

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

DOI: 10.52122/nisantasisbd.1622811

OTANTİK LİDERLİĞİN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ:
ÇOKLU GRUP ANALİZİ

Dr. Öğr. Üyesi Enes Uğur TOHUM

Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

e-posta: eugurtohum@kastamonu.edu.tr

0000-0002-0006-7622

ÖZ

Bu çalışma, çalışanların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışları üzerinde etkisini tespit etmek için yapılmıştır. Çalışmada bir nicel araştırma yöntemi olan kesitsel araştırma ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 310 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmada, katılımcılar Türkiye'nin bir ilinde tekstil sektöründe kalite, üretim ve Ar-ge birimlerinde çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın analiz kısmında değişkenler arasında teorik olarak var olduğu düşünülen ilişkilerin, elde edilen veri ile uyumunu belirlemek için yapısal eşitlik modellemesi yapılmış, sonrasında ise gruplar arasındaki farklılıkları tespit etmek için çoklu grup analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi, demografik değişkenler olan cinsiyete, medeni duruma, çalışma statüsüne ve tecrübeye göre farklılaştığı ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Otantik liderlik, yenilikçi iş davranışı, çoklu grup analizi**Jel Kodları:** M10, M19THE EFFECT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: A
MULTIPLE GROUP ANALYSIS

ABSTRACT

This study was conducted to determine the effect of employees' perceptions of authentic leadership on innovative work behaviors. The study used cross-sectional research, which is a quantitative research method, and convenience sampling methods. 310 participants were recruited from quality, production, and R&D departments in the textile sector in a province of Turkey. In the analysis part of the study, structural equation modeling was used to determine the compatibility of the theoretical relationships between the variables and the data obtained, and then multiple group analysis was performed to determine the differences between the groups. The research results reveal that the participants' perception of authentic leadership affects innovative work behavior. In addition, it is revealed that the effect of participants' perception of authentic leadership on innovative work behavior differs according to demographic variables such as gender, marital status, employment status, and experience.

Keywords: Authentic leadership, innovative work behavior, multiple group analysis**Jel Codes:** M10, M19**Geliş Tarihi/Received:** 18.01.2025**Kabul Tarihi/Accepted:** 21.05.2025**Yayın Tarihi/Printed Date:** 30.06.2025

Kaynak Gösterme: Tohum, E. U. (2025). "Otantik Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisi: Çoklu Grup Analizi". *İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(13) 153-174.

GİRİŞ

Günümüz dünyasında liderlik yapmak, değişen koşulların dinamik yapısından dolayı oldukça güç bir beceridir. Geçtiğimiz yüzyıl içerisinde güç ve askeri zekâ düzeyi ile ölçülebilen liderlik, yaşadığımız yüzyılda bu kavramlar ile hemen hemen hiç ilişkilendirilmemektedir ve ileriki zamanlarda da liderlik ile güç arasında bir dengenin oluşamayacağı açıktır. İnsanların belirlenen hedefler doğrultusunda yönelmesini, yol ve mesafe yürümesini sağlayacak bir olgu olarak ifade edilen liderlik olgusu günümüz koşullarının getirdiği belirsizlik ile daha da karmaşık hale gelmektedir. Bununla birlikte bir örgütün uzun sürelerde varlığını devam ettirebilmesi karşı karşıya kaldığı durumlara karşı risk almasına, bütün örgütün süreçlerinde yenilik ortaya koymasına, yeni ürün-üretim süreçleri geliştirmesine bağlı olarak ilerlemektedir (Tohum, 2022:102). Bu bağlamda da örgütlerde yenilik olgusunun benimsenmesine, çalışanların yenilik becerilerinin geliştirilmesine ve yeni düşünce ve fikirlerin hayata geçirebileceği çalışma ortamının yaratılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanması süreci liderlik ile yenilikçi davranışlar arasında ilişkinin önemli olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Bu çalışmanın sorunsalı çalışanların otantik liderlik algısının çalışanların yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinin olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Literatürde liderlik ve yenilikçi iş davranışı ile yapılan çalışmaların sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda ise genel olarak liderlik ile yenilikçi iş davranışı araştırmalarına odaklanıldığı ve liderliğin yenilikçi iş davranışını şekillendiren ve yönlendiren faktörlerden biri olarak görüldüğü anlaşılmaktadır (Zhang vd., 2012; Harlianto ve Rudi, 2018). Bu çalışma bu noktada doğrudan bir liderlik türü olan otantik liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koyması açısından oldukça önemlidir. Ayrıca bu ilişki ekseninde katılımcıların demografik değişkenlerinin de araştırma modeli içerisinde ele alınması bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayırt etmektedir. Araştırma kapsamında otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinin katılımcıların cinsiyet, medeni durum, çalışılan statü ve tecrübe gibi demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığının ortaya konulması çalışmanın literatürden farklılaştığını göstermektedir. Bu farklılaşmanın sonucunda araştırma, literatürdeki otantik liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye odaklanarak literatürdeki boşluğu dolduracaktır. Aynı zamanda örgüt yöneticilerine, günümüz açısından oldukça önemli olan yenilikçi iş davranışı düzeyinin artırılması noktasında yardımcı olacaktır.

Araştırmada öncelikle otantik liderlik ve yenilikçi iş davranışı kavramları açıklanmış, ardından kavramlar arasındaki ilişkiler ve araştırma kapsamında kurulan hipotezler verilmiştir. Araştırmanın yöntem kısmında ise araştırmanın kavramsal modeli, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler ve araştırmada kullanılan analizler konusunda açıklamaya yer verilmiştir. Bulgular kısmında ise araştırma kapsamında kurulan hipotezler çeşitli analizler ile test edilmiş ve akabinde sonuç ve değerlendirme kısmında bulgular tartışılmıştır.

1. Literatür Taraması

1.1. Otantik Liderlik

Yönetim yazınına bakıldığında liderlik kavramının uzun soluklu olarak insanoğlunun zihnini meşgul eden (Bass, 1995:49), belirli amaç örüntüsü belirleme noktasında gruplara destek sağlayan bir etkileme süreci olarak tanımlandığı görülmektedir (Northouse, 2016: 16). Bununla birlikte liderlik kavramının karmaşık bir yapısının olduğu, anlaşılması güç öğeler içerdiği ifade edilmektedir (Northouse, 2007: 12). Tarihsel perspektifte liderlik konusuna yönelik ilgi uzun sürede var olsa da yönetim ve sosyal bilimler alanındaki araştırmacılar sistematik olarak liderlik konusuna yakın zamanda odaklanmışlardır. Özellikle günümüze yaklaşıldığında literatürde liderlik ile ilgili çok fazla sayıda araştırmanın yapıldığını söylemek mümkündür (Yukl, ve Van Fleet, 1992; Posner, ve Kouzes, 1990; Kets de Vries, 1994; Gordon ve Yukl, 2004).

İlk dönem liderlik araştırmalarına bakıldığında genel olarak etkili liderlik, etkili liderlerin hangi özelliklere sahip olması gerektiği gibi konulara odaklanıldığı görülmektedir (Northouse,

2011:29). Etkili liderlik ile ilgili konulara odaklanılmasının temelinde de psikoloji biliminin pozitif bir bakış açısına sahip olmaya başlaması yatmaktadır. Maslow “Motivasyon ve Kişilik” isimli kitabında, psikoloji biliminin kendi misyonunun yarısını ortaya koyduğunu, bunun asıl sebebinin ise psikolojik durum ve vakalar genelinde bilimsel olarak sadece negatif olanı düzeltmeye odaklandığını ifade etmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000:7). Psikoloji biliminin sadece negatif durumlara odaklanması, insan yaşamını değerli kılan pozitif durumlara bakılmaması, insanların pozitif karakteristik özelliklerinin görmezden gelinmesi gibi durumlar sonucunda bilimsel metodoloji doğrultusunda pozitif psikoloji akımının ortaya çıkması bir zorunluluk haline gelmiştir (Luthans, 2002:3). Bu doğrultuda Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) çalışmalarında ifade ettikleri pozitif psikoloji kavramı temelde “yaşamayı değerli kılan şey nedir?” sorusuna yanıt arayarak, psikoloji biliminin negatif durumlara odaklanması sonrasında ortaya çıkan boşluğu doldurmaktadır. Fakat pozitif psikolojik yaklaşımın yaşamsal süreçte olumsuz olan durumları inkâr etme, olaylara optimistlik bir bakış açısı çerçevesinde bakma gibi bir amacı bulunmamaktadır. Asıl amaç negatif olanı inkâr etmek değil; negatif olana odaklanıldığı kadar pozitif olana da odaklanılmasını sağlamaktır (Gable ve Haidt, 2005). Böylelikle insan davranışlarının her iki yönüne de bakılmış olacak, davranışsal düzlemde ilişkili konular tüm yönüyle ele alınabilecektir.

