

Lider-Üye Etkileşimi ve Yenilikçi Davranış İlişkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Etkisi (The Mediating Effect of Employee Empowerment on The Relationship Between Leader-Member Exchange and Innovative Behavior)

Mehmet BİÇER  ^a

^a Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, Kilis, Türkiye. mehmetbicer@kilis.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Lider-Üye Etkileşimi Yenilikçi Davranış Personel Güçlendirme Gönderilme Tarihi 23 Eylül 2020 Revizyon Tarihi 1 Şubat 2021 Kabul Tarihi 10 Mart 2021 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Lider-üye etkileşimi (LÜE), yenilikçi davranış ve personel güçlendirme kavramlarını üçlü bir ilişkide ele alan bu çalışmanın temel amacı; personel güçlendirmenin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkilerini dikkate alarak, lider-üye etkileşimi ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir aracı değişken olup olmadığını incelemektir. Tasarım/Yöntem/Yaklaşım – Nicel araştırma modeli ve ilişkisel araştırma tasarımı kapsamında yürütülen bu çalışmada kolayda örnekleme yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler, demir-çelik ve finans sektörlerinde çalışan 257 katılımcıdan elde edilen verilerin korelasyon ve bootstrap regresyon analizleri yapılarak test edilmeye çalışılmıştır. Bulgular – Korelasyon analizi sonuçları, LÜE'nin tüm alt boyutlarının yenilikçi davranışlar ve personel güçlendirme ile istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı ilişkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Personel güçlendirme ve yenilikçi davranışlar arasında da pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmanın amacına yönelik en önemli bulgu; personel güçlendirmenin müdahil edilmesiyle oluşan üçlü ilişkide, LÜE'nin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisinin azalmasıdır. Bulgular, LÜE düzeyleri ile personel güçlendirme arasındaki ilişki düzeyinin, LÜE'nin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini zayıflattığını göstermiştir. Tartışma – Yöneticileri ile aralarındaki ilişkilere bağlı olarak oluşan etkileşimin düzeyi ve kalitesi motivasyonu yüksek, işinden tatmin ve mutlu çalışanlar yaratabilecektir. Yüksek kalite düzeyindeki LÜE'nin, çalışanların yenilikçi davranışlarında olumlu etkiler yaratacağı beklenen bir sonuçtur. Fakat, araştırmanında sonuçlarının da desteklediği şekilde, etkin personel güçlendirme politikalarının uygulandığı organizasyonlarda; özgüveni yüksek, inisiyatif kullanabilen ve karar alabilen çalışanların yüksek kalite düzeyli LÜE'lerine rağmen daha fazla yenilikçi davrandıkları da dikkate alınması gereken bir gerçekliktir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Leader-Member Exchange Innovative Behavior Empowerment Received 23 September 2020 Revised 1 February 2021 Accepted 10 March 2021 Article Classification: Research Article	Purpose – The main purpose of this study which deals with the concepts of leader-member exchange (LMX), innovative behavior and empowerment in a triple relationship; to examine whether there is a statistically significant mediating variable in the relationship between LMX and innovative behavior, considering the effects of empowerment on employees' innovative behaviors. Design/methodology/approach – Conducted within the scope of quantitative research model and relational research design, simple sampling method and questionnaire technique were used in this study. Relationships between variables were tried to be tested by performing correlation and bootstrap regression analysis of the data procured from 257 contributors working in the iron-steel and finance industries. Findings – Correlation analysis results revealed that all sub-dimensions of LMX have statistically positive and significant relationships with innovative behaviors and empowerment. A positive correlation was also observed between empowerment and innovative behaviors. The most important finding for the purpose of the study is the effect of LMX on innovative behaviors decreases in the triple relationship formed by the involvement of empowerment. The findings show that the relationship between LMX and empowerment weakens the impact of LMX on employees' innovative behaviors. Discussion – The level and quality of the interaction that occurs depending on the relationships with the managers will be able to create highly motivated, satisfied and happy employees. It is an expected result that LMX at high quality level will create positive effects on the innovative behaviors of the employees. However, as supported by the results of this research, it is a fact that it should be taken into consideration that employees with high self-confidence, who can take initiative and make decisions behave more innovative despite their high quality level LMXs in organizations where effective empowerment policies are implemented.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Biçer, M. (2021). Lider-Üye Etkileşimi ve Yenilikçi Davranış İlişkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 330-342.

1. Giriş

Katılımcı ve çoğulcu olmasının yanında dinamik ama sade bir yönetim anlayışını benimseyen günümüzün çağdaş işletmeleri; teknolojinin sunduğu yenilikler ve katı rekabet koşullarının oluşturduğu bir ortamda, geleneksel işletme yapıları yerine çağdaş yönetim anlayışına uygun örgüt yapıları inşa etme çabası içerisindeyler. Daha açık bir ifadeyle, günümüz işletmecilik anlayışında katı ve kuralcılıktan uzak bir örgüt yapısından ziyade her kademeye ulaştırabilecek, hızlı kararlar alabilen esnek ve katılımcı bir organizasyon yapısı söz konusudur. Bu noktadan hareketle, verimliliği ve firma değerini artırmak adına çalışanları ile güçlü iletişim kanalları oluşturmanın, kararlara katılmalarını sağlayarak onları güçlendirmenin, gönüllülük düzeylerini yükselterek yenilikçi davranmalarını sağlamanın işletmeler açısından son derece hayati bir öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz.

1970'li yıllara kadar süre gelen liderlik kuramlarında, liderlerin her personele aynı tarzda ve düzeyde davrandığı savunulmuştur. Fakat, 70'li yıllar ile birlikte liderin tüm çalışanlar ile aynı düzeyde ortalama ilişkiler kurduğu tezi sorgulanmaya başlanmıştır. Bu yıllarda, lider ile üyeler veya işgörenler arasındaki ilişkilerin kişiye özel oluşarak, farklılık gösterdiği ortaya konmuş ve Lider-Üye Etkileşim (LÜE) Teorisi geliştirilmiştir (Dansereau, Graen ve Haga, 1975). Diğer liderlik kuramlarından farklı olarak lider ve üye ikilisi arasında oluşan özgün ilişki temelinde dayanan LÜE, liderler ve üyeler arasındaki etkileşimlere odaklanarak liderler ve takipçileri arasındaki ikili ilişkiyi liderlik sürecinin odak noktası haline getirmektedir (Northouse, 2013). LÜE kuramına göre, lider ile çalışan arasında oluşan farklı ilişkinin kalitesi, bireysel yenilikçi potansiyeli içinde barındıran çalışanın lehine imtiyaz, güven ve sorumlulukların oluşumunu sağlayacaktır. Bununla birlikte, beklenti ve isteklerinin lider tarafından fark edilmesine imkân sağlayan LÜE, işgörenin daha yenilikçi bir çalışma performansı göstermesi hususunda motivasyonunu artırmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, kaliteli ilişkiye bağlı olarak liderin desteğini hisseden çalışanın zor, karmaşık ve yüksek performans gerektiren işlerde daha yenilikçi davrandığı ve ayrıca öz güveninin de arttığı görülmektedir (Rank, Nelson, Allen ve Xu, 2009; Turek ve Wojtczuk-Turek, 2013).

