderin örgütün başarıya ulaşmasında çalışanlarının yeni yöntemler geliştirmesine, yeni fikirler üretmesine açık olmasıdır. Erişilebilirlik ya da hazır olma, kapsayıcı liderin çalışanların problemlerini, taleplerini dinlemek için hazır olma durumudur. Ulaşılabilirlik ise ihtiyaç duyulduğunda çalışanlarla fikir alışverişinde bulunabilmek ve çalışanların problemlerle karşılaşması durumunda yöneticilerine ulaşabilmeleridir (Sürücü & Maslakçı, 2021:15).

Kapsayıcı liderler örgütün her üyesine eşit gelişim fırsatı sunmaya çalışır. Kapsayıcı liderler çalışanların çabalarını takdir eder, örgütte sahip olduğu bilgiyi paylaşır ve ekip üyelerinin sorumluluk almalarını, örgüte uyumlarını artırmak için ekip üyeleri ile birlikte çalışır. Bu destekleyici kapsayıcı liderlik özellikleri karşısında çalışanlar da örgütü destekler ve uyum içinde çalışırlar. Sosyal mübadele teorisi kapsamında kapsayıcı liderlik örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde çalışanların daha fazla çaba sarf etmelerini sağlayarak örgütsel performansın artmasına katkıda bulunur (Gong vd., 2021:786). Randel vd. (2018:191)'a göre kapsayıcı liderlik diğer liderlik tarzları ile benzerlik gösterse de çalışanların örgüte katkılarına değer vererek çalışanların aidiyet ve benzersizlik odaklanması bakımından diğer liderlik tarzlarına göre farklılık gösterir. Kapsayıcı liderler katılımcı liderlik yaklaşımı ile çalışanlara ulaşır, onları gruba dahil eder, motive eder (Li vd., 2019:447).

2.2. Yenilikçi İş Davranışları

Yenilikçi iş davranışı en kısa ifade ile örgütsel faaliyetlerin uygulanmasında dış çevredeki değişime uyum sağlamak için yeni fikirlerin ortaya atılması ve uygulanmasıdır. Çalışanlar tarafından ürünler, teknolojiler veya çalışma yöntemleri için yeni fikirler örgütsel başarının önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilir. Yenilikçi iş davranışı, sürdürülebilir örgütsel sonuçlara ulaşmak için kritik öneme sahiptir (Srirahayu vd., 2023:1). Ayoub vd. (2023:120) yenilikçi iş davranışlarını; çalışanların performansını iyileştirmede yeni fikirlerin üretildiği, geliştirildiği, uygulandığı süreç olarak tanımlar. Ayrıca yenilikçi iş davranışlarının örgütte yeniliğin geliştirilmesi ve diğer çalışanlara aktarılmasını doğrudan ve dolaylı olarak teşvik eden çalışan davranışlarını da kapsadığını belirtmektedir. Scott & Bruce (1994:580) yenilikçi iş davranışlarını fikirlerin üretilmesi, desteklenmesi ve uygulanmasını içeren çok evreli bir süreç olarak tanımlar. Yenilikçi iş davranışları, yeni yolların keşfedilmesi, yeni fikirlerin üretiminin yanı sıra değişime yönelik tutumların ve daha yeni bilgilerin uygulanması süreçlerini de içeren kapsamlı bir örgütsel davranış konusudur. Yenilikçi iş davranışları örgütlerde yeni ve faydalı süreçlerin, ürünlerin ya da fikirlerin oluşmasını, bunların örgütte diğer çalışanlara tanıtılmasını amaçlayan çalışan davranışları olarak ifade edilebilir (Jong & Hartog, 2010:24).

Günümüz çalışma şartlarında, örgütlerde değişikliklere uyum sağlamak için yeni fikirlere ihtiyaç duyulur, örneğin yaratıcı yeni rutinler, iş süreçlerini basitleştirme, yeni çalışma araçlarını kullanma, işbirliğini artırma gibi. Yenilikçi çalışanlar mevcut koşullardan memnun olmadığı durumlarda işyerinde çalışma yöntem ve süreçlerinin geliştirilmesi için daha olumlu ve daha yeni fikirler aramaya çalışır (Siregar vd., 2019:325). Bu doğrultuda Kanter (1988:510) yeniliğin ihtiyaçların ya da bir problemin ortaya çıkıp tanımlanması ile tetiklendiğini savunmaktadır. Janssen (2000) yenilikçi iş davranışları sürecinin yeni fikirlerin üretilmesi, yeni fikirlerin desteklenmesi ve uygulanması olmak üzere üç aşamada gerçekleştiğini ve bu üç boyutta ölçülebileceğini ifade etmektedir. İlk aşamada yeni fikirler, fırsatlar bulunmaya çalışılır. Fikir

üretimi aşamasında çalışanların daha iyi olmaları için yeni süreçler ve prosedürler hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekir. Yeni fikirlerin üretilmesi ile başlayan süreç fikrin uygulanması ile son bulur. Yenilikçi iş davranışlarında bulunma sıralı ya da birbirinden ayrı aşamalarda değil, bireyin bu sürece herhangi bir aşamada dahil olması ile gerçekleşir (Arslan, 2022:101). Yenilikçi iş davranışları ürünler, hizmetler ya da süreçlerle ilgili yeni fikirlerin üretilmesi ve yeni fikirlerin uygulanmasını içeren davranışlar bütünüdür (Jong & Hartog, 2010:24). Yaratıcılık yenilikçi iş davranışlarının önemli bir kısmı olsa da yenilikçi iş davranışları sadece yaratıcılık değildir. Yenilikçi iş davranışları yaratıcılığı içine alan yenilikçi sonuçları ortaya çıkaran davranışlar bütününden oluşur.

Son yıllarda araştırmalar yenilikçi iş davranışlarının belirleyicileri ve sonuçları üzerine yoğunlaşmaktadır. Li & Zheng (2014:447-448) çalışanların yenilikçi iş davranışlarında bulunmalarını örgütsel bağlılık, psikolojik sermaye, örgütsel yenilik iklimi, liderlik, sosyal sermaye, işin özelliklerinin etkilediğini belirtmektedir. Yenilikçi iş davranışlarının çalışan performansı, iş tatmini (Janssen, 2000) gibi konular üzerine olumlu etkileri incelenmiştir. Tierney vd. (1999) çalışmasında yenilikçi iş davranışlarının üzerinde liderin etkisini olduğunu ileri sürmektedir. Alheet vd. (2021) dönüşümcü liderlik tarzının yenilikçi iş davranışlarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Volery & Tarabashkina (2021) tarafından örgütsel destek ve çalışan yaratıcılığının yenilikçi iş davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir.