Pozitif psikoloji olarak ifade edilen bakış açısı; mutluluk, iyilik hali, memnun olma durumu, umut, iyimserlik, pozitif duygular gibi öğeleri içerek pozitif kişisel deneyimi; yetenek, ilgi, yaratıcılık, bilgelik, değer gibi öğeleri içeren pozitif kişisel özellikleri; son olarak pozitif yönlü aile, okul, örgüt, topluluk ve toplum gibi öğeleri içeren pozitif kurumları esas almaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Bu bağlamda pozitif psikoloji ekseninden hareketle örgütsel alanda yansıması olarak ifade edilebilecek pozitif psikolojik davranış ekolu ortaya çıkmıştır (Donaldson ve Ko, 2010). Bu ekol, pozitif psikoloji doğrultusunda örgütlerde insan kaynağını pozitif bakış açısı ile ele almayı hedeflemektedir (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007: 542). Bu amaç doğrultusunda örgütsel hayat içerisinde birbirini tamamlayan iki durum ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki merhamet ve erdem gibi, doğrudan çalışanın performansı ile ilişki kurulmayan konularla ilgilenen pozitif örgüt okulu, diğeri ise farklı durum ve koşula bağlı olarak değişim ve gelişim gösterme sonucunda performans ile ilişkilendirilebilen durumlara odaklanan pozitif örgütsel davranış okuludur (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

Otantik kavramının sözlük anlamına bakıldığında insanın diğer insanlara samimi ve içten davranması anlamına gelen “içtenlik” kelimesi ile karıştırıldığı görülmektedir. Otantik kavramı “içtenlik” kavramından farklı olarak kişinin kendi içinde gösterdiği “bütünlük ve içsel tutarlılığı” ifade etmektedir (Erickson, 1995). Bu kapsamda otantik kişi, kendine ait gerçeklerin, deneyimlerin, taleplerin ve seçimlerin farkında olan; kendi bilincinde olan ve gerçek benliği ile uyumlu davranışlar sergileyen kişiyi tanımlamaktadır (Harter vd., 2002). Otantik liderlik ifade edilen pozitif liderlik tarzlarından biri (Avolio ve Gardner, 2005) olduğundan dolayı lider ve takipçi özdeşleşmesi, liderin örgütle sosyal açıdan bütünleşmesi, takipçilerin lidere karşı duyduğu güven, umut, iyimserlik gibi olumlu duygular ışığında; lider takipçilerin örgüte ve işe karşı tutumunu olumlu yönde etkilemektedir (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderler takipçilerine karşı olumlu davranışlar ortaya koyduğundan, takipçilerinin kişisel gelişimlerini olumlu yönde etkilerler ve takipçilerini olumlu davranış göstermeye teşvik etmektedirler (Ilies vd., 2005). Bununla birlikte otantik liderlik tarzını benimseyen lider, karşılıklı güven ve destekler nitelikli davranışları ile ön planda olduklarından takipçilerinin psikolojik anlamda güvende olmalarına katkı sağlamaktadırlar (Penger ve Cerne, 2014). Psikolojik açıdan desteklendiğini düşünen takipçi ise örgüte karşı olumlu davranışlar sergilemekte ve örgüte karşı bağlılık düzeyini artırmaktadır. Bununla birlikte desteklenen takipçinin örgütün yenilik faaliyetlerine katkı sağlayarak yaratıcılık düzeyini artırdığı görülmektedir (Gelaidan vd., 2024).

Otantik liderlik alanında yapılan çalışmalar doğrultusunda kavramın dört bileşene ayrılarak incelendiği görülmektedir (Walumbwa vd., 2008). Bunlar; 1) Kişinin kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını, sözlerinin ve eylemlerinin başkaları üzerindeki etkisini kabul etmesi anlamına gelen öz farkındalık, 2) Kişinin düşüncelerini ve duygularını içtenlikle ifade edebilmesi anlamına gelen ilişkisel şeffaflık, 3) Karar verme sürecinde kişinin kendisinden farklı görüşleri toplamasını, dikkate almasını ve bunlara açık kalmasını gerektiren bilginin dengeli değerlendirilmesi ve 4) Kişinin değerlerinin kararları ve eylemleri şekillendirmek için bir filtre görevi görmesini

gerektiren içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısı şeklinde sıralanabilir. İlk iki bileşen, liderlerin kendilerini adil ve gerçekçi bir şekilde tanıma, kendi değerlerini benimseme ve özellikle de bu değerlerle tutarlı kararlar alma ve eylemlerde bulunma kapasiteleriyle ilgili olduğu ifade edilebilir. Bazı çalışmalar (Rubens vd., 2018), öz farkındalığın başkalarıyla ilişki kurmada etkili olduğu varsayımından hareketle, öz farkındalık ile başarılı liderlik uygulamaları arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bireylerin olay ve durumlara karşı gösterdiği uyum yeteneği bir referans çerçevesi görevi gören öz farkındalık ile ilişkilendirilebilir. Bu öz farkındalığı besleyen refleksif yetenek, etik karar verme için gerekli karakter gücüyle birlikte erdemli kurumsal değerlerin onaylanması için gerekli bir koşul olduğu ifade edilebilir (Storey vd., 2017). Otantik liderliğin diğer iki bileşeni, liderlerin değerler çerçevesine dayanarak başkalarına nasıl davrandıklarını göstermektedir (Kim vd., 2018). İlk iki boyut liderlerin eylem ve düşüncelerine rehberlik eden ilkelerle ilgiliyken, son iki ilke liderlerin çeşitli paydaşlarla ilgili kararlarının uygulama sürecine atıfta bulunmaktadır.

1.2. Yenilikçi İş Davranışı

Günümüzde yeniliğin, örgütsel etkinliği sağlama noktasında önemli güce sahip olduğu yadsınamaz bir gerçek olarak görülmektedir. Özellikle örgüt, dinamik, rekabetin yoğun olduğu bir sektörde faaliyet gösteriyorsa, çalışanların yenilikçi bir yapıda olmaları hatta yenilikçi iş davranışı sergilemeleri örgütün sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir (Yuan ve Woodman, 2010). Burada bahsedilen yenilik kavramı literatürde “örgütün pazara yeni bir ürün sunması veya çalışanların yenilikçi davranış ortaya koyması veya örgütün stratejik açısından yeni pazarlara açılması” olarak tanımlanmaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: 304).

Yenilik ile paralel anlamlar ifade eden bir diğer kavram olan inovasyon kavramını Hage (1999:599) “örgüt için yeni olan bir fikrin veya davranışın benimsenmesi” olarak tanımlamakta ve Johnson’ın (2001) tipolojisine göre inovasyon; (1) örgütün pazarladığı ürün/hizmet yelpazesindeki değişim, (2) bir ürünün/hizmetin uygulanmasında orijinal kullanımından farklı bir değişim; (3) ürünün/hizmetin uygulandığı pazardaki değişim; (4) ürünün/hizmetin geliştirilme ve sunulma şeklindeki değişim; (5) iş modelindeki değişim hususlarını içermektedir. Her ne kadar farklı kavramlarda olsa temelinde bir yenilik olgusunun olduğunu söyleyebiliriz. Bu kapsamda yenilik kavramı ile yenilikçi davranış kavramı birbirini tamamlayan kavramlar olarak ifade edilebilir. Çalışanların yenilikçi özellik göstermeleri muhtemelen yenilikçi davranış ortaya çıkarma olasılıklarını da artıracaktır. Janssen (2000:288)’e göre yenilikçi iş davranışı çalışanların işte istekli olmalarına ve çabalarına dayalı olarak yeni çıktılar elde etmesine dayanan bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Son zamanlarda teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ve örgütlerin içerisinde bulunduğu rekabet ortamında şartların daha da zorlaşması gibi durumlardan kaynaklı olarak çalışma ortamında hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bu değişim sürecinin her geçen gün daha da hızlanması, örgütsel alanda yeni süreçlerin hızla yapılandırılmasına ve işin doğasının hızla değişime maruz kalmasına neden olmaktadır. Değişen düzene uyum sağlama noktasında örgütler farklı stratejiler ortaya koyabilmektedir. Bazıları uyum sağlayabilmek için iş gücünden kesintilere giderek, güvensiz bir örgüt ortamı oluşturmakta iken bazıları ise örgütsel aşamalarda yenilikçi uygulamalarını ve üretkenlik süreçlerini teşvik eden stratejiler ortaya koyarak varlıklarını devam ettirmeye odaklanmaktadır (Koednok ve Sungsanit, 2018). Yenilikçi iş davranışı rekabet yoğun olan sektörde örgütsel başarı elde edilmesi, örgüt içi değişim süreçlerinin teşvik edilmesi ve üretken çalışma ortamının geliştirilmesi gibi avantajlar sağlaması açısından örgütsel sürdürülebilirliğin temelini oluşturmaktadır (Bani -Melhem vd., 2018: 1605). Yenilikçi iş davranışı çalışanların yeni fikir ortaya koymaları, ürün, prosedür ve süreç geliştirme veya uygulama için gösterilmesi gerekenden fazla çaba göstermelerini ifade etmektedir. Bu bağlamda yenilikçi iş davranışına çalışanların, alanlarında yeni teknolojik süreçleri araştırmaları, yeni amaçlar bağlamında yeni yöntemler geliştirmeleri ve alanlarına yeni fikirleri uygulamaları gibi durumlar örnek olarak verilebilir. Yenilikçi iş davranışı kapsamında bu örneklerle uygun gerçekleştirilen her faaliyet nihayetinde tüketiciler açısından kullanışlı ürün/hizmete dönüşmesi çıktısı ile sonuçlanıyorsa, başarıya ulaşmıştır denilebilir. Yenilikçi iş davranışında, yenilik kavramında olduğu gibi sadece yeni ürün ya da hizmet ortaya koyulması

gerekmemektedir, aynı zamanda süreç ya da yönetsel anlamda ortaya konulan yeni uygulamalar da yenilikçi iş davranışı kapsamına girmektedir (Yuan ve Woodman, 2010:336).