Örgüt çalışanlarının kararlara katılma ve daha yüksek performans için işletme faaliyetleri ile direkt olarak meşgul olma fırsatı vererek, onlara daha fazla sorumluluk yükleyen bir anlayışı ifade eden (Sallee ve Flaherty, 2003: 307) personel güçlendirme ile işletmeler daha hızlı, farklı ve inovatif ürün ve hizmetler ile fark yaratarak rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. İşletme yöneticileri, işgörenlerin yaratıcı potansiyellerini geliştirmek ve daha yenilikçi bir organizasyon anlayışını oluşturmak için personel güçlendirme uygulamalarını hayata geçirmeye çalışmaktadırlar. Böylelikle; kaynak kıtlığının, teknolojik değişimlerinin ve katı rekabet dinamiklerinin şekillendirdiği çok değişkenli, dalgalı mevcut sosyo-ekonomik sistemde geleceği yakalama şansları yükselecektir (Sada, 2003). Bununla birlikte, personel güçlendirme uygulamaları çalışanları yenilikçi davranmaya teşvik etmekte ve bu hususta onlara cesaret vermektedir. Çünkü bu uygulamalar, çalışanların karar verme kabiliyetlerini geliştirerek yönetime katılmalarına, yeni fikirler üretebilmelerine ve yenilikçiliğin önünü açan bir örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır (Köksal, 2011). Bunu destekler nitelikte; Spreitzer (1995:1445) kontrol odağı, öz saygı, bilgi paylaşımı ve ödüllendirmeyi kişisel değişkenler olarak sıraladığı psikolojik güçlendirme modelinin en önemli çıktısının yenilik olduğunu belirtmiştir.

Bu çalışma, personel güçlendirmenin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkilerini dikkate alarak, lider-üye etkileşimi ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir aracı değişken olup olmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Finans ve demir-çelik gibi aktif ve dinamizmi yüksek olan sektörlerin beyaz yakalı personellerine yönelik yapılan bu çalışmadan elde edilen bulguların, araştırmacılara ve sektör temsilcilerine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşim teorisi (LÜE), bir örgütteki lider ile üyesinin etkileşimini ve bu ilişkiden doğan davranışları değerlendiren, tarafların paylaşımından kaynağını alan ortak kültür ile tutum ve davranışları inceleyen ve ortaya koyan bir yaklaşım olarak açıklanmaktadır (Scandura, Graen ve Novak, 1986: 580). Deluga (1994: 316) ise LÜE'yi kısaca, sosyal etkileşim esasına göre lider ile üyeleri arasında oluşan ilişkiler kapsamında ortaya çıkan bir liderlik modeli olarak ifade etmektedir. İlk olarak 1973 yılında Dansereau, Cashman, Graen ve 1975 yılında da Dansereau, Graen ve Haga'nın çalışmalarında ortaya atılan ve Dikey İkili

Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) ile ifade edilen LÜE kavramı, liderin her astı ile ayrı ayrı kurduğu ilişkilerin üzerinde yoğunlaşması sebebiyle diğer liderlik kuramlarından farklıdır (Gerstner ve Day, 1997: 827; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220; Van Breukelen, Schyns ve Le Blanc, 2006: 295) .

Rol ve sosyal etkileşim yaklaşımları Lider-üye etkileşimi teorisinin temelini oluşturmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Rol yaklaşımında, lider ve üyesinin aktif rol alma, rol yapma ve rol-yönlendirme süreçleri ve faaliyetlerinin ikili ilişkiyi resmi ve kalıplaşmış bir yapıdan daha çok karşılıklı memnuniyeti oluşturmaya çalışan bir ilişki modeline doğru yön verdiği düşünülmektedir. Bununla birlikte, LÜE kavramını üye ve lider arasındaki etkileşim ilişkisinin kalitesi olarak tanımlayan sosyal etkileşim yaklaşımı temelinde, lider-üye etkileşim teorisinin evrimleştiği de ifade edilmektedir. Genel olarak LÜE teorisi, örgüt lideri ve üyesi arasında oluşan etkileşimlere ve bu etkileşimlerden kaynaklanan niteliklere ve süreçlere odaklanmaktadır (Tsai, Dionne, Wang, Spain, Yammarino ve Cheng 2017). Liderlerin takipçilerinin tümüne aynı biçimde davranışlar sergilediklerini ve ayrıca takipçilerin de algı, tutum, davranış ve diğer birçok değişkenler bazında aynı özelliklere sahip olduklarını varsayan geleneksel liderlik teorileri ise takipçilerin de liderin davranışlarına çok yakın ve benzer davranışlarda bulduklarını düşünmektedir (Dansereau vd., 1975: 47). Daha açık bir ifadeyle, liderlik yaklaşımlarının çoğunluğu durumsal değişkenler karşısında liderin takipçilerine nasıl davranacağı hususuna odaklanmış ve liderin tüm takipçilerine, örgüt üyelerine karşı benzer veya aynı çizgide bir tavır sergileyerek davrandığı varsayımlarından yola çıkmışlardır. LÜE kuramı ise, liderin tüm örgüt üyeleri ile farklı bir liderlik tutum ve davranış tarzları ile etkileşimde bulunabileceği varsayımı ile diğer liderlik teorilerinden farklı olduğunu ortaya koymaktadır (Liden ve Graen, 1980: 451). LÜE teorisi, liderlerin astları veya üyeleri ile ayrı ayrı çeşitli tarzlarda ilişki geliştirmeleri ve bu ilişkilerin niteliğinin lider-üye tutum ve davranışlarını etkilemesi ilkesi ile hareket etmektedir (Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007).

Lider-üye etkileşiminin niteliğini değerlendirmek üzere geliştirilen ölçek araçları içerisinde alanyazında en çok kabul gören ölçek, Dienesch ve Liden'in 1986 yılında geliştirdikleri ölçüm aracıdır. Alışlagelmiş olarak, tek boyutlu bir yaklaşım olduğunu ortaya koyan net bir teorik veya deneysel destek noktasının olmadığını savunan araştırmacılar, LÜE'nin birden fazla boyutta ve bileşenle açıklanabilecek bir yaklaşım olduğunu belirtmişlerdir (Dienesch ve Liden, 1986: 618). Rol ve sosyal değişim yaklaşımları ile uyumlu ve çok yönlü bir perspektif ile de tutarlı olarak, Dienesch ve Liden (1986) lider-üye etkileşim biçimlerinin çeşitli yapılarda gelişebileceğini savunmuşlardır. Yazarlar, üç farklı etkileşim biçiminden söz ederek bunların; "görevle ya da işle ilgili davranışlar (katkı), birbirlerine sadakat (bağlılık) ve birbirini sevme (duygusal etkileşim)" boyutlarıyla açıklanabileceğini ifade etmişlerdir (Liden ve Maslyn, 1998: 45). LÜE'nin ölçümüne yönelik yapılan bir diğer çalışmada ise Liden ve Maslyn (1998: 45-49); *katkı, bağlılık ve duygusal etkileşim* boyutlarını destekleyen ve tamamlayıcı özellikte olan *mesleki saygı* olarak adlandırdıkları dördüncü boyutu geliştirmişlerdir.