2.3. Çalışan Performansı

Günümüz işletmeleri teknolojik ilerlemelerin ve küreselleşmenin etkisiyle faaliyetlerini sürdürebilmek için geçmiş dönemlere göre daha fazla rekabetle karşı karşıyadır. Her işletme için zorluklar ve rekabet şartları farklı farklı olsa da kaynakların etkili ve verimli yönetimi ile küresel rekabette kaynaklanan kayıpları en aza indirmek ve istenilen düzeyde karlılığı yakalamak için pek çok zorlukla mücadele etmek zorundadır. İşletmeler kaynaklarının doğru yönetimi ile faaliyetlerini sürdürürler. İşletmelerin tüm kaynakları karşılaştırıldığında en değerli kaynaklarından biri insan kaynağıdır. Çünkü işletmelerde yeterli nitelikte ve nicelikte insan kaynağının olmaması durumunda diğer kaynaklar atılabilir. Bu yüzden Pancasila vd. (2020:387)'ne göre örgütün en değerli kaynağı olan insan kaynağının performansı, bir işletmedeki çalışmaların başarı ve başarısızlıkla ilgili sonucudur.

Performans bir işin iyi yapıp yapılmadığını belirlemek için kullanılan ölçüttür (Wolow vd., 2020:444). Çalışan performansı, genellikle bir çalışanın işveren tarafından verilen belirli bir görevi yerine getirirken sergilediği çaba olarak tanımlanır. Jiang vd. (2020)'e göre çalışan performansı bir kuruluştaki her bir çalışanın yeteneklerini ve kapasitesini yansıtır. Araştırmacılar beceri, yeterlilik, uzmanlık veya profesyonellik dışında çalışan performansını etkileyen ek faktörler arasında, bir kuruluştaki etkili iletişimin, çalışan performansını ve üretkenlik düzeylerini etkileyen en önemli faktörler arasında olduğunu göstermektedir (Kalogiannidis, 2020:2). Çalışanın örgüte bağlılığı, yönetim anlayışı, çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesi, entelektüel sermaye, ödül sistemi, çalışan katılımı gibi pek çok faktör çalışanın performansını etkilemektedir (Pekdemir, 2014:337). Fuertes vd. (2020:1) çalışan performansının, işletmenin farklı kurallarına, düzenlemelerine veya beklentilerine uygun olarak her çalışanın başarılarıyla ilişkili olduğunu ve mükemmel çalışan performansının, müşteriler için yüksek kaliteli hizmetler ve kuruluşlar için daha yüksek karlılık yaratmada esas olduğunu belirtmektedir. Bu yüzden örgütlerde insan kaynakları birimleri tarafından çalışan performansı belirli sürelerde değerlendirilir.

3. Kuramsal Çerçeve

Bu araştırmada hipotezler sosyal mübadele teorisi ve lider üye etkileşimi teorisi perspektifinde oluşturulmuştur. Sosyal mübadele teorisi, insan davranışlarının somut ve soyut olmak üzere özellikle ödülleri ve maliyetlerden oluşan faaliyet mübadelesi olduğu görüşüne dayanmaktadır (Zafirovski, 2005:2). Bu nedenle sosyal mübadele teorisi işyeri davranışlarını anlamak için en etkili kavramsal paradigmalardan biridir (Cronpanzano & Mitchell, 2005:874). Sosyal mübadele teorisine göre sosyal ilişkiler saygı duyma, değer verme, dikkate alma gibi davranışları içeren taraflar arasında karşılıklı alışverişe dayanmaktadır. Bireyin karşısındaki kişiden bu tür olumlu davranışları görmesi ödülü, bu davranışların yokluğu ise maliyeti artırır. Böylece insanlar arasındaki ilişkiler zayıflar, kopar ya da tam tersi güçlenir (Albayrak & Kırova, 2020:93). Bu nedenle sosyal mübadele teorisi, tarafların karşılıklı olarak birbirlerine iyilik yapmasını öngörmektedir (Bedük & Ertürk, 2015:5). Hogg vd. (2005:992) sosyal mübadele teorisi kapsamında örgütte liderlerin çalışanlardan görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini beklediğini, buna karşılık çalışanlar da liderden ücret, ödül vb.'de adil davranmalarını beklediklerini belirtmektedir. Sosyal mübadele teorisi perspektifinde bu çalışmada kapsayıcı liderlerin ulaşılabilir olması, çalışanların görüşlerini alması, çalışanların farklılıklarına değer verip örgüte kattıkları benzersiz değerlerini benimsemesi karşısında çalışanların da sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesi için yenilikçi davranışlarda bulunma eğiliminin ve performanslarının artması beklenmektedir.

Lider üye etkileşimi teorisi liderin bazı çalışanlarla daha yakın ilişkiler kurarak onlara bir takım ayrıcalıklar sunması ancak; bazı çalışanlar için ise böyle bir etkileşimin olmaması üzerine kurulu bir teoridir. Lider üye etkileşimi teorisi etkili liderlik süreçleri ile liderler ve çalışanlar arasında etkileşimin arttığı ve çeşitli faydalara ulaşıldığı temeline dayanmaktadır (Lloyd vd., 2017:432). Lider üye etkileşimi teorisi kapsamında kapsayıcı lider çalışanlarıyla yüksek kalitede etkileşime girerek çalışanların fikirlerini önemser, güvenini kazanır (Sürücü & Maslakçı, 2021:203). Böylece çalışanlar da kendi işleriyle ilgili bir problemle karşılaştığında çözüm yolları arayacak, fikirlerini söyleyebilecek ve yenilikçi davranışlarda bulunma yönelimlerinin artacağı düşünülmektedir.

Kapsayıcı liderler yöneticiler ve çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi ön planda tutmayıp örgütteki pozisyonu ne olursa olsun her çalışanın benzersiz değerine ve katkısına önem verir. Bununla birlikte kapsayıcı liderler örgütün performansını iyileştirmek için farklı görüşlere açıktır. Kapsayıcı liderler örgütteki hiyerarşik düzeylerden bağımsız olarak çalışanların örgüte katkılarının takdir edilmesini sağlarlar (Hassan & Jiang, 2021:110). Bataineh vd. (2022)'nin çalışmasında kapsayıcı liderlik, uyum performansı ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Ürdün'deki özel bir hastanenin hemşireleri üzerine yapılan çalışmada kapsayıcı liderliğin uyum performansı üzerinde doğrudan önemli etkiye sahip olduğu yenilikçi iş davranışlarının ise bu etkide aracı rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada kapsayıcı liderlerin çalışanların uyum sağlama yeteneğinin artmasına ve yenilikçi iş davranışlarının oluşmasına katkıda bulunacağı ifade edilmektedir. Nguyen vd. (2019)'nin çalışmasında kapsayıcı liderliğin çalışan performansına etkisi ve bu etkide birey-iş uyumu, çalışan refahı ve yenilikçi iş davranışlarının aracı rolü incelenmiştir. Araştırma iç mimarlık ve inşaat şirketinde 387 katılımcı üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre liderliğin birey iş uyumu, çalışan refahı ve yenilikçi iş davranışları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ke vd.