Örgütlere rekabet avantajı sağlama ve sürdürülebilirlik kapsamında önemli olan yenilikçi iş davranışının avantajlarını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır (Supriyanto ve Sujianto, 2020: 999). Bu faktörler genel olarak örgüt içi ve örgüt dışı faktörler olarak sınıflandırılabilir. Detaylandırarak olursak da; demografik faktörler, örgütün içinde bulunduğu piyasa koşulları, pazara sunulan yeni ürünlerin varlığı, çalışanların kişilik özellikleri, üretim anında katlanmak durumunda kalınan maliyetler, talebe bağlı dalgalanmalar ve genel anlamda bilgi eksikliklerinden kaynaklanan süreçler yenilikçi iş davranışını etkileme gücüne sahiptir (Li ve Zheng, 2014: 447). Bütün bu avantajları gerçekleştirmek için örgütler yenilikçi iş davranışını benzer aşamalardan geçerek sürdürmektedir. Aslında benzer aşamalar olarak görülse de literatürde yenilikçi iş davranışı süreci farklı aşamalar ile açıklanmaktadır. Söz gelimi Scott ve Bruce (2014) yenilikçi iş davranışını; yeni ürün, fikir ve prosedürlerin araştırılması, yeni fikrin üretilmesi, yeni fikirlerin tanıtılması, yeni fikirlerin hayata geçirilmesi için doğru kaynak planlamasının yapılması, yeni fikirlerin uygulanması için plan ve programın yapılması ve son olarak fikrin geliştirilmesi aşamaları ile tanımlamaktadır. Bir diğer araştırmacı olan de Jong ve Den Hartog (2010)'a göre ise yenilikçi iş davranışı; yeni fikrin keşfedilmesi, üretilmesi, yeni fikrin savunulması ve uygulanması aşamalarından oluşan çok boyutlu bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreç, çalışanların katkıda bulunduğu bütün davranışlarını kapsayan kompleks bir yapıdır (de Jong ve Den Hartog, 2007; Saeed vd., 2019). Uzun süredir araştırmacıların ve uygulayıcıların dikkatini çeken yenilikçi iş davranışı kavramı, bireylerin yeni fikirler üretmeye, değiştirmeye ve uygulamaya yardımcı olan yaratıcı davranışlarından kaynaklanmaktadır (Maqbool vd., 2019). Carmeli vd. (2006), yenilikçi iş davranışının başarılı organizasyonların temel direklerinden biri olduğunu ifade etmektedir; bu nedenle yenilikçi iş davranışının motivasyonel faktörlerinin ve aktörlerinin belirlenmesi, bireysel düzeyde yenilikçiliğin anlaşılmasına önemli bir katkı sunmaktadır (Wu vd., 2014).

1.3. Kavramlar İle İlgili Çalışmalar ve Hipotezler

Örgütler, çalışanlar ve yöneticiler açısından stratejik olarak önem taşıyan yenilikçi iş davranışının örgütün sürdürülebilirliği veya stratejik açıdan üstünlük elde edilmesi ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında (Li vd., 2019:1; Jada vd., 2019: 915; Stock , 2015: 574; Khan vd., 2020: 1) liderlik tarzının, iş yerindeki maneviyat ortamının, çalışan angajmanının ve çalışanları güçlendirici faktörlerin doğrudan yenilikçi iş davranışının teşvik edilmesinde önemli bir rol üstlendiği ifade edilebilir. Bu söz konusu faktörler örgütsel anlamda rekabet gücünü artıran ve çalışanların kişisel gelişimlerini önceleyen yönetim anlayışını ifade eden yapıda olduğu görülmektedir. Luu (2019:326)' a göre çalışanların farklı niteliklerine bakılmadan, lider tarafından adil bir davranış sergilenmesi ve çalışanlara değer verildiğinin gösterilmesi, çalışanların işine karşı tutkularını ve yenilikçi yönlerine olumlu derecede katkı sağlayacağı ifade edilmektedir. Ayrıca yenilikçi iş davranışı çalışanların motivasyonlarını artırarak, yenilik faaliyetlerine karşı katılım düzeylerini geliştirmektedir. Bu şekilde, çalışanların yenilik faaliyetlerine katılımı ile sonuçlanan süreç çalışanların kendilerini ifade etme ve bireysel yeteneklerini tam anlamıyla işlerine yansıtma becerilerine katkı sağlamaktadır (Al-Ansari vd., 2013:162). Yenilikçi iş davranışı ile yapılan bazı çalışmalar doğrultusunda örgütlerde bilgi paylaşımı ve kapsayıcı liderlik tarzının (Battistelli vd., 2019:361; Javed vd., 2018:594) ve proaktif kişilik özelliklerinin (Li vd., 2017:697) yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkilerine bakıldığında, örgütler açısından yenilikçi iş davranışının teşvik edilmesi için çalışanlara ihtiyaç duydukları örgütsel desteğin sağlanması, takipçilerin lidere karşı güven duymaları ve çalışanların bireysel yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Örgüt içerisinde meydana gelen iş uygulamalarında etik ve dürüstlük gibi kavramlarda yaşanan eksiklikler nedeniyle ortaya çıkan ve "yaygın bir toplumsal eğilim" (Carroll , 2015:2) olarak tanımlanan otantik liderlik kavramı, örgütlerde "liderlik için altın standart" (Ibarra , 2015:54; Cha vd. 2019:634) olarak ifade edilmektedir. Çok sayıda akademik literatür kapsamında otantik liderlerin mutluluk ve başarıya ulaşmaları için kendileri olmaları ve her durumdan önce liderin kendisine odaklanması gerektiği vurgulanmaktadır (Harter , 2002). Literatürde otantik liderlik

umut, güven ve olumlu duygular gibi pozitif örgütsel davranış kavramları ile ilişkilendirilmekte (Avolio vd., 2004), otantik liderlik kavramının geliştirilmesi için takipçinin önemi vurgulanmaktadır (Gardner vd., 2005). Liderin, otantik yönüne vurgu yapılmadan kısa vadede başarıya ulaşmasının mümkün olmadığı, uzun vadede başarıya ulaşabilmek için otantik liderliğin oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır (George , 2007). Otantik liderlik tarzını benimseyen liderler, gösterdikleri özelliklere göre örgüt içerisinde yaratıcılık ve yenilik gibi uygulamaları da teşvik ederler (Cerne vd., 2013). Otantik liderlik tarzını benimseyen liderler gelişmiş bir öz farkındalık boyutuna sahip olduklarından dolayı bu farkındalık düzeyini takipçilerin gelişimi için kullanmakta (Neider ve Schriesheim, 2011) ve yenilikçi davranışa değer vermekte (Zhou vd., 2014) ve otantik liderlik düzeyi yüksek olan liderler, daha az olanlara kıyasla takipçilerini yenilik uygulamalarına daha fazla cesaretlendirmektedir (Cerne vd., 2013). Böylelikle takipçiler, liderlerini otantik lider olarak algıladıklarında kendilerini cesaretlendirilmiş ve hevesli hissetmekte (Penger ve Cerne, 2014) ve yenilikçi çözümler üretme olasılıkları artmakta, sorunlara daha pratik yaklaşmaktadırlar (Zhou vd., 2014). Otantik liderlerin takipçileri yeni şeyler denemeye daha eğilimlidir ve başarısızlıktan ya da reddedilmekten korkmayan yapıda özellikler göstermektedirler (Rego vd., 2012). Örgüt içerisinde ortaya çıkan yenilik faaliyeti başarılı olmasa bile, çalışma ortamlarını yeni şeyler denemekten yana olarak algılayan takipçilerin yenilikçi davranışla olumlu bir ilişki sürdürme olasılığı daha yüksek olmaktadır (Vinarski -Peretz vd., 2011). Aynı zamanda takipçiler kendilerini daha özgür hissedip, kendi kararlarını aldıkça yaratıcı ve yenilikçi sürece daha yüksek düzeyde bağlılık göstermektedirler (Volmer vd., 2012). Otantik liderler, takipçilerini güçlendirmek için çaba harcamakta, takipçileri ile aralarındaki menfaat ilişkisinin ötesinde sosyal alışveriş ilkesine dayalı ilişki tesis etmektedir (Illines vd., 2005).

Yönetim alanında yapılan araştırmalara bakıldığında yenilik kavramının liderler açısından en büyük zorluklardan biri olarak görüldüğü anlaşılmaktadır (Oke vd., 2009). Literatürde liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki doğrudan ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısının az olduğu ve bu araştırmaların sonuçlarının birbiri ile tutarlı olmadığı görülmektedir (Nederveen Pieterse vd., 2010). Sözgelimi liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında yapılan araştırmalara bakıldığında kavramlar arasında hem negatif ilişki (Basu ve Green, 1997) hem pozitif ilişki (Boerner vd., 2008) hem de herhangi bir etki bulunmadığı (Moss ve Ritossa, 2007) sonucuna ulaşılmaktadır. Ulaşılan sonuçlardaki farklılıklar liderlik kavramının farklı kültürlerde farklı algılanmasından, araştırmanın yapıldığı zamandan, sektör ve örgüt temelli farklılıklardan kaynaklanmış olabilir. Bu bağlamda ortaya çıkan bu tutarsız sonuçlar değişkenler arasındaki ilişkiye odaklanılması gereken farklı değişkenlerin var olduğuna işaret etmektedir (Nederveen Pieterse vd., 2010). Genel olarak bakıldığında ise liderlik araştırmaları genelinde demografik faktörlerin değişkenler arasındaki ilişkiyi açıkladığı ifade edilmektedir (Li ve Zheng, 2014). Tüm bu bilgiler ışığında otantik liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin var olduğunu iddia ediyoruz. Aynı zamanda bu ilişkide demografik faktörlerin de belirleyici olduğunu öne sürmekteyiz.