2.2. Yenilikçi Davranış

Yenilikçilik, örgütün yeni hizmet ve ürünlerinin müşterilere sunulması, yeni buluş ve yöntemlerin organizasyonun üretim ve iş yapma süreçlerinde uygulamaya konulması ve geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Woodman, Sawyer ve Griffin 1993). Yenilikçi davranışlar ise, çalışanların bu süreçlerdeki yenilikleri veya gelişmeleri öncelikle kabul etmeleri ve içselleştirmeleri, daha sonrasında da bunları kendi iş tanımları kapsamında uygulayarak, birimlerinin veya organizasyonun tümüne aksettirmeleri anlamını taşımaktadır (Yuan ve Woodman, 2010). West ve Farr (1990: 9) yenilikçi davranışları "bir iş rolünde, grup veya örgüt çalışanlarının yeniliği kabul eden birim için faydalı fakat yeni olan fikir, süreç, ürün ya da prosedürlerin üretimine, tanıtımına veya uygulamasına yönelik olan davranışları" olarak tanımlamaktadır. Daha geniş bir anlatımla yenilikçi davranışların işyerinde bir fikir üretme, tanıtma ve uygulama aşamalarından oluşan komplike bir süreç olduğunu savunan Janssen (2000), bu davranışları "çalışanın kendi iş performansına ya da bir grup veya örgüte fayda sağlamak için bir iş rolü, grup ya da örgüt içerisinde yeni fikirlerin bilinçli bir şekilde üretilmesi, tanıtılması ve uygulanması" olarak tanımlamaktadır (Janssen, 2000: 288).

Yenilikçilik ile yaratıcılık kavramları, aynı anlamları taşıyormuş gibi algılansa da çalışanların yenilikçi davranışları ile yaratıcılıkları birbirlerinden farklı anlamları ifade etmektedir. Yenilikçi davranışlar, yaratıcılık kavramını da kapsayarak daha geniş anlatım sınırlarına sahiptir. Anlam bakımından yenilikçiliğin yeni fikirlerin oluşturulması kısmını kapsayan (Amabile, 1988) yaratıcılık, en temel ve kısa anlatım biçimiyle "ürünlere, hizmetlere, süreçlere ve prosedürlere ilişkin yararlı olan yeni ve orijinal fikirlerin geliştirilmesi"

olarak tanımlanmaktadır (Oldham ve Cummings, 1996: 608). Bununla birlikte, "yaratıcılık" kavramı alanyazındaki çoğu kullanımında ilk kez yapılan bir şeyi ifade etmektedir (Woodman vd., 1993: 296). Bu noktadan hareketle, yaratıcılık kavramı yeni düşüncelerin ve icatların açığa çıkmasını ifade ederken; yenilikçi davranışlar ise yeni fikirlerin oluşturulması, bu fikirlerin de örgüt geneline aktarılarak, organizasyon lehine kullanılmasını kapsamakta (Zhou, 2003: 414); bazı faydalar üretme potansiyeli olan yeni fikirlerin üretilmesini ve uygulanması süreçlerini içermektedir (West ve Farr, 1990: 11). Bireylerin yaratıcılığa yönelik davranışlarını da kapsayan çalışanların yenilikçi iş davranışları, işletmelerin yeni ürün ve hizmetler geliştirmelerinin ve geniş iş yapma uygulamalarının önünü açarak örgütün dış çevresindeki değişimlere uyum sağlaması imkânı ve geleceği yakamla fırsatları sunabilmektedir.

2.3. Personel Güçlendirme

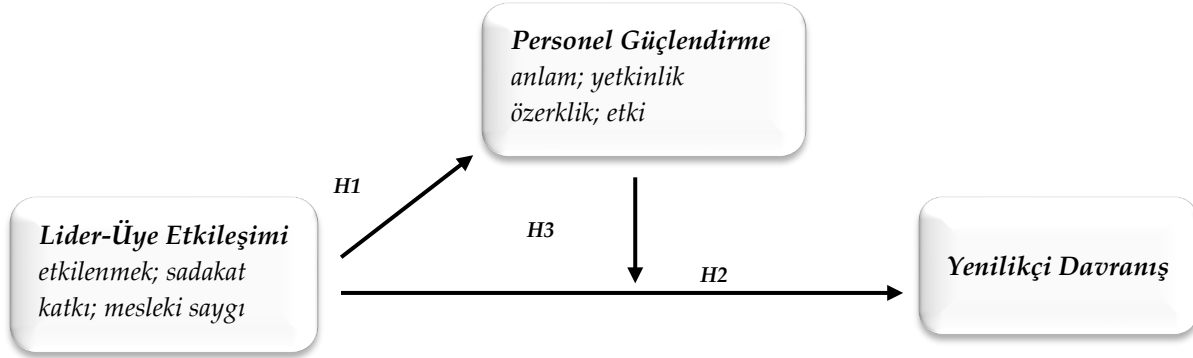
Genel olarak güçlendirme kavramı, "çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullar" (Koçel, 2015: 476) şeklinde ifade edilmektedir. Personel güçlendirme ise örgüt kültürüne, paydaşlara, çalışanlara ve durumsal şartlara göre farklı şekilde yorumla açık, pratiği olan ve gelişen dinamik bir kavramdır. Bu sebeple, genellikle güçlendirmeyi tanımlayabilen bütüncü bir kavram niteliği taşımaktadır. En kısa, sade ve özet şekliyle personel güçlendirme, üst kademe bir çalışanın alt kademe bir çalışana yetki ve sorumluluk devretmesi anlamını taşımaktadır. Burada, sadece bir üstün yetki devri yapması ilgili alt çalışanın güçlendirme eylemi için yeterli olmadığı açıklık getirilmesi gereken önemli bir husustur. Personel güçlendirme, eylemin tam anlamıyla uygulanması için personelin motivasyon kaynağı ve derecesi, eğitimin programlarının varlığı, ast ve üstler arasındaki ilişkinin iletişim ve güven düzeyi, liderlik tarzı ve kalite gibi değişkenlerin de dikkate alınması gerekmektedir (Appelbaum, Karasek, Lapointe ve Quwlich, 2014). Vogt ve Murrell (1990: 8) personel güçlendirmeyi özetle, çalışanlarda yüksek motivasyon sağlamak için onları karar verme sürecine dahil etmeyi ifade eden yönetsel bir kavram olarak açıklamışlardır. Diğer bir anlatımda ise Lawler (1986) personel güçlendirmeyi, çalışanlara karar verebilme yetkisinin devredilmesi ve daha sonrasında astların almış oldukları kararların tüm sonuçlarını kabul etme veya bunlara katlanma düşüncesiyle hareket etme olarak ifade etmiştir. Erstad (1997: 325) ise personel güçlendirme kavramını, "çalışanların yaptıkları işlerde karar vermelerinin sağlanması veya kendi yaptıkları davranışlarında kişisel sorumluluk almalarına imkân verilmesi" olarak tanımlanmaktadır.