(2022)'nin kamu sektöründe çalışanlar üzerine yapmış olduğu araştırmada, kapsayıcı liderliğin iş performansına etkisinde işyeri maneviyatı ve lider-üye etkileşimi kaynakların korunması teorisine dayalı olarak araştırılmıştır. Önerilen model Çin'in 72 yerel devlet dairesinde 392 memura yapılan anket çalışması ile analiz edilmiştir. Sonuçlara göre kapsayıcı liderlik ile memurların iş performansı arasındaki pozitif ilişkide işyeri maneviyatının aracılık etkisi tespit edilmiştir. Baş (2022) kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerine anlamlı etkisini kamu çalışanları üzerine yapmış olduğu araştırmada ortaya koymaktadır. Yapılan literatür taramasından elde edilen bilgiler doğrultusunda kapsayıcı liderlerin farklı fikirlere, yeteneklere, kültüre vb. sahip çalışanların bir arada olduğu, çalışanların tüm farklılıkları ile onları takdir eden, çalışanlarla iletişime açık olan liderler oldukları için çalışanların performanslarına olumlu yönde katkı sağlayacağı öngörülerek H1 hipotezi oluşturulmuştur.

H1. Kapsayıcı liderlik algısının çalışan performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Shakil vd., (2021) çalışmasında kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışlarına etkisinde iş özerkliğinin aracı rolünü incelemiştir. Bangladeş'teki 15 özel sağlık enstitüsünde çalışan 226 katılımcıya anket yöntemi kullanılarak bir çalışma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre kapsayıcı liderlik algısının çalışanların yenilikçi davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmada sağlık kuruluşlarında çalışanların iş özerkliğini ve yenilikçi iş davranışlarını artırmak için kapsayıcı liderliğin önemi açıklanmaktadır. Mansoor vd. (2020) tarafından Pakistan'da banka çalışanları üzerine yapılan araştırmada kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışlarını pozitif yönde etkilediği ve psikolojik güvenlik düzeyinin bu etkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Araştırma kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi ölçmekle birlikte kapsayıcı liderliğin çalışanların güvenlik algılarını da olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır. Javed vd. (2018)'nin Birleşik Krallık ve Kanada'da yaptığı araştırmada kapsayıcı liderliğin yenilikçi davranışları üzerine etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolü incelenmiştir. Araştırmada kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışlarını pozitif yönde etkilediği ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü tespit edilmiştir. Aslan (2019) işe tutkunluğun yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde kapsayıcı liderliğin aracı rolünü incelemiştir. Araştırmada kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerine anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Sürücü vd. (2023) kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılık kapasitesi ve lider üye etkileşiminin aracı etkisini incelemiştir. Telekomünikasyon şirketi çalışanları üzerine yapılan araştırmada kapsayıcı liderliğin psikolojik dayanıklılık kapasitesi aracılığıyla yenilikçi davranışlarını etkilediği ve bu etkide lider üye etkileşiminin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

İnovasyon davranışları ve liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Dayan & Kıyat (2021)'a göre liderlik ile inovasyon arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Çalışanların inisiyatif alması, fikirlerini uygulamada liderleri tarafından desteklenmesi ve yeni fikirler üretmesi liderler tarafından yönlendirilmesi durumunda gerçekleşecektir (Dayan & Kıyat, 2021:2360). Küreselleşme ile birlikte işletmelerin rekabet avantajı sağlamak için yenilikçi olmaları önemlidir. Ancak örgütün yenilikçi olması sadece yöneticilerin aldığı kararlarla değil; çalışanların da yenilikçi davranışlarda bulunmasıyla birlikte sağlanacaktır. Örgütlerin yeniliğe açık olması, çalışanların yeni fikirler üretmesi, çalışanların bir problemle karşılaştığında yeni çözümler bulması için yöneticilerin çalışanların birbirinden farklılıkları olduğunun bilincinde olması, çalışanların fikirlerini önemsemesi yani kapsayıcı olmasının önemli olduğu düşüncesiyle araştırmada H2 hipotezi oluşturulmuştur.

H2. Kapsayıcı liderlik algısının yenilikçi iş davranışları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Nguon (2022) çalışmasında dönüşümcü liderliğin, çalışanların iş tatmini ve yenilikçi davranışlarının iş performansını etkilediğini ortaya koymaktadır. Araştırmada dönüşümcü liderliğin ve iş tatminin yenilikçi iş davranışlarını etkilediği ve yenilikçi iş davranışlarının da iş performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Cingöz & Akdoğan (2011)'a göre çalışanlar yenilikçi iş davranışlarının iş rolleri veya iş birimleri için performans artışı sağlayacağına inandıklarında beklenen performans sonuçları olumlu yönde etkilenir. Amabile vd. (2005)'e göre yenilikçi iş davranışlarında bulunan çalışanlar sorunları çözmek için yeni fikirler bulmaya ve öğrenmeye istekli olan çalışanlardır ve bu yüzden iş performanslarını artırma eğilimindedirler. Kim & Koo (2017) çalışmasında lider üye etkileşimi işe ve örgüte tutkunluk, yenilikçi iş davranışları ve iş performansı konularını incelemiştir. Araştırmada yenilikçi iş davranışlarının iş performansını etkilediği tespit edilmiştir. Çalışkan & Akkoç (2012) araştırmasında yenilikçi iş davranışlarının iş performansına etkisini tespit ederek çevresel belirsizliğin bu etkide aracı rolünün olduğunu ifade etmiştir.

Yenilikçi çalışan davranışları ile maliyet ve zaman tasarrufu sağlanarak iş performansının artmasına katkıda bulunulur (Nguon, 2022:79). Gökçen & Çetin (2022) araştırmasında çalışanların yenilikçi iş davranışlarının iş performansı üzerine etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre fikir oluşturma ve uygulama boyutlarının iş performansını etkilediği ancak fikir keşfetme ve geliştirme boyutunun iş performansı üzerine anlamlı etkisinin bulunmadığını tespit etmiştir. Literatür taraması ile elde edilen bilgiler doğrultusunda bu araştırmada oluşturulan H3 hipotezi ile yenilikçi iş davranışlarının çalışan performansını etkileyip etkilemediği tespit edilecektir.

H3. Yenilikçi iş davranışlarının çalışan performansı üzerine anlamlı etkisi vardır.