Konuya ilişkin yapılan literatür değerlendirmesi sonucunda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

- H1: Otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır.
- H2: Katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi cinsiyete (kadın-erkek) göre farklılaşmaktadır.
- H3: Katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi medeni duruma (evli-bekâr) göre farklılaşmaktadır
- H4: Katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi çalışanların statüsüne (mavi yakalı-beyaz yakalı) göre farklılaşmaktadır.
- H5: Katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi katılımcıların tecrübesine (0-3 yıl- 4-6 yıl- 7-10 yıl- 15 yıl ve üzeri) göre farklılaşmaktadır.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Literatür incelendiğinde yenilikçi iş davranışı ve farklı liderlik tarzları arasında ilişkiye odaklanan çalışmaların var olduğu görülmekte fakat otantik liderlik tarzının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisine odaklanan ve demografik faktörlerin farklılığını test eden herhangi bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı çalışanların otantik liderlik tarzına ilişkin algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışanların demografik özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, statü ve tecrübe) otantik liderlik tarzına ilişkin algılarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini farklılaştırıp farklılaştırmadığı çoklu grup analizi ile test edilmiştir.

Yapılan detaylı literatür taraması sonucunda oluşturulan araştırma modeli şu şekildedir:

Şekil 1. Araştırma Modeli

2.2. Araştırmanın Örneklemi

Çalışmanın örneklemi Türkiye'nin bir ilinde tekstil sektörünün kalite, üretim ve Ar-ge birimlerinde çalışan 310 katılımcıdan oluşmaktadır. Hair ve arkadaşlarının (2014) çalışmalarında belirttiği gibi ölçekte yer alan her bir ifade için en az 10 örneklemin olması koşulu sağlanmaktadır. 26 ifadeye karşılık 310 katılımcıya ulaşmak yazarlar tarafından yeterli kabul edilmiştir. Araştırma örneklemini belirlenirken zaman ve maliyet unsurları da göz önünde bulundurularak kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Toplamda 450 katılımcıya ulaşılmış fakat ankette yer alan kontrol sorusunu hatalı işaretleyen ve düzgün doldurulmayan 140 katılımcının verisi analize dâhil edilmemiştir.

2.3. Araştırma Süreci

Araştırmaya ilişkin veri 2024 yılı Ekim-Aralık ayları arasında toplanmıştır. Verinin toplanmasında anket formundan yararlanılmıştır. Anketin yer aldığı formlar, çalışanlara çalışma ortamlarında dağıtılmış ve doldurmaları sağlanmıştır. Anket doldurma hususunda tamamen gönüllülük esası gözetilmiştir. Anket formunun giriş bölümünde katılımcıları bilgilendirici genel bilgilere yer verilmiştir. Katılımcılara kişisel bilgilerini kapsayacak herhangi bir soru anket formunda ve doldurma esnasında yöneltilmemiştir. Veri toplama süreci içerisinde sıklıkla verilerin, işletme tarafından toplanmadığı, akademik bir çalışma için toplandığı vurgusu tekrarlanmıştır.

2.4. Veri Toplama Araçları

Çalışmada iki farklı ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeklerden ilki olan otantik liderlik ölçeği için Gardner ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen, Çeri (2009) tarafından Türkçeye

uyarlanan 16 soru ifadesinden oluşan ölçek, çalışmaya uyarlanarak kullanılmıştır. İkinci ölçek ise De Jong ve Den Hartog tarafından geliştirilen 10 ifadeden oluşan yenilikçi iş davranışı ölçeği, çalışmaya uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçeklerde 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Çalışmada katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, tecrübe, statü, eğitim durumuna ilişkin sorular sorulmuştur.

2.5. Araştırma Etiği

Çalışmaya ait verinin toplanabilmesi için Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kuruluna izin başvurusunda bulunulmuştur. Kurul'un 04.09.2024 tarih ve 9 nolu toplantısında alınan kararla etik kurul onayı alındıktan sonra katılımcıların gönüllülük esası göz önünde bulundurularak araştırma verisi toplanmıştır.

3. Analiz Sonuçları

Araştırma amacı doğrultusunda elde edilen verilerin analizinde SPSS ve Amos istatistik programları kullanılmıştır. Öncelikle katılımcılardan elde edilen 450 anket verisi SPSS programına aktarılmış, kontrol sorusu ve anketlerin düzgün doldurulmamasından kaynaklı olarak 140 anket verisi iptal edilmiş ve toplam 310 anket verisi ile analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında doğrulayıcı faktör analizi, genel ölçüm modelini test etmek için Yol (path) analizi ve çoklu grup analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları sıralı olarak aşağıda sunulmuştur.

3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile ilgili bulgular Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Demografik Bulgular

		F	%			F	%
Cinsiyet	Kadın	88	28,4	Medeni Durum	Evli	244	78,7
	Erkek	222	71,6		Bekâr	66	21,3
Toplam		310	100	Toplam		310	100
Yaş	25 ve altı	26	8,4	Statü	Mavi Yakalı	262	84,5
	26-35	116	37,4		Beyaz Yakalı	38	12,3
	36-45	86	27,7				
	46 ve üstü	80	25,3				
Toplam		308	99,4	Toplam		300	96,8
Tecrübe	0-3 yıl	41	13,2	Eğitim Durumu	Ortaokul	11	3,5
	4-6 yıl	49	15,8		Lise	55	17,7
	7-10 yıl	44	14,2		Yüksekokul	49	15,8
	11-14 yıl	37	11,9		Fakülte	161	51,9
	15 ve üstü	139	44,8		Lisansüstü	34	11
Toplam		310	100	Toplam		310	100

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların %28,4'ünün kadın, %71,6'sının erkek, %37,4'ünün 26 ile 35 yaş aralığında, %44,8'inin 15 yıl ve üstü hizmet süresinin, %78,7'sinin evli, %84,5'inin mavi yakalı çalışan ve son olarak %51,9'unun ise fakülte mezunu olduğu görülmektedir.

3.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı, geçerlilik analizinde ise faktör analizi kullanılmıştır. Analizler ile ilgili sonuçlar Tablo 2 ve Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 2. Otantik Liderlik Algısı Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
------------	--------------	--------------------	---------------------------	--------------

Otantik Liderlik	08_1	,705	10,965	,832
	02_1	,691		
	04_1	,688		
	05_1	,653		
	03_1	,648		
	06_1	,642		
	07_1	,610		
	01_1	,609	41,806	,869
Otantik Liderlik	013_1	,839		
	014_1	,834		
	015_1	,788		
	012_1	,730		
	011_1	,703		
	010_1	,633		
	016_1	,610		
Toplam Varyansı Açıklama Oranı			52,771	
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği			,886	
Barlett Küresellik Testi Ki Kare			2108,501	
Sd			105	
P Değeri			,000	
Güvenirlilik Katsayısı			,892	

Tablo 2’de verilen otantik liderlik algısı ölçeği bulguları incelendiğinde, ölçeğin Cronbach’s Alpha değerinin 0,832-0,869 arasında ve KMO değerinin 0,886 olduğu görülmektedir. Ölçeğe ilişkin değerlere göre 0,05 önem düzeyinde, veri setinin analize uygun olduğu ve ölçeğin geçerlilik düzeyinin yeterli olduğu belirlenmiştir (Çokluk vd., 2012:207).

Tablo 3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenirlilik
Yenilikçi İş Davranışı	Y7_1	,872	60,753	,927
	Y5_1	,859		
	Y6_1	,838		
	Y8_1	,833		
	Y9_1	,831		
	Y10_1	,812		
	Y4_1	,752		
	Y3_1	,718		
	Y2_1	,636		
	Y1_1	,587		
Toplam Varyansı Açıklama Oranı			60,753	
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği			,920	
Barlett Küresellik Testi Ki Kare			2082,623	
Sd			45	
P Değeri			,000	
Güvenirlilik Katsayısı			,927	

Tablo 3’de verilen yenilikçi iş davranışı ölçeği bulguları incelendiğinde, ölçeğin Cronbach’s Alpha değerinin 0,927 ve KMO değerinin 0,920 olduğu görülmektedir. Ölçeğe ilişkin değerlere göre 0,05 önem düzeyinde, veri setinin analize uygun olduğu ve ölçeğin geçerlilik düzeyinin yeterli olduğu belirlenmiştir.

Verilerin normal dağılım testi açısından sosyal bilimler alanında yaygın olarak basıklık ve çarpıklık değerleri kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018:214). Basıklık ve çarpıklık değerlerinin Park (2008)’e göre - 3.0 ve +3.0 arasında olması istatistiki anlamda verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Tablo 4’te araştırmada kullanılan değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri gösterilmektedir. Değerlere göre değişkenlerin normal dağıldığı söylenebilir.

Tablo 4. Normal Dağılım Testi Tablosu

Faktörler	Statistic
İlişkilerde Şeffaf ve Tutarlı Olma	Çarpıklık -1,273
	Basıklık 2,615
Özfarkında Olma	Çarpıklık -1,339
	Basıklık 2,734
Yenilikçi İş Davranışı	Çarpıklık -,334
	Basıklık -,399

3.3. Yapısal Eşitlik Analizi

Araştırmanın kavramsal modeli ile araştırma kapsamında kurulan hipotezleri test etmeye imkan veren ve yapılar arasındaki karmaşık ilişkileri ortaya koyan yapısal eşitlik modellemesi (YEM) aracılığıyla analiz gerçekleştirmenin amacı literatürde yer alan teorik modellerin örneklemelerle ne ölçüde örtüştüğünü belirlemektir (Schumacker ve Lomax, 2004:2-4). Bu doğrultuda araştırmanın teorik modeli ile kurulan hipotezler arasındaki ilişki düzeyi yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir.