Alanyazında personel güçlendirme kavramını açıklamaya çalışan, davranışsal (ilişkisel) ve psikolojik (bilişsel) olmak üzere iki temel yaklaşımın varlığı söz konusudur. Davranışsal güçlendirme yaklaşımın öncüsü Kanter (1977)'e göre, kendilerini eğitmek ve geliştirmek için gerekli olan bilgiye ulaşmak adına kaynak sağlanarak ve iş ortamında desteklenerek çalışanların güçlendirmeleri sağlanabilir. Bununla birlikte, davranışsal yaklaşım bu desteğin tüm çalışanlara sağlanmasını savunmaktadır. Davranışsal güçlendirme ile çalışanların iş doyumunu, mesleğe bağlılık, iş performansı, verimlilik, etkililik ve örgütsel sadakat ve bağlılık düzeylerinde olumlu etkiler yarattığı belirtilmektedir (Er ve Altuntaş, 2014). Psikolojik (bilişsel) güçlendirmenin öncüsü olan Thomas ve Velthouse (1990: 666-681) geliştirdikleri modeli güçlendirilmiş işsel görev motivasyonu olarak açıklamaya çalışmışlardır. Bu yaklaşımda, güçlendirmenin çalışanlar tarafından algılanma biçimi güçlendirmenin psikolojik boyutunu oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle, çalışanların yaşadıkları olaylar ve karşılaştıkları problemleri kontrol etmek veya çözmek için ihtiyaçları olan yetkilere yönelik sezgileri psikolojik (bilişsel) güçlendirme olarak açıklanmaktadır (Fong ve Snape, 2013: 127).

Thomas ve Velthouse (1990: 666-681) geliştirdikleri psikolojik güçlendirme modelinde güçlendirmenin tek bileşenli olarak açıklanabilmesinin kolay olmayacağını, aksine çok boyutlu olarak ifade edilmesinin daha uygun olacağına dikkat çekerek bilişsel güçlendirme algısını; anlamlılık, yetkinlik, seçim ve etki olmak üzere dört boyutta açıklamaya çalışmışlardır. Thomas ve Velthouse'ın (1990) çalışmasından esinlenerek gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında Spreitzer (1995), psikolojik güçlendirme kavramını kullanarak personel güçlendirmeyi; *anlam* (meaning), *yeterlik* (competence), *özerklik* (self-determination) ve *etki* (impact) olmak üzere dört boyutta ele almıştır. Anlam boyutu, kişinin değerleri, amaçları ve davranışları ile işinin gereği üstlendiği rolün uyumunu; yeterlilik boyutu, çalışanın işinin gereklerini yerine getirebilmek için kapasitesine ve yetkinliklerine olan inancını; özerklik boyutu iş yapma tarzında, işi yaparken tercih edeceği yöntemler ve alacağı kararlarda inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahip olmasını; etki boyutu ise çalışanın yaptığı işin örgütsel düzeydeki sonuçlarını etkileyebilme gücünü ifade etmektedir (Spreitzer, 1995:1443-1444).

2.4. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezlerin Oluşturulması

Lider-üye etkileşimi, personel güçlendirme ve yenilikçi davranış kavramları üçlü bir ilişkide ele alındığında nicel bir araştırma özelliği taşıyan bu çalışma; çalışanların yenilikçi davranışlarını personel güçlendirme uygulamaları mı, yoksa liderler/yöneticiler ile üyeleri/aslanları arasındaki ilişki mi daha çok etkilemektedir sorusuna yanıt aramaya çalışmaktadır. Alanyazında yer alan kuramsal bilgilerin ve araştırma konusu değişkenleri inceleyen çalışmaları da dikkate alarak, çalışmanın temel hipotezlerini ortaya koyan yapılandırılmış araştırma modeli Şekil 1.'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer ve Ferris (2012), LÜE ile çalışanların güçlendirme algıları ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu savunmuşlardır. Yazarlar, yüksek kaliteli ilişkilerde genellikle liderlerden daha fazla destek, kaynaklara daha iyi erişim fırsatı, daha zorlu görevler ve sorumlulukların verildiğini belirterek çalışanların/takipçilerin anlam, yeterlilik, kendi kaderini tayin etme ve psikolojik güçlendirmeye yol açan etkiyi algılamaları gerektiğini açıklamışlardır. Bununla birlikte, Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean ve Kedharnath (2017), çalışma ortamına dahil edilme değerine sahip çalışanların daha fazla güçlenme yaşadıklarını savunmuşlardır. Bu alanda yapılan birçok çalışma, yüksek kalitedeki lider-üye etkileşimi çalışanlar arasında yüksek düzeyde güçlendirmeye yol açtığını göstermiştir (Hill, Kang ve Seo, 2014; Wang, Gan ve Wu, 2016; Newman, Schwarz, Cooper ve Sendjaya, 2017; Hu, Zhu, Li, Maguire, Zhou, Sun ve Wang 2018). Bu bağlamda, kavramlar arası ilişkileri test amacıyla araştırma modeli kapsamında H1 hipotezi oluşturulmuştur.

H1: Lider-üye etkileşimi personel güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.

Liderleriyle güçlü güven ilişkileri kuran çalışanların yeni fikirleri daha aktif bir şekilde üretmeleri ve önermeleri muhtemeldir. Kaliteli ilişkiye bağlı olarak liderler takipçilerinin yeteneklerine, örgüte ve işe bağlılıklarına olan güvenlerini sürdürme eğiliminde olacaklardır. Böylelikle, proaktif ve yenilikçi davranışlar, yüksek kaliteli ilişkilerde düşük kaliteli ilişkilerden daha sık gözlemlenebilir (Park ve Jo, 2018). Çalışan inovasyon davranışı modelini geliştiren Lukes ve Stephan (2017), bunun inovasyon çıktısından farklı çok yönlü bir davranış olarak kavramsallaştırmış ve inovasyon çıktısının davranışının yüksek kaliteli LÜE ilişkisinin başlatılmasından sonra büyük ölçüde değiştiğini bulmuşlardır. Farklı hizmet kuruluşlarındaki 452 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada Cha ve Borchgrevink (2018), çok gruplu yapısal eşitlik modeli analizi ile LÜE'nin çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde olumlu yönde büyük etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Objektif uygulama yönetiminin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki karmaşık etkisini tartışan Brucoleri ve Riccobono (2018), bilinçsiz teşvik yolunun, uygun performans değerlendirme stratejileri aracılığıyla çalışanların yenilikçi davranışları ile lider takipçi ilişkisinin kalitesini ilişkilendirdiğini bulmuşlardır. LÜE ve yenilikçi davranışlar ilişkilendiren araştırma modeli çerçevesinde H2 hipotezi oluşturulmuştur.