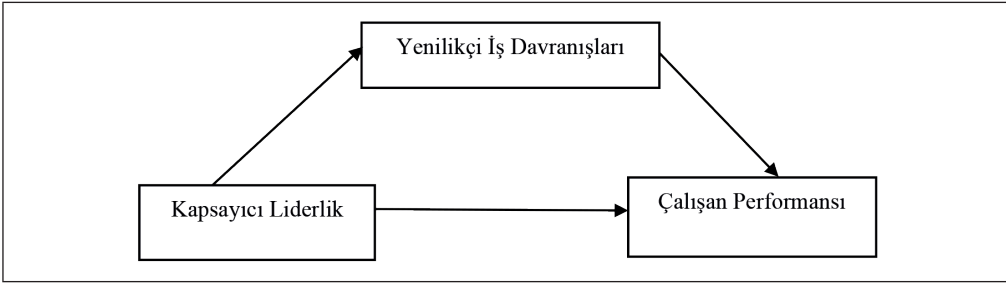
İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi açısından çalışanların performansını etkileyecek unsurların belirlenmesi önemlidir. Çalışanların algıladığı kapsayıcı liderlik davranışlarının çalışanların performanslarını ne yönde etkilediği ve bu etki direkt bir etki mi ya da başka bir unsurun varlığı üzerinden dolaylı bir etkinin olmasından mı kaynaklandığını nicel yöntemlerle inceleyip elde edilen sonuçları değerlendirmek iş yaşamında yöneticilere ve bu alanda çalışan araştırmacılara katkı sağlayacaktır. Örgütlerde yöneticiler insan kaynağına liderlik ederler. Bu yüzden liderlerin insan kaynağının performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Fakat her liderlik tarzı çalışanlarda aynı etki ve sonucu bırakmayabilir (Akman vd., 2015:139). Kapsayıcı liderler çalışanları tarafından ulaşılabilir, erişilebilir ve açık liderlerdir. Carmeli vd. (2010:252)'e göre kapsayıcı liderler ilişkisel liderlerdir; çünkü çalışanlardan geribildirim almaya istekli ve çalışanların isteklerini ilgili birime ileten liderlerdir. Kapsayıcı liderlerin çalışanların fikirlerine karşı açık olması, çalışan sesliliğini sağlaması, her çalışanın örgüte benzersiz katkısına önem vermesi çalışanları olumlu etkileyecek ve çalışanların yenilikçi iş davranışlarına yönelteceği ve performanslarını etkileyeceği öngörülmektedir. Literatür taraması sonucu elde edilen bu bilgilerle araştırmada çalışanların kapsayıcı liderlik algılarının performanslarını etkileyip etkilemediği ve bu etkide çalışanların yenilikçi iş davranışlarında bulunmasının aracı rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla araştırma modeli ve H4 hipotezi oluşturulmuştur.

H4. Kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının aracı etkisi vardır.

4. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmanın amacı kapsayıcı liderliğin çalışan performansına etkisinde yenilikçi iş davranışlarının aracılık rolünü tespit etmektir. Araştırmada öncelikle kapsayıcı liderliğin (bağımsız değişken) ve yenilikçi iş davranışlarının (aracı değişken) çalışan performansı (bağımlı değişken) üzerine ayrı ayrı etkisi incelenecektir. Sonrasında kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışlarının birlikte çalışan performansı üzerindeki etkisi analiz edilerek dolaylı etkisinin olup olmadığı tespit edilecektir. Böylece kapsayıcı liderliğin çalışan performansına etkisinde yenilikçi iş davranışlarının aracılık rolü incelenecektir. Şekil 1’de araştırma modeli görülmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa katsayısı; geçerliliğin test edilmesinde Bartlett testi, Kaiser Meyer Olkin testi ve Varimax Rotasyon yönetimi ile faktör analizi yapılmıştır. Hipotezlerin sınanmasında regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık etkisinin tespit edilmesinde ise SPSS programı ve Process yazılımından yararlanılmıştır.

4.1. Araştırmanın Etik Yönü

Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında Balıkesir Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonu 22.06.2023 tarihli ve 2023/04 sayılı toplantısında alınan karar ile Etik Kurul Onay Belgesi alınmıştır. Araştırmada yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma örnekleminin belirlenmesinde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Yazıcıoğlu & Erdoğan (2004:50) 100 milyon evren büyüklüğünde %95 güven aralığında örneklem sayısınının 384 olmasını önermektedir. Kolayda örneklem yöntemi ile Balıkesir’de gönüllü katılım yoluyla 388 çalışan katılımcıya ulaşılarak araştırma verileri elde edilmiştir. Katılımcılar eğitim, sağlık, bankacılık alanları olmak üzere hizmet sektöründe çalışanlarından oluşmaktadır. Tablo 1’de katılımcılara ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

	n	%		n	%		
Yaş	18-25	88	22,7	Eğitim	Lise	59	15,2
	26-30	80	20,6		Üniversite	318	81,0
	31-35	72	18,6		Ünv.üstü	11	2,8
	36-40	60	15,5	Kurum Türü	Kamu	126	32,5
	41-45	50	12,9		Özel	262	67,5
	46-50	33	8,5	Cinsiyet	Kadın	197	50,8
51 ve üstü	5	1,3	Erkek		191	49,2	

Katılımcıların %50,8'i kadın, %49,2'si erkektir. Katılımcıların % 22,7'si 18-25 yaş, %20,6'sı 26-30 yaş, %18,6'sı 31-35 yaş, %15,5'i 36-40 yaş, %12,9'u 41-45 yaş, %8,5'i 46-50 yaş ve %1,3'ü 51 yaş ve üstü aralığındadır. Katılımcıların %32,5'i kamu sektöründe %67,5'i ise özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların % 2,8'i yüksek lisans ya da doktora mezunu, %81'i üniversite mezunu ve % 15,2'si ise lise mezunudur.

4.3. Veri Toplama Aracı

Literatür araştırması ile oluşturulan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler cinsiyet, eğitim durumu ve yaş gibi demografik özellikler bölümü, kapsayıcı liderlik ölçeği, yenilikçi iş davranışları ölçeği ve çalışan performansı ölçeğinin yer aldığı bölümlerdir.

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği: Kapsayıcı liderlik ölçeği Carmeli vd. (2010) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 9 maddeden oluşmaktadır. Açıklık, hazır olma ve erişilebilirlik olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır. Sürücü & Maslakçı (2021) ve Çakıcı & Gül (2021) tarafından ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmaları yapılmıştır.

Yenilikçi İş Davranışları Ölçeği: Yenilikçi iş davranışları ölçeği Scott & Bruce tarafından (1994)'de geliştirilmiştir. Ölçeğin Çalışkan vd. (2019) tarafından Türkçeye uyarlama çalışması yapılmıştır.

Çalışan Performansı Ölçeği: Çalışan performansı ölçeği Kirkman & Rosen (1999) ve Rahman & Bullock (2005) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanarak Erdoğan (2011) tarafından geliştirilen 6 maddeden oluşan tek faktörlü ölçektir. Ölçeğin Tayfun & Çatır (2013) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyini belirlemek için Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,906, yenilikçi iş davranışları ölçeğinin 0,908 ve çalışan performansı ölçeğinin 0,767'dir. Cronbach Alpha değerinin 0,70 olması oldukça güvenilir olarak kabul edilir (Kalaycı, 2010:405).