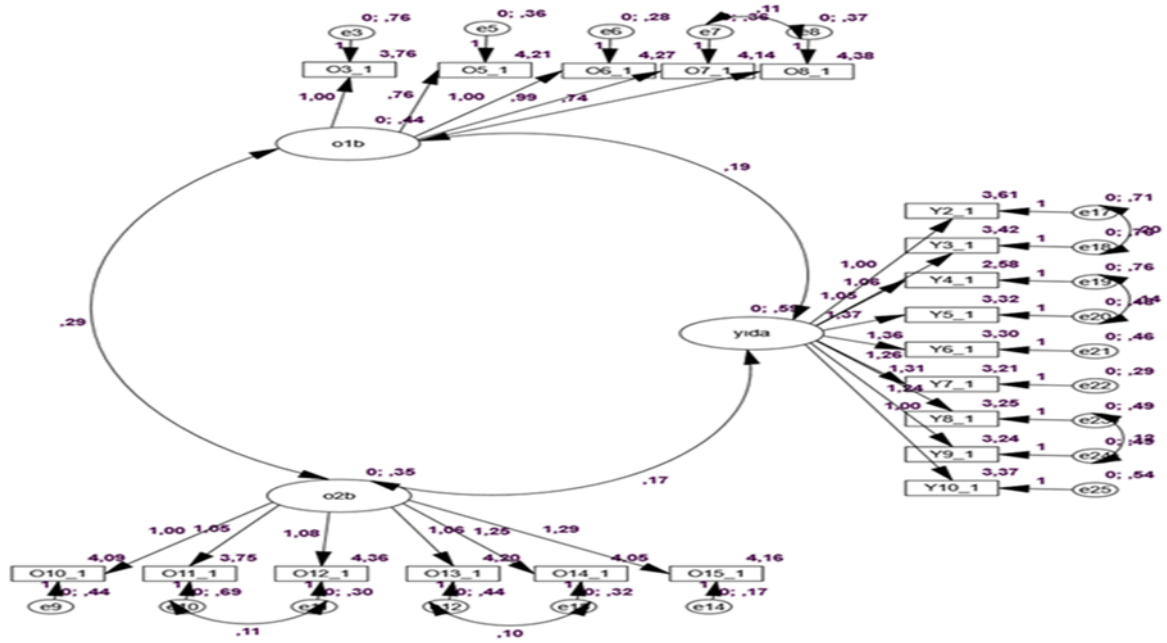
Modelin örneklem verisi ile uygunluğunu kontrol eden Ki-Kare (CMIN), Ki-Kare/df, RMSEA, GFI vb. gibi “mutlak uygunluk ölçütleri (absolute fit indices)” ve ki-kare değerini bir referans model ile kıyaslayıp, sıfır hipotezini reddetmek mantığıyla çalışan CFI, TLI ve NFI vb. değerleri gibi aşamalı uygunluk ölçütleri (incremental fit indices) ya da diğer adı ile karşılaştırmalı (comperative) uygunluk ölçütleri olan uyum iyiliği indeksleri iki kategoride incelenmektedir (Benli ve Güney, 2022:29-30). Literatürde genel kabul gören uyum iyiliği indeks değerleri, ifade sayısına ve örneklem büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir. Modelin iyi bir uyum gösterdiğini ifade edebilmek için belirli değerlere bakılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017:80-82).

3.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapı Geçerliliği

Araştırmanın teorik modeli ve araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin test edilme aşamasına geçilmeden önce araştırma değişkenlerinin doğrulanması gerekmektedir. Araştırma değişkenlerinin bütüncül perspektifte yakınsak ve ıraksak geçerliliklerini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Gürbüz, 2019:86).

Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör, yakınsak ve ıraksak geçerliliği analiz sonuçlarına bakıldığında otantik liderlik algısı ölçeğinin AVE değerinin $AVE > 0,50$ koşulunu sağlamadığı görülmüştür. Model bütünlüğü açısından otantik liderlik algısı ölçeğinden en düşük yüke sahip olan O1_1, O2_1, O4_1, O16_1 ve yenilikçi iş davranışı ölçeğinden ise Y1_1 ifadeleri analize dahil edilmemiştir (Hair vd., 2014:622). Verinin son halinde tekrar gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi Şekil 2’de gösterilmektedir. Ayrıca uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 7’de, yakınsak ve ıraksak geçerliliğine ilişkin sonuçlar Tablo 5 ve Tablo 6’da gösterilmektedir. Verilen tablolardan Tablo 6 ve Tablo 7’de yer alan veriler doğrultusunda yakınsak geçerliliği için tüm faktörlerin $AVE > 0,50$, $CR > 0,70$, $CR > AVE$ ve Güvenilirlik $> AVE$ koşulunu sağladığı görülmektedir. Ayrıca ıraksak geçerliliği açısından tüm faktörlerin $MSV < AVE$, $ASV < AVE$, Karakök $AVE >$ faktörler arası korelasyonlar koşullarını sağladığı görülmektedir.

Tablo 5 ve Tablo 6’daki sonuçlar doğrultusunda yakınsak ve ıraksak geçerliliği koşullarının sağlandığı kabul edilerek, Tablo 7’de verilen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığından modelin geçerli olduğu ifade edilebilir.



Şekil 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Yakınsak ve Iraksak Geçerliliği Sonuçları

Faktörler	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri	Yakınsak Geçerliliği		Iraksak Geçerliliği			Güvenilirlik
		AVE	CR	MSV	ASV	Kare-kök AVE	
İlişkilerde Şeffaf ve Tutarlı Olma Boyutu	O8_1	0,627					
	O5_1	0,643					
	O3_1	0,604	0,509	0,835	0,539	0,337	0,713
	O6_1	0,781					
	O7_1	0,873					
Özfarkında Olma Boyutu	O15_1	0,877					
	O12_1	0,763					
	O11_1	0,599	0,542	0,875	0,138	0,137	0,864
	O10_1	0,666					
	O14_1	0,793					
	O13_1	0,687					
Yenilikçi İş Davranışı	Y8_1	0,821					
	Y9_1	0,807					
	Y10_1	0,722					
	Y7_1	0,873					
	Y6_1	0,839	0,599	0,930	0,539	0,339	0,774
	Y5_1	0,834					
	Y4_1	0,681					
	Y3_1	0,682					
	Y2_1	0,673					

Tablo 6. Doğrulamalı Faktör Analizi Yakınsak Geçerliliği Sonuçları

Faktörler		Faktörler Arası Korelasyonlar		
		İlişkilerde Şeffaf ve Tutarlı Olma Boyutu	Özfarkında Olma Boyutu	Yenilikçi İş Davranışı
		1	2	3
İlişkilerde Şeffaf ve Tutarlı Olma Boyutu	1	(0,682)		
Özfarkında Olma Boyutu	2	0,734	(0,736)	
Yenilikçi İş Davranışı	3	0,369	0,372	(0,774)

Tablo 7. Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeks Değerleri

Örneklem Büyüklüğü	N>250	310
Gözlemlenebilir Değişken Sayısı (gds)	12 < gds < 30	310/18= 17,22
CMIN (χ^2)	134,857	
P	Anlamlı p değeri	,000
df	162	
CMIN/df	$\chi^2 / df < 5$	2,923
GFI	> 0,90	,953
CFI	> 0,92	,917
TLI	> 0,90	,902
RMSEA	< 0,07	,069

3.3.2. YEM Ölçüm Modeli

Doğrulamalı faktör analizinden sonra araştırmanın temel modeli test edilmektedir. Araştırma kapsamında test edilmek üzere oluşturulan modelin uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 9'da ve ölçüm modeli analiz sonuçları ise Tablo 10'da gösterilmektedir. Tablo 8'e göre uyum iyiliği indeks değerlerinin, RMSEA dışında kabul sınırları içerisinde yer aldığı görülmektedir. Uyum iyiliği indeks değerlerine göre, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlı ve modelin geçerli olduğu, modelin verilere iyi uyum gösterdiği ifade edilebilir.

Tablo 8. Model Uyum İyiliği İndeks Değerleri

Örneklem Büyüklüğü	N>250	310
Gözlemlenebilir Değişken Sayısı (gds)	12 < gds < 30	310/18= 17,22
CMIN (χ^2)	170,827	
P	Anlamlı p değeri	,000
df	49	
CMIN/df	$\chi^2 / df < 5$	3,486
GFI	> 0,90	,943
CFI	> 0,92	,949
TLI	> 0,80	,932
RMSEA	< 0,07	,075

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların otantik liderlik algısının alt boyutlarından ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde %5 anlamlılık derecesinde etkisinin olduğu ve eşitliğin açıklama gücünün ($R^2 = 0,113$) olduğu görülmektedir ve bu oldukça güçlü bir etkidir. Yapısal eşitlik, otantik liderlik alt boyutu olan ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma boyutunun bir birim artışın yenilikçi iş davranışını 0,609 birim artıracığı görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 9. Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

Yön (Yol)	Regresyon Katsayıları B	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları Beta	S.E.	C.R.	P	R ²
H ₁ yıda ← O1b	0,609	0,412	0,250	2,438	0,015**	0,113
yıda ← O2b	0,203	0,195	0,129	1,572	0,116	
Yapısal Eşitlik Yıda= 0,609 x O1b						

Not: ** %5 anlamlılık seviyesini ifade etmektedir.

O1b: İlişkilerde şeffaf ve tutarlı olma, O2b: Öz farkında olma, yıda: Yenilikçi iş davranışı

3.3.3. Çoklu Grup Analizi

Araştırma kapsamında oluşturulan “H2: Katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi cinsiyete (kadın-erkek) göre farklılaşmaktadır”, “H3: Katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi medeni duruma (evli-bekâr) göre farklılaşmaktadır”, “H4: Katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi çalışanların statüsüne (mavi yakalı-beyaz yakalı) göre farklılaşmaktadır” ve “H5: Katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi katılımcıların tecrübesine (0-3 yıl- 4-6 yıl- 7-10 yıl- 15 yıl ve üzeri) göre farklılaşmaktadır” hipotezlerini test etmek için çoklu grup analizi yapılarak; hipotezler için tek tek oluşan modeller dergi formatı açısından ayrı ayrı sunulmayıp, modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 10’da ve analiz sonuçları Tablo 11’de özet olarak sunulmaktadır.