H2: Lider-üye etkileşimi yenilikçi davranışları pozitif yönde etkiler.

Lider-üye etkileşimi ile çalışanların güçlendirilmesi arasındaki anlamlı ve pozitif ilişkiyi ortaya koyan araştırmacılar, çalışanların güçlendirilmesinin LÜE ile işe bağlılık, çalışan memnuniyeti, iş performansı ve

yenilikçi davranış gibi iş çıktısı olan değişkenleri arasında bir aracı değişken olabileceğini açıklamaktadırlar (Dulebohn vd., 2012; Zhou vd., 2012; Schermuly ve Meyer, 2016; Ciftci, 2019). Schermuly, Meyer ve Dämmer (2013), 225 çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde yapmış oldukları ve kavramlar arası ilişkileri yapısal eşitlik modeli ile test ettikleri çalışmada, LÜE teorisinden ve psikolojik güçlendirme üzerine yapılan araştırmalardan elde edilen bulguları birleştirerek, güçlendirmenin LÜE'ün yenilikçi davranış üzerindeki etkilerine aracılık ettiğini belirtmişlerdir. Diğer bir çalışmada; Tsai, Chen ve Shen (2015) Tayvan'da faaliyet gösteren 46 işletmedeki toplamda 359 personel ve amir örneklemini üzerinde, çalışanların psikolojik güçlenmesinin LÜE ile yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık etkisinin, motivasyonel yönelimlerle yönetilip yönetilmediğini incelemişlerdir. Araştırmacılar, çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları yüksek iken psikolojik güçlendirmenin LÜE ile yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bulmuşlardır. Daha önce yapılmış çalışmaları da dikkate alarak, LÜE ile çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişkiyi arabulucu olarak personel güçlendirme varlığında incelemek önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, LÜE personel güçlendirme ve yenilikçi davranışları ilişkilendiren araştırma modeli kapsamında H3 hipotezi oluşturulmuştur.

H3: Lider-üye etkileşimi ve çalışanların yenilikçi davranış arasındaki ilişkide personel güçlendirmenin aracılık rolü vardır.

3. Yöntem

Araştırma örnekleminde elde edilen veriler öncelikle; eksik değer, aykırı değer ve normal dağılım analizleri ile test edilerek, daha sonraki istatistik analizler için hazırlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, verilerin ortak bir yöntem varyans sorunu olup olmadığı incelenmiş ve sonrasında da çalışmada kullanılan ölçekler için geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Katılımcıların araştırma değişkenlerine yönelik düzeyleri tanımlayıcı istatistik analizi ile ölçülmüş; LÜE, yenilikçi davranış ve personel güçlendirme değişkenleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Bootstrap yöntemine dayalı regresyon analizi ile de LÜE ve yenilikçi davranış arasındaki ilişki üzerinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi olup olmadığını test edilmiştir. Ayrıca, bulgular alanyazındaki mevcut bazı çalışmalar ile kıyaslanarak çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmaya destek veren katılımcılardan elde edilen verilerin, öncelikle kayıp değer analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, verilerde kayıp bir değer olmadığını göstermektedir. Daha sonra ise Mahalanobis Uzaklığı kullanılarak uç değer analizi yapılmıştır. Buna göre, uç değer gösteren anket formuna rastlanmamıştır (Mahalanobis, 1936). Son olarak, araştırmada kullanılacak analiz türlerini (parametrik veya parametrik olmayan) belirlemek için verilerin normal dağılıma sahip olup olmadıkları kontrol edilmiştir. Normal dağılımın belirlenmesi amacıyla, her bir ifadenin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Bulgulara göre, en büyük çarpıklık değeri -1.16 ve en büyük basıklık değeri ise 2.57'dir. Eşik değerleri içindeki çarpıklık ve basıklık değerlerine göre, verilerin normal dağılıma sahip olduğu anlaşılmıştır (Kline, 2011; Özşahin, Bayarçelik ve Yıldız, 2017). Bu nedenle çalışmada parametrik analizler kullanılmıştır.

3.1. Veri Toplama ve Örneklem

Araştırmanın amacına yönelik ihtiyaç duyulan veriler Kilis 7 Aralık Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'nun 01/09/2020 tarihli ve 2020/23 sayılı izni ile 2-15 Eylül 2020 tarihleri arasında araştırma evreni kapsamındaki örneklemden elde edilmiştir. Araştırma evrenini, Adana ve Hatay illerinde demir-çelik ve finans sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşların beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Bu evrende yaklaşık 10.000 kişi bulunmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtlaması göz önünde bulundurularak söz konusu evren içerisinden kolayda örneklem yöntemi ile veri toplanmıştır. Yeterli bir örneklem büyüklüğüne ulaşmak için, çalışmada kullanılan ölçeklerin toplam ifade sayısından en az 5 kat daha fazla katılımcıya ulaşmak adına kullanılan kural dikkate alınmıştır (Everitt, 1975). Bu kural doğrultusunda araştırma için yeterli örneklem sayısı 180 kişi olarak tespit edilmiştir. Nicel araştırma modeli ve ilişkisel araştırma tasarımı kapsamında yürütülen bu çalışmada anket tekniği kullanılarak 400 kişiye anket uygulaması planlanmıştır. Çalışanlara ulaştırılan anketlerden 261'nin geri dönüşü sağlanmış ve 257'si analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya destek veren katılımcıların (n=257); %46,7'si (120 kişi) kadın ve %53,3'ü (137 kişi) erkektir. Katılımcıların %37'si (95 kişi) 36-42 yaş aralığındadır. %30,4'ü (78 kişi) ise 29-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların %57,2'si (147 kişi) üniversite, %21'i (54 kişi) yüksekokul ve %13,2'si (34 kişi) de yüksek lisans

mezunudur. Katılımcıların %32,3'ü (83 kişi) kurumlarında 7-10 yıllık bir tecrübeye sahipken, %29,6'sı (76 kişi) 10-15 yıllık bir tecrübeye, %18,3'ü (47 kişi) de 4-6 yıllık tecrübeye sahiptirler.