Doğrulayıcı faktör analizi, daha önceden analizleri yapılan ölçeklerin doğruluğunu toplanan veri seti ile teyit etmek için kullanılır (Gürbüz, 2019:50). Araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi için Amos programından yararlanılmıştır. Araştırmada veri setinin elde edilmesinde kullanılan yenilikçi iş davranışları ölçeği ve çalışan performansı ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Yenilikçi İş Davranışları Ölçeğinin ve Çalışan Performansı Ölçeğinin DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X ²	Df	X ² /df	CFI	SRMR	RMSEA
Yenilikçi İş Davranışları Ölçeği	18,98	7	2,713	0,99	0,009	0,67
Çalışan Performansı Ölçeği	21,955	6	3,659	0,97	0,028	0,08
Kabul edilebilir değerler	-	-	≤5	≥0,90	≤0,05	≤0,08

Kaynak: Meydan & Şeşen, 2015:37

Araştırmada kullanılan yenilikçi iş davranışları ölçeği ve çalışan performansı ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ancak kapsayıcı liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir değerlerde olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda Gürbüz (2019:50) ölçek maddelerinin ve faktörlerin arasındaki örtüntüyü keşfetmek için keşfedici faktör analizi yapılmasını önermektedir. SPSS programında KMO, Bartlett testi ve varimax rotasyon yöntemi ile veriler incelenmiştir. KMO değerinin 0,80 üzerinde olması veri setinin faktör analizi yapılmasında çok iyi seviye olarak kabul edilir (Kalaycı, 2010:322). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin analizinde KMO değeri 0,889 ve Bartlett testi değeri 1948,749 ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Varimax rotasyon yönetimi ile yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda kapsayıcı liderlik ölçeğinin iki faktörde açıklanan varyans oranı %68'dir. Kapsayıcı liderlik ölçeğine ait ifadeler incelendiğinde açıklık ve erişilebilirlik ifadelerinin tek faktörde toplandığı hazır olma ile ilgili ifadelerin ise ayrı bir faktörde toplandığı tespit edilmiştir.

4.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırma modeli test edilmeden önce ölçekler arasındaki ilişki düzeyini incelemek için korelasyon testinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3: Kapsayıcı Liderlik, Yenilikçi İş Davranışları ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

	Ort	S.S.	Kapsayıcı Liderlik	Yenilikçi İş Davranışları	Çalışan Performansı
Kapsayıcı Liderlik	3,769	0,863	1		
Yenilikçi İş Davranışları	3,914	0,776	,437	1	
Çalışan Performansı	4,191	0,660	,446	,440	1

Korelasyon analizi sonucuna göre kapsayıcı liderlik algısı, yenilikçi iş davranışları ve çalışan performansı arasında $p<0,01$ düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur. Büyüköztürk (2007:32)'e göre korelasyon katsayısının 0,70-1 arasında olması yüksek, 0,30-0,70 arasında olması orta düzey, 0,00-0,30 olması düşük düzeyde ilişki olarak tanımlanır. Katılımcıların kapsayıcı liderlik algıları ile yenilikçi iş davranışları arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($r=,437$ $p<0,01$). Katılımcıların kapsayıcı liderlik algıları ile çalışan performansı düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır ($r=,446$ $p<0,01$). Yenilikçi iş davranışları ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü orta düzeyde

anlamli ilişki tespit edilmiştir ($r = ,440$ $p < 0,01$). Çalışmada katılımcıların anket formundaki ölçeklere verdikleri cevaplar incelendiğinde kapsayıcı liderlik algı düzeyleri $ort = 3,76$ s.s. = $0,86$ 'dır. Katılımcıların yenilikçi iş davranışları ölçeğine verdikleri cevapların $ort = 3,91$ s.s. = $0,77$ düzeyinde ve performans ölçeğine verdikleri cevapların $ort = 4,19$ s.s. = $0,66$ 'dır.

Aracılık etkisi test edilmeden önce kapsayıcı liderlik algısının çalışan performansı üzerinde anlamlı etkiye sahip olup olmadığı incelenecektir. Sonrasında kapsayıcı liderliğin aracı değişken olan yenilikçi iş davranışları üzerinde anlamlı etkisi test edecek ve yenilikçi iş davranışlarının çalışan performansı üzerinde anlamlı etkiye sahip olup olmadığı belirlenecektir. Son olarak kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının aracılık etkisi incelenecektir. Tablo 4'te analiz sonuçları yer almaktadır. Tam aracılık durumunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkinin azalması ve istatistiksel olarak anlamsızlaşması beklenir. Kısmi aracılıkta ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlıdır. Ancak etkinin azalma göstermesi beklenmektedir (Yılmaz & Dalbudak, 2018:520).

Tablo 4: Araştırmanın Regresyon Analizi ve Bootstrap Güven Aralığı Değerleri

	Coeef	S.H.	LLCI-ULCI	R ²	S.H.	F	Sig.	
KL.-Ç.P.	,3411	,0349	,2726-.4097	,1986	,3510	97,6401	,0000	
K.L.-Y.İ.D.	,3928	,0411	,3119-.4737	,1910	,4885	91,1235	,0000	
Y.İ.D.- Ç.P.	,440	,054	,1895-.3205	,1910	,5943	92,650	,0000	
Ç.P.	K.L.	,2397	,0370	,1670-.3125	,2729	,3193	72,250	,0000
	Y.İ.D.	,2582	,0412	,1773-.3391	,2729	,3193	72,250	,0000

K.L: Kapsayıcı liderlik Y.İ.D: Yenilikçi İş Davranışları Ç.P: Çalışan Performansı

Tablo 4'ün ilk satırında kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuca göre kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($B = ,3411$ $p < 0,05$). Kapsayıcı liderlik değişkeni çalışan performansındaki değişimin % 19'unu açıklamaktadır ($F = p < 0,05$). H1 hipotezi desteklenmektedir.

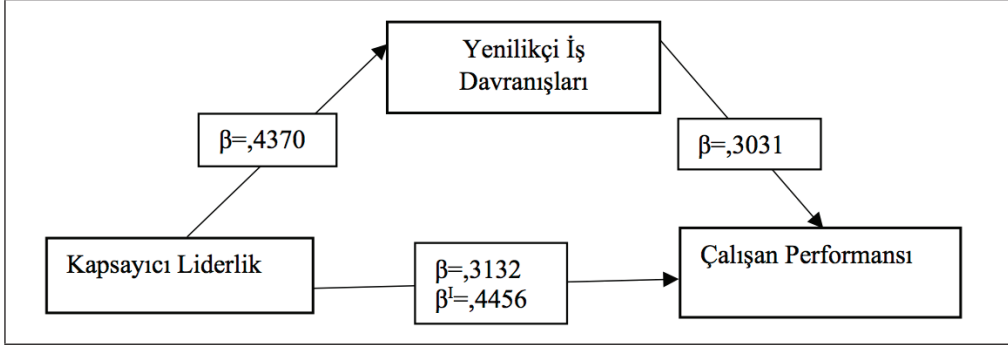
Kapsayıcı liderlik algısının yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisi Tablo 4'ün ikinci satırında görülmektedir. Kapsayıcı liderlik algısının yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisi anlamlıdır ($B = ,3928$ $p < 0,05$). Kapsayıcı liderlik algısının yenilikçi davranışlardaki değişimin % 19'unu açıklamaktadır ($F = 91,123$ $p < 0,05$). H2 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4'ün üçüncü satırında yenilikçi iş davranışlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır. Yenilikçi iş davranışlarının çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır ($B = ,440$ $p < 0,05$). Yenilikçi iş davranışları çalışan performansı üzerindeki değişimin % 19'unu açıklamaktadır. H3 hipotezi desteklenmektedir.