Tablo 10. Yem Analizi Uyum İyiliği İndeks Değerleri

Koşullar/Hipotezler	H ₂	H ₃	H ₄	H ₅
Örneklem Büyüklüğü (N>250)	310	310	300	310
Gözlemlenebilir Değişken Sayısı (12 < gds < 30)	310/18= 17,22		300/18=16,66	310/18= 17,22
CMIN (χ ²)	1132,929	1027,918	1245,115	2917,587
P (Anlamlı p değeri)	,000	,000	,000	,000
df	320	316	316	632
CMIN/df (χ ² / df < 5)	3,540	3,253	3,940	4,616
GFI (> 0,90)	,916	,900	,882	,882
CFI (> 0,92)	,931	,913	,918	,921
TLI (> 0,90)	,912	,889	,896	,899
RMSEA (< 0,07)	,057	,052	,044	,044

Tablo 10 incelendiğinde uyum iyiliği indeks değerlerinin genel olarak kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. H2 hipotezi hariç diğer hipotezler için GFI değeri, 90’dan büyük değildir. Normal şartlar altında CFI ve GFI değerlerinin, 90’dan büyük olması iyi bir model uyumunun göstergesi olarak değerlendirilirken; birden fazla gizil değişkenin yer aldığı karmaşık modellerde ise bu değerler düşebilir (de Frias ve Dixon, 2005:174). Tablo 10’da verilen değerlerin genel olarak iyi olması veri ile modelin uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 11. Katılımcılar İçin Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

Yön (Yol)	Regresyon Katsayıları B	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları Beta	S.E.	C.R.	P	R ²
Kadın yıda ← O1b	0,609	0,412	0,250	2,438	0,015**	0,208
yıda ← O2b	0,203	0,195	0,129	1,572	0,116	
Yapısal Eşitlik yıda= 0,609 x O1b						
Erkek yıda ← O1b	0,187	0,191	0,097	1,928	0,054	0,1
yıda ← O2b	0,339	0,251	0,133	2,550	0,011**	
Yapısal Eşitlik yıda= 0,339 x O2b						
Evli yıda ← O1b	0,187	0,393	0,097	1,928	0,001*	0,159
yıda ← O2b	0,072	0,062	0,100	0,720	0,471	

H ₃	Bekâr	yıda	← O1b	Yapısal Eşitlik yıda = 0,187 X O1b					0,681	
		yıda	← O2b	-0,484	0,266	0,160	-3,021	0,003**		
				1,445	0,108	0,373	3,873	0,001*		
				yıda = -0,484 x O1b yıda = 1,445 x O2b						
H ₄	Mavi Yakalı	yıda	← O1b	0,182	0,161	0,099	1,837	0,066	0,107	
		yıda	← O2b	0,391	0,285	0,118	3,305	0,001*		
				Yapısal Eşitlik yıda = 0,391 X O2b						
	Beyaz Yakalı	yıda	← O1b	0,378	0,588	0,134	2,821	0,005**	0,416	
		yıda	← O2b	0,164	0,265	0,109	1,507	0,132		
				Yapısal Eşitlik yıda = 0,378 X O1b						
	H ₅	0-3 yıl	yıda	← O1b	-0,664	-0,475	0,193	-3,431	0,001*	0,903
			yıda	← O2b	3,141	0,823	1,302	2,413	0,016**	
			Yapısal Eşitlik yıda = -0,664 x O1b yıda = 3,141 x O2b							
4-6 yıl		yıda	← O1b	-0,223	-0,183	0,218	-1,020	0,308	0,431	
		yıda	← O2b	0,752	0,631	0,215	3,495	0,001*		
			Yapısal Eşitlik yıda = 0,752 x O2b							
7-10 yıl		yıda	← O1b	-0,140	-0,092	0,262	-0,536	0,592	0,503	
		yıda	← O2b	1,991	0,703	0,887	2,246	0,025**		
			Yapısal Eşitlik yıda = 1,991 x O2b							
15 yıl ve üstü		yıda	← O1b	0,387	0,442	0,105	3,693	0,001*	0,199	
	yıda	← O2b	0,070	0,058	0,122	0,573	0,567			
			Yapısal Eşitlik yıda = 0,387 x O1b							

Not: * %1, ** %5 anlamlılık derecesini ifade etmektedir.

O1b: İlişkilerde şeffaf ve tutarlı olma, O2b: Özfarkında olma, yıda: Yenilikçi iş davranışı

Tablo 11'e bakıldığında H2 hipotezi açısından kadın katılımcılar için ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma boyutunun ($CR > \pm 1,96$, $P < 0,05$); erkek katılımcılar için özfarkında olma boyutunun yenilikçi iş davranışını ($CR > \pm 1,96$, $P < 0,05$) etkilediği görülmektedir. Oluşan yapısal eşitlik incelendiğinde; kadın katılımcıların yenilikçi iş davranışı algısına ilişkilerde şeffaf olma boyutunun (0,609) etki ettiği, eşitliğin açıklama gücünün ($R^2 = 0,208$) olduğu; erkek katılımcıların yenilikçi iş davranışı algısına özfarkında olma boyutunun (0,339) etki ettiği, eşitliğin açıklama gücünün ($R^2 = 0,1$) olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kadın katılımcılar açısından ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma boyutu yenilikçi iş davranışını etkilerken; erkek katılımcılar için özfarkında olma boyutunun yenilikçi iş davranışını etkilediği görülmektedir. Bu bilgiler ışığında H2 kısmen kabul edilmiştir.

H3 hipotezi açısından evli katılımcılar için sadece ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma boyutunun ($CR > \pm 1,96$, $P < 0,01$); yenilikçi iş davranışını etkilediği görülürken; bekâr katılımcılar için hem ilişkilerde şeffaf olma boyutunun ($CR > \pm 1,96$, $P < 0,05$); hem de özfarkında olma boyutunun ($CR > \pm 1,96$, $P < 0,01$); yenilikçi iş davranışını etkilediği görülmektedir. Oluşan yapısal eşitlik incelendiğinde evli katılımcıların yenilikçi iş davranışı algısına ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma boyutunun (0,187) etki ettiği, eşitliğin açıklama gücünün ($R^2 = 0,159$) olduğu; bekâr katılımcıların yenilikçi iş davranışı algısına ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma boyutunun (-0,484) etki ettiği ve özfarkında olma boyutunun ise (1,445) etki ettiği, eşitliğin açıklama gücünün ($R^2 = 0,681$) olduğu görülmektedir. Evli olan katılımcıların sadece otantik liderlik alt boyutlarından olan ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma boyutunun yenilikçi iş davranışını etkilediği; bekâr katılımcıların otantik liderlik alt boyutlarından olan ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma alt boyutu yenilikçi iş davranışı üzerinden negatif bir etkiye sahip olduğu; özfarkında olma alt boyutunun yenilikçi iş davranışını pozitif olarak etkilediği görülmektedir. Ayrıca evli olan katılımcılar açısından otantik liderlik alt boyutu olan özfarkında olma alt boyutu yenilikçi iş davranışını etkilememektedir. Bu bilgiler ışığında H3 kısmen kabul edilmiştir.

H4 hipotezi açısından mavi yakalı çalışanlar için özfarkında olma boyutunun ($CR > \pm 1,96$, $P < 0,01$), beyaz yakalı çalışanlar için ise ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma boyutunun ($CR > \pm 1,96$, $P < 0,05$) yenilikçi iş davranışını etkilediği görülmektedir. Oluşan yapısal eşitlik incelendiğinde mavi yakalı çalışanların yenilikçi iş davranışı algısına özfarkında olma boyutunun (0,391) etki ettiği, eşitliğin açıklama gücünün ($R^2 = 0,107$) olduğu; beyaz yakalı çalışanların yenilikçi iş

davranışı algısına ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma boyutunun (0,378) etki ettiği, eşitliğin açıklama gücünün ($R^2 = 0,416$) olduğu görülmektedir. Mavi yakalı çalışanlar açısından otantik liderlik alt boyutu olan özfarkında olma boyutu yenilikçi iş davranışını etkilerken; ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma alt boyutunun yenilikçi iş davranışını etkilemediği görülmektedir. Beyaz yakalı çalışanlar açısından ise ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma alt boyutunun yenilikçi iş davranışı algısını etkilerken; özfarkında olma boyutunun yenilikçi iş davranışını etkilemediği görülmektedir. Bu bağlamda mavi yakalı çalışanların liderin özfarkında olma özelliklerini daha fazla göstermesi yenilikçi iş davranışını artırırken; beyaz yakalı çalışanlar açısından liderin ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olması yenilikçi iş davranışını artırmaktadır. Bu bilgiler ışığında H4 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H5 hipotezi açısından ise 0-3 yıl arasında tecrübesi olan katılımcıların hem ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma boyutunun ($CR > \pm 1,96$, $P < 0,01$) hem de özfarkında olma boyutunun ($CR > \pm 1,96$, $P < 0,05$) yenilikçi iş davranışını etkilediği görülmektedir. 4-6 yıl ($CR > \pm 1,96$, $P < 0,01$) ve 8-11 yıl ($CR > \pm 1,96$, $P < 0,05$) arasında tecrübesi olan katılımcıların sadece özfarkında olma boyutunun yenilikçi iş davranışını etkilediği görülürken; 15 yıl ve üzeri tecrübesi olan katılımcıların ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma boyutunun ($CR > \pm 1,96$, $P < 0,01$) yenilikçi iş davranışını etkilediği görülmektedir. Oluşan yapısal eşitlik incelendiğinde 0-3 yıl arasında tecrübesi olan katılımcıların yenilikçi iş davranışına ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma boyutunun (-0,664), özfarkında olma boyutunun ise (3,141) etki ettiği, eşitliğin açıklama gücünün ise ($R^2 = 0,903$) olduğu görülmektedir. Bir diğer katılımcı grubu olan 4-6 yıl arasında tecrübesi olan katılımcıların yenilikçi iş davranışına özfarkında olma boyutunun (0,752) etki ettiği, eşitliği açıklama gücünün ($R^2 = 0,431$) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 7-10 yıl arasında tecrübesi olan katılımcıların yenilikçi iş davranışına özfarkında olma boyutunun (1,991) etki ettiği, eşitliği açıklama gücünün ($R^2 = 0,503$) olduğu görülmektedir. Son olarak 15 yıl ve üzeri tecrübesi olan katılımcıların yenilikçi iş davranışına ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma boyutunun (0,387) etki ettiği, eşitliğin açıklama gücünün ise ($R^2 = 0,199$) olduğu görülmektedir. Nispeten tecrübesi az olan çalışanların otantik liderlik alt boyutlarından hem ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma hem de özfarkında olma algılarının yenilikçi iş davranışını etkilediği görülmektedir. Tecrübesi katılımcılara göre orta düzeyde olan katılımcıların ise sadece otantik liderlik alt boyutu olan özfarkında olma algılarının yenilikçi iş davranışını etkilediği, tecrübesi ileri düzeyde olan çalışanlar açısından ise otantik liderlik alt boyutlarından ilişkilerde şeffaf ve tutarlı olma alt boyutunun yenilikçi iş davranışını etkilediği görülmektedir. Bu bilgiler ışığında H5 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 12. Araştırma Hipotezlerinin Özet Sunumu