2.2. Ölçüm Araçları

Lider-Üye Etkileşim Ölçeği: Lider-üye ilişkilerini test etmek için bu çalışmada, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) adlandırılan ölçek tipi tercih edilmiştir. Lider-üye ilişkilerinin kalite düzeyini 4 boyutlu olarak ortaya koyan ölçek, her alt boyutun 3 ifade ile ölçüldüğü toplam 12 ifadeden oluşmaktadır. *Etki* (affect), *sadakat* (loyalty), *katkı* (contributions) ve *profesyonel saygı* (professional respect) söz konusu ölçeğin alt boyutlarını oluşturmaktadır.

Yenilikçi Davranış Ölçeği: Çalışanların yenilikçi iş davranışlarını ölçmek için Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen, Çalışkan, Akkoç ve Turunç (2019) tarafında Türkçe uyarlaması yapılan IBM (IBM-Innovative Behavior Measure) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 6 madde ve 1 boyuttan oluşmaktadır.

Personel Güçlendirme Ölçeği: Katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarını ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Instrument-PEI) kullanılmıştır. Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek, her biri 3 ifade içeren dört boyuttan oluşmaktadır. Toplamda 12 ifadeden oluşan ölçeğin boyutları; anlam (meanings), yetkinlik (competence), özerklik (self-determination) ve etki (impact) şeklindedir.

Katılımcıların lider-üye etkileşimi, yenilikçi davranış ve personel güçlendirme ölçeklerinde yer alan ifadelere yönelik tutumlarını belirtmeleri için "(1)-kesinlikle katılmıyorum ile (5)-kesinlikle katılıyorum" arasında değişen 5'li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için araştırma anketinde; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum ve kurumdaki çalışma süreniz gibi sorular da yer almaktadır.

4. Bulgular

4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeklerin faktör yapılarının geçerliliğini test etmek üzere yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 1.'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler		χ^2	df	CMIN/DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	RMSEA ≤.10
1	Lider Üye Etkileşimi (LÜE)	181.43	48	3.7	0.90	0.83	0.97	0.96	0.10
2	Personel Güçlendirme (PG)	190.63	48	3.9	0.88	0.82	0.97	0.96	0.10
3	Yenilikçi Davranış (YD)	112.82	29	3.9	0.97	0.93	0.98	0.98	0.06

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları "kabul edilebilir standartlara" göre düzenlenmiştir. (Meydan ve Şeşen, 2011).

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik ve Korelasyon Analizi

Lider- üye etkileşiminin yenilikçi davranışa etkisini ve bu etkide personel güçlendirmenin aracılık rolünü incelemek amacıyla taşıyan bu çalışmada, değişkenlere yönelik ulaşılan verilerin tanımlayıcı istatistiklerine (ortalama, standart sapma, güvenilirlik) ve aralarındaki korelasyonlara Tablo 2.'de yer verilmiştir.

Tablo 2. Ortalama, S. Sapma, Güvenilirlik ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	\bar{x}	s.s.	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Lider- Üye Etkileşimi	3.49	1.04	.96	1										
2 Etkilenmek	3.52	1.10	.97	.91**	1									
3 Sadakat	3.44	1.18	.96	.90**	.58**	1								
4 Katkı	3.59	1.15	.96	.87**	.54**	.73**	1							
5 Mesleki Saygı	3.41	1.22	.97	.88**	.76**	.65**	.65**	1						
6 Personel Güçlen.	3.76	.77	.93	.68**	.59**	.61**	.65**	.59**	1					
7 Anlam	3.94	.93	.94	.66**	.59**	.52**	.63**	.60**	.75**	1				
8 Yetkinlik	4.27	.66	.88	.37**	.34**	.32**	.40**	.26**	.67**	.52**	1			
9 Özerklik	3.52	1.07	.93	.53**	.44**	.50**	.51**	.44**	.89**	.49**	.46**	1		
10 Etki	3.30	1.14	.97	.61**	.51**	.58**	.54**	.55**	.87**	.46**	.39**	.81**	1	
11 Yenilikçi Davranış	3.67	1.12	.98	.64**	.55**	.52**	.67**	.54**	.67**	.60**	.37**	.56**	.59**	1

* p≤.05. **p≤.01

Korelasyon analizi sonuçları araştırma modeli kapsamındaki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki önemli etkileri öngörebilmemize de destek sağlamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların LÜE algılarının ortalaması 1.04; personel güçlendirme ortalaması 0.77 ve yenilikçi davranış ortalaması ise 1.12'dir. Ayrıca, LÜE ile personel güçlendirme arasında pozitif ve anlamlı $r(689)$, LÜE ile yenilikçi davranış arasında da $r(643)$ orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, bulgular personel güçlendirme ve yenilikçi davranış değişkenleri arasında da $r(673)$ yine orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Yine bulgulardan yola çıkılarak LÜE'nin tüm alt boyutlarının (etkilenmek, sadakat, katkı ve mesleki saygı); personel güçlendirmenin tüm alt boyutlarının (anlam, yetkinlik, özerklik, etki) yenilikçi davranış ile pozitif ve anlamlı ilişkilere sahip oldukları görülmektedir. Araştırma modeline ilişkin çoklu doğrusallık sorununu tespit etmek için doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .2, VIF < 10).

4.3. Bootstrap Regresyon Analizi

Araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde Bootstrap yöntemini temel alan regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık etkisini tespit etmek üzere kullanılan pek çok program arasında Process Makro uygulamasının tercih edilmesindeki en önemli sebeplerden biri, söz konusu aracılık testlerinin pratik ve kolay bir şekilde yapılabilmesidir. Analizlerde, Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Macro yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Bu teknik ile yapılan aracılık etki analizlerinde, araştırma amacı doğrultusunda kurgulanan hipotezlerin desteklenebilmesi için elde edilen %95 güven aralığındaki değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004). Bu kapsamda yapılan regresyon analizi bulguları Tablo 3.'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Bootstrap Regresyon Analizi Sonuçları (N= 257)

Değişkenler	Personel Güçlendirme (PG)			Yenilikçi Davranış (YD)		
	b	LLCI	ULCI	b	LLCI	ULCI
Araştırma Modeli						
Lider-Üye Etkileşimi (X)	.513**	.447	.580	.368**	.240	.496
Personel Güçlendirme (M)	-	-	-	.631**	.460	.803
R ²		.474			.514	
Dolaylı Bootstrap Etkisi	Lider-Üye Etkileşimi → Personel Güçlendirme → Yenilikçi Davranış b = .324, % 95 BCA CI [.221, .428]					
	F(1; 257)= 230.2452; p< .001			F(2;254)= 134.5513; p< .001		

Aracılık testi kapsamında, kurgulanan hipotezler test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde öncelikle, bağımsız değişken lider-üye etkileşiminin (X), aracı değişken olan personel güçlendirme (M) üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir. Bulgulara göre, LÜE'nin, personel güçlendirmeyi anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmüştür ($\beta = .513$, %95 CI [.4472, .5806], $t = 15.173$, $p < .001$). LÜE, personel güçlendirmedeki değişimin yaklaşık %47'sini ($R^2 = .474$) açıklamaktadır. Bu bulgulardan yola çıkılarak **H1** desteklenmiştir.