Son olarak kapsayıcı liderlik bağımsız değişken, çalışan performansı bağımlı değişken ve yenilikçi iş davranışları aracı değişken olarak oluşturulan araştırma modelinin anlamlılığı incelenmiştir ve kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi iş

davranışlarının aracı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=72,250$ $p<0,05$). Bootstrap güven aralığı değerlerinin 0 içermediği bununla birlikte kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin azaldığı görülmektedir ($B=,2397$ $p<0,05$). Şekil 2’de araştırma modeli üzerinde standardeze regresyon katsayıları görülmektedir.

Şekil 2: Aracılık Analiz Sonuçları



Şekil 2’deki araştırma modelinde görüldüğü gibi standardeze edilmiş regresyon katsayılarına göre katılımcıların kapsayıcı liderlik algı düzeyleri yenilikçi iş davranışları düzeylerini pozitif yönde anlamlı etkilemektedir ($\beta=,437$ $p=0,000$). Yenilikçi iş davranışları çalışan performansı düzeyini pozitif yönde anlamlı etkilemektedir ($\beta=,3031$ $p=0,000$). Kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki toplam etkisi $\beta^1 =,4456$ olduğu ve aracı değişken olan yenilikçi iş davranışlarının modele dahil edildiğinde ise etkinin $\beta=,3132$ ’ye anlamlı şekilde düştüğü görülmektedir.

Tablo 5: Doğrudan Etki, Dolaylı Etki Ve Toplam Etki Değerleri

	Etki	Std.Hata	Bootstrap Güven Aralığı BoLLCI-BoULCI	Aracı Türü
Direkt Etki	,2397	,0370	,1670-,.3125	Kısmi Aracı Etki
Dolaylı Etki	,1014	,0234	,0599-,.1523	
Toplam Etki	,3411	,0349	,2726-,.4097	

Araştırma modelinde dolaylı etki, 5000 bootstrap örnekleme üzerinden %95 güven aralığında incelenmiştir. Direkt etki ,239; dolaylı etki ,101 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Toplam etki ise ,341’dir. Bootstrap güven aralığı değerleri 0 (sıfır) içermediği için aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şekil 2’deki araştırma modeli, Tablo 4 ve 5’teki analiz sonuçları incelendiğinde dolaylı etkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin aracı değişken olan yenilikçi iş davranışları değişkeni dahil edilerek oluşturulan modelde etki azalma göstermektedir. Kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının kısmi aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. H4 hipotezi desteklenmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Kapsayıcı liderler farklı bakış açılarına ve yeni fikirlere önem veren, çalışanların farklılıklarına saygı duyan ve her çalışanın örgüte benzersiz katkısına değer veren liderlerdir (Igbo-ango, 2022:54). Kapsayıcı liderler astlarının görüşlerini dikkate alan önyargılı olmadan astların kararlara katılımları için onları takdir eden liderlerdir (Groysberg & Slind, 2012:81). Günümüz koşullarında bilgi ve iletişimi teknolojilerindeki gelişmelerin ve küreselleşmenin etkisiyle örgütlerde farklı yaşam tarzlarına, inanca, etnik kökene, kültüre sahip vb. çalışanlar bir arada örgütün amaçları için çaba harcarlar. Bu bakımdan kapsayıcı liderlik tarzının örgütler açısından önemi artarken olumlu özellikleri nedeniyle çalışan davranışlarına etkilerinin incelendiği araştırmaların da giderek arttığı gözlemlenmektedir. Bu araştırmada kapsayıcı liderlik, yenilikçi iş davranışları ve çalışan performansı konuları arasındaki ilişki incelenmektedir. Araştırmanın tüm süreçlerinde araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur. Araştırmada kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının kısmi aracılık rolünün (H4) olduğu belirlenmiştir.

Dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler, ekonomik koşullar, toplumsal, kültürel gelişmeler başta olmak üzere her alanda değişim yaşanmaktadır. Değişim karşısında yeniliklere açık olan örgütler küresel rekabet ortamında ayakta kalabilirler. Örgütlerin tüm birimlerinde çalışanların yenilikçi davranışlarda bulunmaları ile yeniliklere uyum sağlanabilir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların kapsayıcı liderlik algılarının yenilikçi iş davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir (H2). Çalışanların yenilikçi iş davranışlarında bulunması, işleriyle ilgili yeni yollar, yöntemler ve sorunlara çözümler araması yöneticilerin kapsayıcı olması ile desteklenecektir. Kapsayıcı liderler örgütte grup üyelerinin fikirlerini söylemekten korkmayacakları rahat bir atmosfer yaratırlar (Mansoor vd., 2020:2). Böylece çalışanlar işleriyle ilgili yeni fikirlerini söyleyebilecek, problemlerle karşılaştıklarında yeni çözümler önerebilecekler ve yenilikçi iş davranışlarına yöneleceklerdir. Literatürdeki mevcut çalışmalar elde edilen bu sonucu desteklemektedir (Javed vd., 2017; Wang vd., 2019; Bannay vd., 2020; Qi, 2019). Araştırmada yenilikçi iş davranışlarının çalışan performansına etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (H3). Çalışanlar yenilikçi iş davranışlarının performans için olumlu etki yaratacağına inanmaları durumunda beklenen performans oranında olumlu etkiler oluşacaktır (Çalışkan vd., 2019:99).

Araştırmada çalışanların kapsayıcı liderlik algılarının performanslarını olumlu yönde etkilediği (H1) sonucuna ulaşılmıştır. Kapsayıcı lider, çalışanların daha iyi performans göstermelerini sağlar, böylece çalışanların benzersizlik ve aidiyet ihtiyaçlarını karşılar (Younas vd., 2023:175). Çalışanların kapsayıcı liderlik algı düzeyleri arttıkça çalışanlar yöneticilerinin kapsayıcılığına olumlu karşılık vererek görev performansları artar (Xiaotao vd., 2018:885). Kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerine olumlu etkisini inceleyen mevcut araştırmalar bu sonucu desteklemektedir (Baş, 2022; Gül, 2021; Nguyen vd., 2019). Son olarak araştırmada kapsayıcı liderliğin çalışan performansına etkisinde yenilikçi iş davranışlarının kısmi aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir (H4). Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak çalışanların kapsayıcı liderlik algısının çalışan performansına etkisinin yenilikçi iş davranışlarının kısmi aracılığıyla gerçekleştiği ifade edilebilir. Örgütte çalışanların kapsayıcı liderlik algısı ve çalışanların yenilikçi iş davranışlarında bulunması aracılığıyla çalışanların performansı olumlu yönde etkilenecektir. Yapılan literatür taraması ve bu araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışan performansı pek çok değişkenden etkilenen karmaşık bir olgudur. Bu araştırma ile

yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışlarında bulunduğunu algılayan çalışanların yenilikçi iş davranışlarının da olumlu olarak etkilendiği ve böylece yenilikçi iş davranışları aracılığıyla performanslarının da olumlu yönde etkilendiğini ifade etmek mümkündür.