Hipotezler		Sonuç
H ₁	H1: Otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H ₂	H2: Katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi cinsiyete (kadın-erkek) göre farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul
H ₃	H3: Katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi medeni duruma (evli-bekar) göre farklılaşmaktadır	Kısmen Kabul
H ₄	H4: Katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi çalışanların statüsüne (mavi yakalı-beyaz yakalı) göre farklılaşmaktadır	Kısmen Kabul
H ₅	H5: Katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi katılımcıların tecrübesine (0-3 yıl- 4-6 yıl- 7-10 yıl- 15 yıl ve üzeri) göre farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul

TARTIŞMA VE SONUÇ

Yenilikçi iş davranışı kavramının örgüt içerisinde geliştirilmesi liderlik konusu ile ilişkili bir konu olarak ele alınmaktadır. Yenilikçi iş davranışını destekleyen liderlik araştırmaları üzerine yapılan çalışmada liderin yenilikçilik için gerekli desteği sağlaması, yenilikçi davranışını tanıması ve bu davranışı sistem içerisinde ödüllendirmesi, yenilikçi davranışlara kaynak aktarması gibi davranış ve tutumlar çalışanların yenilikçi potansiyelini artırdığını ortaya koymaktadır (Jeroen de ve Deanne den, 2003).

Araştırma kapsamına göre hipotezler belirlenirken beklenti bütün hipotezlerin kabul edilmesi yönündeydi. Araştırma sonuçlarına bakıldığında H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezleri kısmen kabul edildi. Bu bağlamda çalışma bulguları genel olarak beklenildiği gibi sonuçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre “H1: Otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır” kısmen kabul edilmiştir. Literatüre bakıldığında çalışmanın bu bulgusunun desteklendiği görülmektedir (Indrayanti ve Ulfia, 2022), araştırma sonucunda çalışanların yenilikçi iş davranışı rollerinin otantik liderlik özellikleri ile artırılabilirliği ortaya konulmaktadır. Aynı şekilde araştırma kapsamında oluşturulan “H2: Katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi cinsiyete (kadın-erkek) göre farklılaşmaktadır”, “H3: Katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi medeni duruma (evli-bekar) göre farklılaşmaktadır”, “H4: Katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi çalışanların statüsüne (mavi yakalı-beyaz yakalı) göre farklılaşmaktadır” ve “H5: Katılımcıların otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi katılımcıların tecrübesine (0-3 yıl- 4-6 yıl- 7-10 yıl- 15 yıl ve üzeri) göre farklılaşmaktadır” hipotezleri kısmen kabul edilerek elde edilen sonuçlar literatür bulguları ile desteklenmektedir (Yang Jingzhao , vd., 2011). Bu çalışmada çalışanların kişisel özelliklerinin yenilikçilik ve yaratıcılık konusunda belirleyici olan iç faktörler kapsamında olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca liderlik ve yenilikçilik konularında yapılan farklı çalışmalar demografik değişkenlerin etkisini ortaya koymaktadır (Jaiswal ve Dhar, 2015; Madrid vd., 2014; Nelson vd., 2014).

Günümüzde liderlik konusunda yapılan çalışmalar farklı liderlik kavramlarını ortaya koymaktadır. Otantik liderlik konusu da bu liderlik kavramlarından birini oluşturmaktadır. Örgüt hayatında lider, işletmenin bir izdüşümü olarak düşünüldüğünde çalışanların örgüte karşı yaklaşımlarını, bakış açılarını önemli derecede etkilemektedir. Bu sebeple de aslında örgütsel süreçlerin bir vitrini olarak görülmektedir. Her an değişimin etkili olduğu örgütsel süreçlerde de yenilenme, değişime uğrama ve değişme konuları oldukça önemli olarak görülmektedir. Bu noktada çalışanların yenilikçi iş davranışı sergilemeleri örgütsel çıktıyı etkileme gücüne sahiptir. Bu bağlamda bakıldığında yenilikçi iş davranışı ile liderlik konusunun birbiri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Liderlik kavramlarından otantik lider; kendinin farkında olan, kişilerin duygularının açık bir şekilde ifade edebildiği şeffaflık kriterlerine uygun davranan, karar süreçlerinde başkalarının da görüşlerini dikkate alan, değerler dizgesi içerisinde ahlaki görüş açısına sahip olan bir profil çizmektedir. Yenilikçi düşünce ya da yaratıcılık gibi kavramlar özgür ve rahat ortamlarda varlığını güçlendirme eğiliminde olduğundan yenilikçi iş davranışı da otantik liderin ortaya koyduğu çalışma ortamından etkilenecektir. Araştırma sonuçları ile görülmektedir ki çalışanların otantik liderlik algısı yenilikçi iş davranışını etkilemektedir. Aynı zamanda liderlik ve yenilikçilik konuları ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında demografik özelliklere göre değişim gösterdiği ifade edilmektedir. Bu noktada da araştırma sonuçları otantik liderlik algısının yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinde demografik değişkenlerin belirleyici olduğunu, yani demografik duruma göre etkinin değişebildiği ortaya konulmaktadır. Bu bilgiler ışığında araştırma sonuçları genel olarak liderlik ve yenilikçilik konularında demografik değişkenlerin ele alınmasını göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Al-Ansari, Y., Pervan, S., & Xu, J. (2013). Innovation and business performance of smes: the case of dubai. *Education Business and Society Contemporary Middle Eastern Issues*, 6(3/4), 162-180.
- Avolio, B. J., & Gardner W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F., Luthans, F. & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 6, pp. 801-823.
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601-1620.
- Bass, Bernard M. (1995). *Concepts of Leadership: The Beginnings*. J.T. Wren (Ed.), *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*, New York, The Free Press, ss.49-52.
- Basu, R. & Green, S.G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 27 No. 6, pp. 477-499.
- Battistelli, A., Odoardi, C., Vandenberghe, C., Di Napoli, G., & Piccione, L. (2019). Information sharing and innovative work behavior: The role of work-based learning, challenging tasks, and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 361-381.
- Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, Vol. 27 No. 1, pp. 75-90.
- Carroll, G.R. (2015). *Authenticity: attribution, value and meaning*, in Scott, R.A., Kosslyn, S.M. and Pinkerton, N. (Eds), *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*, Wiley Online Library, New York, pp. 1-13.
- Cerne, M., Jaklic, M. & Skerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective. *Leadership*, Vol. 9 No. 1, pp. 63-85.
- Cha, S.E., Hewlin, P.F., Roberts, L.M., Buckman, B.R., Leroy, H., Steckler, E.L. & Cooper, D. (2019). Being your true self at work: integrating the fragmented research on authenticity in organizations. *The Academy of Management Annals*, Vol. 13 No. 2, pp. 633-671.
- De Jong, J. & Den Hartog, D. (2003). Leadership as a determinant of innovative behaviour. Research Report, SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs.
- De Jong P.J. & Den Hartog, D.N. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Blackwell Publishing Ltd*, 19 (1), 23- 36.
- De Jong, J.P.J. & Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 41-64.
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191.
- Erickson R.J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction* 18(2): 121-144.
- Gable, S. L. & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me?' A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 3, pp. 343-372.
- Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A. K., & Al-Hakimi, M. A. (2024). Servant and authentic leadership as drivers of innovative work behavior: the moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*, 27(6), 1938-1966.