İkinci aşamada, aracı değişken olan personel güçlendirme (M) ile lider-üye etkileşiminin (X), sonuç değişkeni olan yenilikçi davranış (Y) üzerindeki birlikte etkileri test edilmiştir. Personel güçlendirmenin, yenilikçi davranışı anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmüştür ($\beta = .631$, %95 CI [.4602, .8031], $t = 7.253$, $p < .001$). Lider-üye etkileşimi ve personel güçlendirme yenilikçi davranıştaki değişimin yaklaşık %51'ini ($R^2 = .514$) açıklamaktadır.

Aracı değişkenin (personel güçlendirme) olmadığı bir modeli dikkate alan üçüncü aşamada ise lider-üye etkileşiminin (X), yenilikçi davranış (Y) üzerindeki etkisini ya da başka bir deyişle toplam etkiyi test etmek amaçlanmıştır (Tablo 3'te bu bulgulara yer verilmemiştir.) Buna göre, personel güçlendirmenin olmadığı durumda LÜE'nin, yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır ($\beta = .693$, %95 CI [.5913, .7947], $t = 13.4181$, $p < .001$). **H2** desteklenmiştir.

Analizin belki de en önemli aşamasını oluşturan dördüncü ve son aşamada ise, lider-üye etkileşiminin, aracı değişken olan personel güçlendirme vasıtasıyla yenilikçi davranış üzerindeki dolaylı etkisi incelenmektedir. Bu bulgulara göre, lider-üye etkileşiminin yenilikçi davranış üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu; dolayısıyla da personel güçlendirmenin lider-üye etkileşimi ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür ($\beta = .324$, %95 BCA CI [.2215, .4282]). Dolaylı etki değeri (.324), çalışanlar arasında lider-üye etkileşimi algısı yüksek düzeyde olanların diğer çalışanlardan, yenilikçi davranış düzeyinin .324 birim daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. **H3** desteklenmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın temel amacı, lider-üye etkileşiminin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkilerini belirlemek ve personel güçlendirmenin de bu ilişkideki aracılık etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Adana ve Hatay illerinde demir-çelik ve finans sektörlerinde görev yapan çalışanlar üzerinde uygulamalı araştırmalar yapılmıştır. Nicel araştırma deseni ve ilişkisel araştırma tasarımı kapsamında yürütülen bu araştırmada, verilere kolayda örnekleme yöntemi ve anket tekniği ulaşılmıştır. Araştırma örnekleminde sağlanan verilerin analizleri sonucunda açıklayıcı bulgulara ulaşılmıştır.

LÜE, personel güçlendirme ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkileri istatistiksel analiz yazılımı aracılığıyla belirlemek için korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları, LÜE'nin personel güçlendirme $r(689)$ ve yenilikçi davranışlar $r(643)$ ile orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, personel güçlendirme ve yenilikçi davranışlar arasında da yine orta düzeyde $r(673)$, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, yöneticiler ile astlar veya lider ile takipçileri arasındaki kaliteli ilişkinin ve etkili personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların/takipçilerin daha fazla yenilikçi davranışları yönünde olumlu katkılar sunacağını ifade edebiliriz. Çalışmanın korelasyon analizi bulgularını destekler nitelikte, alanyazında LÜE ve yenilikçi davranışlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Alsughayir, 2017; Scott ve Bruce, 1998; Turek ve Wojtczuk-Turek, 2013; Wang, Fang, Qureshi ve Janssen, 2015). Özellikle, Scott ve Bruce (1998) endüstriyel bir işletmenin AR&GE personelleri üzerinde yapmış oldukları araştırmada, lider-üye ilişkisinin kalitesi arttıkça çalışanların yenilikçi davranış düzeylerinin aynı ölçüde artacağını tespit etmişlerdir. Yine aynı şekilde, personel güçlendirme ve yenilikçi davranışlar ilişkisine yönelik elde edilen bulgular bu konuda yapılan benzer çalışmaların (Bhatnagar, 2012; Çakar ve Ertürk, 2010; Ertürk, 2012; Fernandez, ve Moidogaziev, 2013; Iari, Shekari ve Safizadeh, 2012; Si ve Wei, 2012) sonuçlarını destekler niteliktedir.

Aracılık etki analizinin kullanılması, bu çalışmanın diğer bir farklı yönünü oluşturmaktadır. Analiz bulguları, personel güçlendirmenin LÜE ile yenilikçi davranış arasında var olan pozitif yönlü ve anlamlı ilişki üzerinde aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Daha açık bir ifadeyle bulgular, araştırmaya katılan çalışanların LÜE düzeyleri ile yenilikçi davranışları arasındaki ilişkinin, personel güçlendirme uygulamaları ile güçlendiğini

ortaya koymaktadır. Araştırma modelinin desteklediği hipoteze dayalı olarak bu araştırmanın en önemli bulgusu, değişkenlerin üçlü ilişkilerinde LÜE'nin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin azalmasıdır. Bulgular, LÜE düzeyleri ile personel güçlendirme uygulamaları arasındaki ilişki düzeyinin ($b = .513$) yenilikçi davranışlar üzerindeki etkiyi zayıflattığını ($b = .368$) göstermiştir. Araştırma örnekleme kapsamındaki çalışanlara yönelik personel güçlendirme uygulamalarının yenilikçi davranışları ($b = .631$) üzerinde LÜE düzeylerinden ($b = .368$) daha fazla etkiye sahip olması, değişkenler arasında oluşan üçlü ilişkideki durumu açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, lider ve takipçileri veya yöneticiler ile astları arasındaki ilişkilerin kalitesini ve etkinliğini artırmak yerine, etkili personel güçlendirme programlarının uygulanması ile çalışanların daha fazla yenilikçi davranışlarını sağlamak gibi bir yönetim politikasının organizasyon için daha faydalı ve etkin olacağı söylenebilir.