Sosyal mübadele teorisi perspektifinde kapsayıcı liderler örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde çalışanların daha fazla çaba sarf etmelerini sağlayarak örgütsel performansın artmasına katkıda bulunur (Gong vd., 2021:786). Kapsayıcı lider örgütte cinsiyet, eğitim, din, dil, ırk, inanç, kültür, engel durumu ne olursa olsun tüm farklılıkları benimseyip her çalışana eşit gelişim fırsatı sunma yaklaşımındadır. Örgütte çalışanların tüm farklılıklarıyla birlikte benzersiz çabalarını takdir eder. Bu kapsayıcı özellikleri karşısında çalışanlar da görev ve sorumluluklarını yerine getirerek ve uyum içinde örgüt amaçlarına ulaşmak için çaba sarf eder.

Örgütlerde kapsayıcılığın öncelikle üst yönetim tarafından desteklenmesi, orta ve alt kademedeki yöneticilerin de kapsayıcı davranışlarda bulunmasını etkileyecektir. Böylece yeni fikirlere açık olan kapsayıcı liderler ile çalışanlar yenilikçi iş davranışlarına teşvik edilerek çalışan performansına katkı sağlanacaktır. Kapsayıcı liderler, komuta ve kontrol yerine destek ve yardım yoluyla çalışanları işe yönlendirirler ve çalışanların işlerini yapmaları için destek sağlarlar. Kapsayıcı liderler, çalışanları yenilikçi fikirlere teşvik ederek ve destekleyerek, yenilikçi yaklaşımların oluşturmaları için onları cesaretlendiren liderlerdir (Qi vd., 2019). Kapsayıcı liderler çalışanların yeni fikirlerine açık ve ulaşılabilir olmasına olanak sağladığı için çalışanların yenilikçi iş davranışlarında bulunmalarını destekleyecektir. Ayrıca örgütlerde çalışanlara yeniliklere açık olma, yenilikçi iş davranışları, yeni fikir üretme, uygulama gibi konularda eğitimlerin verilmesi ile yeni fikirlerin, projelerin üretilmesi için ödül, teşvik sistemlerinin oluşturulması çalışanların yenilikçi iş davranışlarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Yenilikçi iş davranışları çalışanların geleneksel düşünceden kaçınarak yeni iş fikirleri üretmelerini sağlayan ekstra rol davranışlarıdır (Mansoor vd., 2020:2). Bu nedenle çalışanlar liderleri tarafından bu davranışların desteklenmesini bekleyebilirler. Liderin kapsayıcılığının algılanması ile çalışanların yenilikçi iş davranışlarında bulunmalarına katkı sağlanabilir. Böylece çalışanların yenilikçi iş davranışlarında bulunmaları ile performansları da olumlu yönde etkilenecektir. Literatürde kapsayıcı liderliğin performansın alt boyutu olan uyum performansına etkisinde yenilikçi iş davranışlarının aracı rolünü (Bataineh vd., 2022), kapsayıcı liderliğin çalışan performansına etkisinde birey örgüt uyumu, çalışan refahı, içsel motivasyon ve yenilikçi iş davranışlarının aracı etkisini ölçen bir araştırma model ile (Nguyen, vd., 2019) inceleyen çalışmalar olduğu görülmektedir. Gong vd. (2021:789)'nin de çalışmasında kapsayıcı liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde çok yönlü keşfedici ve sömürücü inovasyonun aracı etkisini incelemiştir. Ancak yapılan literatür taramasında kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerine etkisinde yenilikçi iş davranışlarının aracı rolünü tek bir model ile inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan araştırmanın iş dünyasına ve gelecek çalışmalar için araştırmacılara veri oluşturacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmadaki örneklem grubunun farklı sektörlerdeki çalışanlardan oluşması bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Bilişim teknolojileri gibi yüksek yenilik potansiyeli olan sektörlerdeki çalışanlardan oluşan örneklem grubu ile yapılacak çalışmalarla kapsamlı değerlendirmeler yapılabilir. Ayrıca bir diğer kısıt araştırmanın kesitsel olmasıdır. Gelecek çalışmalarda bu değişkenler ile boylamsal araştırmaların yapılması ya da nitel araştırmaların yapılması ile farklı sonuçlar elde edilebilir. Gelecek çalışmalarda kapsayıcı liderliğin çalışan performansına etki-

sinde birey-örgüt uyumu, işe tutkunluk, örgütsel özdeşleşme gibi değişkenler araştırmaya dahil edilebilir. Liderlik tarzlarının çalışan davranışları üzerinde önemli etkiler yaratması nedeniyle son yıllarda araştırılmakta olan kapsayıcı liderlik konusu farklı çalışan davranışlarını içeren konularla incelenerek literatüre katkı sağlanabilir.

Katkı Oranı Beyanı

Bu araştırma tek yazarlıdır. Çalışmanın tüm aşamaları yazar tarafından tasarlanarak hazırlanmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Herhangi bir kurum ya da kişiler arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Akman, V., Hanoğlu, M. & Kızıl, C. (2015). Liderlik ile personel performansı arasındaki ilişki üzerine bir şirket incelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(52), 130-145.
- Aktuna, H. C. & Kılıçlar, A. (2019). Yöneticilerin liderlik tarzları ile işgörenlerin performansı arasındaki ilişki. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 299-322.
- Albayrak, A. & Kırova, S. (2020). Sosyal mübadele teorisi kapsamında sosyal taşıma kapasitesi. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(19), 91-100.
- Alheet, A. F., Adwan, A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M. A. & Saleh, M. A. (2021). The effect of leadership style on employees' innovative work behavior. *Managemnt Science Letter*, 11, 239-246.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S. & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Arslan, F. (2022). Kapsayıcı Liderlik. İçinde M. Yücenurgen (ed.), *Sosyal, beşeri ve idari bilimler alanında uluslararası araştırmalar XIV*. (ss. 95-112). İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Ashikali, T. (2023). Unraveling determinants of inclusive leadership in public organizations. *Public Personnel Management*, 1-32.
- Aslan, H. (2019). The mediating role of inclusive leadership in the effect of work engagement on innovative work behavior. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 1055-1069.
- Ayoub, A. E. A. H., Almahamid, S. M. & Al Salah, L. F. (2023). Innovative work behavior scale: Development and validation of psychometric properties in higher education in the GCC countries. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 119-133.
- Bannay, D. F., Hadi, M. J. & Amanah, A. A. (2020). The impact of inclusive leadership behaviors on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 479-491.
- Baş, M. (2022). Kamu çalışanlarının kapsayıcı liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 343-354.
- Bataineh, M. S. E., Zainal, S. R. M., Muthuveloo, R., Yasin, R., Al Wali, J. & Mugableh, M. I. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance: The role of innovative work behaviour. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 17(1), 28-43.
- Bedük, A. & Ertürk, E. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.

- Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L. & Henwood, B. (2017). Increasing workplace inclusion: The promise of leader-member Exchange. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 1-18.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- 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.
- Cingöz, A. & Akdoğan, A. A. (2011). An Empirical examination of performance and image outcome expectation as determinants of innovative behavior in the workplace. 7th International Strategic Management Conference, *Procedia Social and Behavioral Science*, 24, 847-853.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange theory; an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çakıcı, A. B. & Gül, E. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 323-339.
- Çalışkan, A. & Akkoç, İ. (2012). Girişimci ve yenilikçi iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-28.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. & Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5 (1), 94-111.
- Dayan, H. & Kıyat, G. B. D. (2021). Liderlik ve inovasyon arasındaki ilişkide rekabet avantajının rolü üzerine bir araştırma. *International Social Sciences Studies Journal*, 7(83), 2352-2361.
- Doğanay, A. & Şen, E. (2016). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir Belediyesinde bir uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 324-348.
- Erdoğan E. (2011). Örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ferdman, B. M., Prime, J. & Riggio, R. E. (2020). *Inclusive leadership, transforming diverse lives, workplaces and societies*. New York: Routledge.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R. & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: A literature review-descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, 1-21.
- Gong, L., Liu, Z., Rong, Y. & Fu, L. (2021). Inclusive leadership, ambidextrous innovation and organizational performance: The moderating role of environment uncertainty. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 783-801.
- Gökçen, M. Y. & Çetin, S. (2022). Yenilikçi iş davranışının iş performansına etkisi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 174-188.
- Groysberg, B. & Slind, M. (2012). Leadership is a conversation. *Harvard Business Review*, 90(6), 76-84.
- Guo, Y., Zhu, Y. & Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41, 1301-1310.
- Gül, E. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 323-339.
- Hassan, S. & Jiang, Z. (2019). Facilitating learning to improve performance of law enforcement workgroup: The role of inclusive leadership behavior. *International Public Management Journal*, 24(1), 106-110.

- Hogg, M., Martin, R., Epitropaki, O., Mankad, A., Svensson, A. & Weeden, K. (2005). Effective leadership in salient groups: Revisiting leader-member Exchange theory from the perspective of the social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(7), 991-1004.
- Igboanugo, S., Yang, J. & Bigelow, P. (2022). Building a framework for an inclusive workplace culture. *The International Journal of Information, Diversity & Inclusion*, 6(3), 52-67.
- Iqbal, N., Anwar, S. & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, I. H. & Rubab, U. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. England: Cambridge University Press.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S. & Tayyeb, H. H. (2017). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 117-136.
- Jiang, X., Du, J., Zhou, J. & Cui, Y. (2020). The impact of negative informal information before a change on performance: A within person approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2), 670.
- Jong, J. & Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19 (1), 23- 36.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of effective business communication on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 3(6), 1-6
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.
- Ke, J., Zhang, J. & Zheng, L. (2022). Inclusive leadership, workplace spirituality, and job performance in the public sector: A multi-level double-moderated mediation model of leader-member exchange and perceived dissimilarity. *Public Performance & Management Review*, 45(3), 672-705.
- Ki, M. S. & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospital Management*, 29(1), 3044-3062.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kocolowski, M. D. (2010). Shared leadership: Is it time for a change. *Emerging leadership journeys*, 3(1), 22-32.
- Li, N., Guo, Q. Y. & Wan, H. (2019). Leader inclusiveness and taking charge: The role of thriving at work and regulatory focus. *Frontiers in Psychology*, 10(1), 1-9.
- Li, X. & Zheng, Y. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7, 446-450.
- Lloyd, K., Boer, D. & Voelpel, S. C. (2017). From listening to leading: Toward an understanding of supervisor listening within the framework of leader- member exchange theory. *International Journal of Business Communication*, 54/4, 431-451.
- Luthans, K. (2000). Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31-39.
- Mansoor, A., Farrukh, M. & Szali, W. (2020). Does inclusive leadership incite work behavior? *Human Systems Management*, 40(1), 93-102.

- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi-amos uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C. & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6),1102-1121.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y. & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (7), 941-966.
- Nguon, V. (2022). Effect of Transformational leadership on job satisfaction, innovative behavior, and performance: A conceptual review, *International Journal of Business and Management*, 17(12), 76-89.
- Nguyen, P. V., Le, H. T. N., Trinh, T. V. A. & Do, H. T. S. (2019). The effects of inclusive leadership on job performance through mediators. *Asian Academy of Management Journal*, 24(2), 63-94.
- Paais, M. & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Pancasila, I., Haryono, S. & Sulistyono, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397.
- Pekdemir, I. , Koçoğlu, M. & Gürkan, G. (2014). Özerklik ve ödüllendirmenin çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(2), 332-350.
- Pudyaningsih, A., Dwiarto, J. & Ghifary, M. (2020). The role of work satisfaction as a mediation leadership on employee performance. *Management Science Letters*, 10(16), 3735-3740.
- Qi, L., Liu, B., Qei, X. & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. Erişim Tarihi: 24.06.2023, <https://journals.plos.org/plosone/article/comments?id=10.1371/journal.pone.0212091>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. K., 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.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G. & Adam, A. (2020). The effect of job satisfaction, organizational culture and leadership on employee performance. *Annals of Tropical Medicine and Health*, 23, 231-329.
- Sabir, M. S., Iqbal, J. J., Rehman, K. U., Shah, K. A. & Yameen, M. (2012). Impact of corporate ethical values on ethical leadership and employee performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 163-171.
- 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.
- Shakil, R. M., Memon, M. A. & Ting, H. (2021). Inclusive leadership and innovative work behaviour: The mediating role of job autonomy. *Quality & Quantity*, 1-15.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.

- Siregar, Z. M. E., Suryana, E. A. & Senen, S. H. (2019). Factors influencing innovative work behavior: An individual factors perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 6(9), 325-327.
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D. & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9, 1-11.
- Sürücü, L. & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderliğin işe adanmışlığa etkisi. Karadeniz 6. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, 5-6 Haziran 2021, Sinop, UBAK International Science Academy.
- Sürücü, L., Maslakçı, A. & Şeşen, H. (2023). Inclusive leadership and innovative work behaviors: A moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 87-102.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. 6. Baskı, Boston: Pearson Publishing.
- Tayfun, A. & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Töre, E. (2019). Entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışına etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(34), 275-299.
- Volery, T. & Tarabashkina, L. (2021). The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behavior. *Journal of Business Research*, 129, 295-303.
- Wang, Y. X., Yang, Y. J., Wang, Y., Su, D., Li, S. W., Zhang, T. & Li, H. P. (2019). The mediating role of inclusive leadership: Work engagement and innovative behaviour among Chinese head nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(4), 688-696.
- Wolor, W. C., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F. & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of e-training, e-leadership, and work life balance on employee performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 443-450.
- Xiaotao, Z., Yang, X., Diaz, I. & Yu, M. (2018). Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship between inclusive leadership and employees' task performance. *International Journal of Manpower*, 39(7), 882-895.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, V. & Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı değişken etkisinin incelenmesi: Yüksek hızlı tren işletmeciliği üzerine bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 517- 534.
- Younas, A., Wang, D., Javed, B. & Haque, A. U. (2023). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, 163(2), 174-190.
- Zafirovski, M. (2005). Social Exchange theory under scrutiny: A positive critique of its economics-behaviorist formulations. *Electronic Journal of Sociology*, 2(2), 1-40.