- George, B., Sims, P., McLean, A.N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, Vol. 85 No. 2, p. 129.
- Gordon, A., & Yukl, G. (2004). The future of leadership research: Challenges and opportunities. *German Journal of Human Resource Management*, 18(3), 359-365.
- Hage, J.T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, Vol. 25, pp. 597-622.
- Harlianto, J., & Rudi, A. (2018). The role of leaders in stimulating innovative work behavior and its impacts towards job performance. *International journal of engineering & technology*, 7(3.30), 571-574.
- Harter, J.K., Schmidt, F. L., & Hayes, T.L. (2002). The business-unit relationship between employee satisfaction, engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87:268-279
- Harter, S. (2002). *Authenticity*. in Snyder, C.R. and Lopez, S. (Eds), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, London, 382-394.
- Ibarra, H. (2015). The authenticity paradox. *Harvard Business Review*, Vol. 93 Nos 1/2, pp. 52-59.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Indrayanti, I., & Ulfia, N. (2022). Authentic leadership and innovative work behavior through organizational culture: A study in Indonesian state-owned enterprises. *F1000Research*, 11, 1243.
- Jada, U. R., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 915-930.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International journal of hospitality management*, 51, 30-41.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302. doi: <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Javed, B., Khan, A. K., & Quratulain, S. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: examination of lmx perspective in small capitalized textile firms. *Journal of Psychology*, 152(8), 594-612.
- Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33 No 4, pp. 135-140.
- Kets de Vries, M. F. (1994). The leadership mystique. *Academy of Management Perspectives*, 8(3), 73-89.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1), 1-16.
- Kim, B.-J., Nurunnabi, M., Kim, T.-H., & Kim, T. (2018). Doing good is not enough, you should have been authentic: Organizational identification, authentic leadership and CSR. *Sustainability*, 10(6), 2026 2071-1050.
- Koednok, S., & Sungsanit, M. (2018). The influence of multilevel factors of human resource practices on innovative work behavior. *The Journal of Behavioral Science*, 13(1), 37-55.
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Ali, A. M., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. *Sustainability*, 11(6), 1-21.

- Li, M. J., Liu, Y., Liu, L., & Wang, Z. H. (2017). Proactive Personality and Innovative Work Behavior: the Mediating Effects of Affective States and Creative Self-Efficacy in Teachers. *Current Psychology*, 36(4), 697-706.
- Li, X., & Zheng, Y. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7(06), 446.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). Psychological capital: Developing the human competitive edge. *Oxford University Press*.
- Luu, T. T. (2019). Can diversity climate shape service innovative behavior in Vietnamese and Brazilian tour companies? The role of work passion. *Tourism Management*, 72, 326-339.
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 234-256.
- Maqbool, S., Cerne, M. and Bortoluzzi, G. (2019). Micro-foundations of innovation: employee silence, perceived time pressure, flow and innovative work behaviour. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 125-145.
- Moss, S.A. & Ritossa, D.A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes. *Leadership*, Vol. 3 No. 4, pp. 433-456.
- Neider, L.L. & Schriesheim, C.A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 No. 6, pp. 1146-1164.
- Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout research*, 1(2), 90-101.
- Northouse P (2016). *Leadership; Theory and Practice*. Sage Publications: United States of America.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications..
- Northouse, P. G. (2011). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.
- Oke, A., Munshi, N. & Walumbwa, F.O. (2009). The influence of leadership on innovative processes and activities. *Organizational Dynamics*, Vol. 38 No. 1, pp. 64-72.
- Park, H.M. (2008). Univariate analysis and normality test using sas, stata, and spss. Working Paper. The University Information Technology Services (UITs) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University
- Penger, S., & Cerne, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic Research*, 27(1), 508-526.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (1990). Leadership practices: An alternative to the psychological perspective.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & e Cunha, M.P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 3, pp. 429-437.

- Rubens, A., Schoenfeld, G. A., Schaffer, B. S., & Leah, J. S. (2018). Self-awareness and leadership: Developing an individual strategic professional development plan in an MBA leadership course. *International Journal of Management in Education*, 16, 1–13.
- Saeed, B.B., Afsar, B., Cheema, S. & Javed, F. (2019). Leader-member exchange and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 105-124.
- Scott, G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behaviour: a path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist*, 55(1), 5-183.
- Stock, R. M. (2015). Is Boreout a Threat to Frontline Employees' Innovative Work Behavior? *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), 574-592.
- Storey, M., Killian, S., & O'Regan, P. (2017). Responsible management education: Mapping the field in the context of the SDGs. *International Journal of Management in Education*, 15(Part B), 93–103.
- Supriyanto, A. S., Sujianto, A. E., & Ekowati, V. M. (2020). Factors affecting innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing and job crafting. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 999-1007.
- Tohum, E. U. (2022). *Paradoksal Liderlik*. Esen, Ü.B. (Edt.). *Liderliğin Dönüşümü: Postmodern Liderlik Teorileri*, Nobel Yayınevi, 101-121.
- Vinarski-Peretz, H., Binyamin, G. & Carmeli, A. (2011). Subjective relational experiences and employees' innovative behaviors in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 78 No. 2, pp. 290-304.
- Volmer, J., Spurk, D. & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, Vol. 23 No. 3, pp. 456-465.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Wu, C.H., Parker, S.K. & De Jong, J.P.J. (2014). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of Management*, Vol. 40 No. 6, pp. 1511-1534.
- Yang, J. Z., Yang, D. T., & Zhao, S. D. (2011). The inner driving force of employees' innovation in the workplace: employees' creativity self-efficacy. *Psychological Science Progress*, 9, 1363-1370.
- 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. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Yukl, G. A. (1992). *Theory and research on leadership in organizations*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology/Consulting Psychologists INC.
- Zhang, Z., Wang, M. O., & Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of management journal*, 55(1), 111-130.
- Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W. & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality*, Vol. 42 No. 8, pp. 1267-1278.

EXTENDED ABSTRACT

GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

THE EFFECT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: A MULTIPLE GROUP ANALYSIS

Introduction and Research Purpos: Leadership, measured by the level of power and military intelligence in the last century, is rarely associated with these concepts in the current century. It is clear that there will not be a balance between leadership and power in the future. The phenomenon of leadership, expressed as a phenomenon that will enable people to move in the direction of determined goals and to walk on the road and distance, is becoming more complex with the uncertainty brought by today's conditions. However, the ability of an organization to continue its existence for a long time depends on taking risks against the situations it faces, introducing innovation in the processes of the whole organization, and developing new product-production processes (Tohum, 2022:102). The study's main purpose is to investigate the effect of employees' perception of authentic leadership style on innovative work behavior. For this purpose, whether the demographic characteristics of the employees (gender, marital status, status, and experience) differentiate the effect of their perceptions of authentic leadership style on innovative work behavior was tested with multiple group analyses.

Literature Review: Research in the management field shows that innovation is seen as one of the biggest challenges for leaders (Oke et al., 2009). In the literature, it is seen that the number of studies examining the direct relationship between leadership and innovative work behavior is low, and the results of these studies are inconsistent (Nederveen Pieterse et al., 2010). For instance, when we look at the studies conducted on the relationship between leadership and innovative work behavior, it is concluded that there is both a negative relationship (Basu & Green, 1997), a positive relationship (Boerner et al., 2008) and no effect (Moss & Ritossa, 2007). These inconsistent results indicate that different variables should be focused on regarding the relationship between variables (Nederveen Pieterse et al., 2010). In general, it is stated that demographic factors explain the relationship between variables in leadership research (Li & Zheng, 2014). In light of all this information, we claim that there is a relationship between authentic leadership and innovative work behavior. At the same time, we argue that demographic factors also determine this relationship.

Methodology and Findings: The study sample consists of 310 participants working in the textile sector's quality, production, and R&D units in a province of Turkey. Data for the study were collected between October-December 2024. According to the research results, the participant's perception of authentic leadership affects innovative work behavior. In addition, it is revealed that the effect of the participant's perception of authentic leadership on innovative work behavior differs according to the demographic variables of gender, marital status, employment status, and experience. According to the analysis results, it was determined that the dimension of authentic leadership perception of being transparent and consistent in relationships affected the perception of innovative work behavior of female participants. In contrast, the perception of authentic leadership did not affect the perception of innovative work behavior of male participants. According to marital status, it has been determined that the dimension of being transparent and consistent in relationships of authentic leadership perception affects the perception of innovative work behavior of married participants. In contrast, the dimension of being transparent and consistent in relationships of authentic leadership perception does not affect the perception of innovative work behavior of single participants. According to the employment status, it is seen that the dimension of being self-aware affects the perception of innovative work behavior of blue-collar employees. In contrast, the dimension of being transparent and consistent in relationships affects the perception of innovative work behavior of white-collar employees. Finally, it is seen that both being transparent and consistent in relationships and being self-aware affect the perception of innovative work behavior of participants with 0-3 years of experience, while only being self-aware affects the perception of innovative work behavior of participants with 4-6 years and 7-10 years of experience. The dimension of being transparent and consistent in relationships affects the perception of innovative work behavior of participants with 15 years of experience and above. Therefore, this study reveals that the effect of authentic leadership perception on innovative work behavior differs according to demographic variables.

Conclusions and Recommendation: The research results reveal that demographic variables are determinants of the effect of authentic leadership perception on innovative work behavior; that is, the effect may vary according to demographic status. In light of this information, the research results show that demographic variables should be addressed in leadership and innovation issues in general.

KATKI ORANI BEYANI VE ÇIKAR ÇATIŞMASI BİLDİRİMİ

Sorumlu Yazar <i>Responsible/Corresponding Author</i>		ENES UĞUR TOHUM		
Makalenin Başlığı <i>Title of Manuscript</i>		OTANTİK LİDERLİĞİN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ: ÇOKLU GRUP ANALİZİ		
Tarih <i>Date</i>		17.01.2025		
Makalenin türü (Araştırma makalesi, Derleme vb.) Manuscript Type (Research Article, Review etc.)		Araştırma Makalesi		
Yazarların Listesi / List of Authors				
<i>Sıra No</i>	Adı-Soyadı <i>Name - Surname</i>	Katkı Oranı <i>Author Contributions</i>	Çıkar Çatışması <i>Conflicts of Interest</i>	Destek ve Teşekkür (Varsa) <i>Support and Acknowledgment</i>
1	ENES UĞUR TOHUM	%100	YOKTUR	YOKTUR