2020 yılında elde edilen verilen analizleri ile gerçekleştirilen bu araştırmanın da bazı sınırlamaları ve kısıtları olduğunu söylemek mümkündür. Ülkemizdeki mevcut ekonomik durgunluğun ve Covid-19 virüsünün etkileriyle global çapta yaşanan pandemi sürecinin olmadığı; çalışanların daha az baskı altında oldukları ve kendilerini daha az stresli hissettikleri her dönemde yapılabilir. Daha açık bir ifadeyle, global ve ulusal ekonomik parametrelere bağlı olarak sektörlerde yaşanan olumsuz koşulların araştırma sonuçlarını etkilediği varsayılmaktadır. Diğer bir sınırlama ise araştırmada kullanılan anket tekniğidir. Görüşme ve gözlem prosedürleri gelecekteki araştırmalarda kullanılabilir. Farklı araştırma yöntemlerinin kullanılması farklı sonuçlara yol açabilir. Ayrıca araştırma, farklı örnekleme yöntemleriyle yapılırsa daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilir. Lider-üye etkileşimi, personel güçlendirme ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkinin bu alana katkı sağlayacağını analiz etmek için daha fazla çalışma ve araştırma yapılması önemle tavsiye edilir.

Kaynakça

- Alsughayir, A. (2017). The effect of leader-member exchange on innovative work behavior in the Saudi Hospitality. *International Journal of Business and Management*, 12(6), 189-195.
- Appelbaum, S.H., Karasek, R., Lapointe F. ve Quwlch, K. (2014). Employee empowerment: Factors affecting the consequent success or failure- part 1. *Industrial and Commercial Training*, 46(7), 379-386.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951.
- Bruccoleri, M. ve Riccobono, F. (2018). Management by objective enhances innovation behavior: An exploratory study in global management consulting. *Knowledge and Process Management*, 25(3), 180-192.
- Cha, J. ve Borchgrevink, C.P. (2018). Leader-member exchange (LMX) and frontline employees' service-oriented organizational citizenship behavior in the foodservice context: Exploring the moderating role of work status. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(1), 1-26.
- Çakar, N.D. ve Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: Examining the effects of organizational culture and empowerment, *Journal of Small Business Management*, 43(3), 325-359.
- Ciftci, D. O. (2019). Lider üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 167-186.
- Chi-Tung Tsai, C-T., Chen, H-T ve Shen, Y-R. (2015). The relationships among LMX, psychological empowerment, motivational orientations and innovative behavior. *Proceedings of the Australasian Conference on Business and Social Science*, 2, 1059-1069.
- Dienesch, R.M. ve Liden R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy Of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dansereau, F. Graen, G. ve Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations a longitudinal investigations of the role making process. *Organizational Behavior And Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Deluga, R.J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange, and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Er, F. ve Altuntaş, S. (2014). Hemşirelikte personel güçlendirme. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(3), 155-160.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
- Ertürk, A. (2012). Linking psychological empowerment to innovation capability: Investigating the moderating effect of supervisory trust. *International Journal of Business and Social Sciences*, 3(14), 153-165
- Everitt, B.S. (1975). Multivariate analysis: The need for data, and other problems. *The British Journal of Psychiatry*, 126(3), 237-240.
- Fernandez, S. ve Moidogaziev, T. (2013). Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 155-187.
- Fong, K.H. ve Ed Snape, E. (2013). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126-138.
- Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997). Meta analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal Of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hayes, A.F. (2018). Introduction To Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York: The Guilford Press.
- Hill, N. S., Kang, J. H. ve Seo, M.G. (2014). The interactive effect of leader-member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 772-783.
- Hu, Y., Zhu, L., Li, J., Maguire, P., Zhou, M., Sun, H., Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: how leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. *Front Psychol*, 12(9),1718.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D. ve Morgeson, F.P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Iari, M.T., Shekari, G.A., Safizadeh, M. (2012). The examination of the influences of psychological empowerment on employee innovation behavior in the social security organization of Khorasan Razavi. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(8), 169-180.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Kanter, R.M. (1977). Men and Women of the Corporation, New York, Basic Books.
- Kline, R.B., (2011). Principles and Practice of Structural Equation Modelling (3rd. ed.), New York, Guilford Press.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği (17. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Köksal, O. (2011). Organizasyonel etkinliğin sağlanmasının yeni yolu: Simbiyotik liderlik. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(1), 55-72.
- Lawler III, E.E. (1986). High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Liden, R.C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.

- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lukes, M. ve Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158.
- Mahalanobis, P.C. (1936). On the generalized distance in statistics. *Proceedings of the National Institute of Sciences*, 2(1), 49-55.
- Mackinnon, D.P., Lockwood, C.M., ve Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. ve Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practices* (6th. ed.), Thousand Oaks, CA., Sage Publications.
- Oldham, G.R. ve Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Özşahin, M., Bayarçelik, E.B. ve Yıldız, B. (2017). Strateji tipleri ile yenilik performansı ilişkisinde stratejik karar verme hızının şartlı değişken (moderatör) etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. ÜİK Özel Sayısı: 749-766.
- Park, S. ve Jo, S. J. (2018). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 130-149.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. ve Kedharnath, U. (2017). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Rank, J., Nelson, N., Allen, T. ve Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 465-489.
- Sada, A.M.A. (2003). A Literature Review of Empowerment with a Suggested Model for Bahrain Defense Force. MBA Professional Report, Monterey, CA., Naval Postgraduate School.
- Sallee, A. ve Flaherty, K. (2003). Enhancing salesperson trust: An examination of managerial values, empowerment, and the moderating influence of SBU strategy. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), 299-310.
- Scandura, T.A., Graen, G.B. ve Novak, M.A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.
- Schermuly, C. C. ve Meyer, B. (2016). Good relationships at work: The effects of Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 673-691.
- Schermuly, C. C., Meyer, B. ve Dämmer, L. (2013). Leader-member exchange and innovative behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Personnel Psychology*, 12(3), 132-142.
- Scott, S.G. ve Bruce, R.A. (1998). Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 3-10.

- Si, S. ve Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 21(2), 299-320.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy Of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Sürgevil, O. Tolay, E. ve Topoyan, M. (2013).Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal Of Yasar University*, 8(31), 5371-5391.
- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy Of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tsai, C.Y., Dionne, S.D., Wang, A.C., Spain, S.M., Yammarino, F. J. ve Cheng B.S. (2017). Effects of relational schema congruence on leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 268-284.
- Turek, D. ve Turek, A.W. (2013). Innovativeness in organizations: The role of LMX and organizational justice. the case of Poland. *International Journal of Synergy and Research*, 2(1), 41-55.
- Van Breukelen, W., Schyns, B. ve Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges, *Leadership*, 2(3), 295-316.
- Vogt, J.F. ve Murrell, K.L. (1990). Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance, San Diego, CA., University Associates.
- Wang, X.-H. (F.), Fang, Y., Qureshi, I. ve Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 403-420.
- Wang, D., Gan, C. ve Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3), 605-615.
- West, M.A. ve Farr, J.L. (1990). Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies, Chichester, John Wiley & Sons.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. ve Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2) 293-321.
- Yuan, F. ve Woodman, R.W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative co-workers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413-422.
- Zhou, L., Wang, M., Chen, G. ve Shi, J. (2012). Supervisors' upward exchange relationships and subordinate outcomes: Testing the multilevel mediation role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 668-680.