

Türk Savunma Sanayisinde Kapsayıcı Liderin Çalışanların Yenilikçi İş Davranışı ve İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Rolü

The Mediating Role of Self-Efficacy in the Effect of Inclusive Leadership Employees' Innovative Work Behavior and Work Engagement in the Turkish Defense Industry

Ramazan KARATAŞ ^a Rukiye CAN YALÇIN ^b

^a Milli Savunma Üniversitesi, Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi, Doktora Programı, Ankara, Türkiye. rkaratas@hotmail.com

^b Millî Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, Savunma Yönetimi Bölümü, Ankara, Türkiye. rukiyecan@yahoo.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Savunma Sanayi Projeleri Kapsayıcı Liderlik Öz Yeterlilik Yenilikçi İş Davranışı İşe Tutkunluk Aracılık / Aracılık Rolü	Amaç – Bu çalışmanın amacı, Türk savunma sanayisinde kapsayıcı liderin çalışanların yenilikçi iş davranışı ve işe tutkunluk üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolünü incelemektir. Yöntem – Bu araştırma, Ankara’da savunma sanayi sektöründe çalışanları kapsayan bir çalışma olarak tasarlanmıştır. 423 katılımcıdan toplanan veriler ile analiz yapılmıştır. Veri toplama sürecinde “Kapsayıcı Liderlik”, “Öz yeterlilik” “Yenilikçi İş Davranışı” ve “İşe tutkunluk” ölçekleri kullanılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 26 ve SPSS Process programları aracılığıyla analiz edilerek ölçeklerin güvenilirliği, geçerliliği ve değişkenler arası ilişki ve etkiler değerlendirilmiştir. Bulgular – Kapsayıcı liderlerin çalışanların öz yeterlikleri, yenilikçi iş davranışı ve işe tutkunluğunu olumlu yönde etkilediği ve çalışanların öz yeterliklerinde bu ilişki de aracı rolü bulunduğuna belirlenmiştir. Tartışma – Bu sonuçlar, savunma projelerin yönetilmesinde kapsayıcı liderlik davranışı sergileyen liderlerin, çalışanların öz yeterliklerini, yenilikçi iş davranışını ve işe tutkunluğunu teşvik etmesinin yanısıra, öz yeterliliğin çalışanların yenilikçi iş davranışında bulunma ve işe tutkunluğunu artırmada önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.
Gönderilme Tarihi 29 Eylül 2025 Revizyon Tarihi 1 Mayıs 2026 Kabul Tarihi 15 Mayıs 2026	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Defence Projects Inclusive Leadership Self-Efficacy Innovative Work Behavior Work Engagement Mediation / Mediating Role	Purpose – The aim of this study is to examine the mediating role of self-efficacy in the effect of inclusive leadership on innovative work behavior and work engagement of employees in Turkish defense industry. Design/methodology/approach – This research was designed as a study involving 423 participants working in the defense industry in Ankara. During the data collection process, "Inclusive Leadership," "Self-Efficacy," "Innovative Work Behavior," and "Work Engagement." scales were used. The collected data were analyzed using SPSS 26 and SPSS Process software to evaluate the reliability and validity of the scales, as well as the relationships and effects among the variables. Results – The findings revealed that inclusive leaders positively affect employees' self-efficacy, innovative work behavior and work engagement.. Additionally, it was found that self-efficacy plays a mediating role in this relationship. Discussion – These results indicate that leaders exhibiting inclusive leadership behavior in managing defense projects, encourage employees' self-efficacy, innovative work behavior and work engagement and self-efficacy is a significant factor in increasing employees' innovative work behavior and work engagement.
Received 29 September 2025 Revised 1 May 2026 Accepted 15 May 2026	
Article Classification: Research Article	

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Milli Savunma Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu tarafından 29.12.2023 tarihli ve E-35592900-050.01.04-3095324 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Karataş, R., Can Yalçın, R. (2026). Türk Savunma Sanayisinde Kapsayıcı Liderin Çalışanların Yenilikçi İş Davranışı ve İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (2) 1239-1256.

1. Giriş

Savunma sanayii, karmaşık teknolojiler, yüksek bütçeler ve harcamalar, büyük pazar olanakları ve nitelikli deneyimli insan kaynağı gerektiren özel sektörlerden biridir (Astan,2015). Günümüzde savunma alanında yaşanan teknolojik gelişmeler ve askeri ihtiyaçların değişmesinden dolayı, savunma projelerinin teşkilatlandırılması, projelerde sistem, üretim, kalite, ARGE gibi farklı mühendislik uygulamaları, projelerde özel eğitim almış yetenekli kalifiye personeli (Köseoğlu,2010) ve bu farklı özelliklere sahip personeli yönetecek kapsayıcı liderler gerektirmektedir.

Savunma sanayisinde teknolojik yenilikler ile çatışma ve savaş koşullarındaki sürekli değişen ihtiyaçlardan dolayı savunma sanayii şirketleri mevcut ve gelecekteki silahlı kuvvetlerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ürün ve hizmetlerinde sürekli yenilik yapması ve geliştirmesi gerekmektedir (Younas vd., 2018). Yıllarca süren araştırmaların ardından, akademisyenler yeniliğin çalışanların girişimiyle ortaya koyduğunu (Madrid, vd., 2014; Tu ve Lu, 2013; De Jong ve Den Hartog, 2010) ve De Jong (2006) ise şirketlerin beşeri sermayeleri olan çalışanlar şirketlerin rekabet gücünü sağlayan önemli bir faktör haline geldiğini belirtmiştir. Bu yüzden savunma sanayi şirketleri, ülkenin ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olarak çalışanlarının bu amaçlara hizmet edecek şekilde mutlu ve üretken olmalarını sağlamanın yollarını aramaktadır. Bununla beraber savunma sanayi projelerinin özelliklerinden dolayı proje ekiplerinde çalışanlarında projelerin başarıyla tamamlanması için ilave çaba ve davranışlarda bulunması gerektiği değerlendirilmektedir. Çalışmada da projelerin başarıya ulaşması için, proje çalışanlarının ne derecede yenilikçi iş davranışı ve işe tutkunluk gösterdiği, kapsayıcı liderlerin çalışan davranışlarına ne derecede etki ettiği ve buna çalışanların öz yeterliliklerinin etkisinin olup olmadığı ortaya çıkarmaya çalışılmıştır. Mevcut çalışmalarda, bu ilişkide kişi-iş uyumu, psikolojik güvenlik, lider-üye değişimi, psikolojik güçlendirme ve psikolojik sermaye gibi çeşitli aracılık mekanizmaları kullanarak incelemiştir (Choi vd., 2015; Javed, vd., 2018; Fang, vd., 2019). Bu aracılık mekanizmaları kapsayıcı liderin çalışanların yenilikçi iş davranışını geliştirmede önemli bir rol oynamasına rağmen, araştırmacılar büyük ölçüde öz-yeterliliğin kapsayıcı liderlikle yenilikçi iş davranışı ve işe tutkunluk arasındaki ilişkide aracılık rolünü göz ardı etmiştir.(Javed, vd.,2018) Bandura'ya (1977) göre, öz-yeterlilik çalışan motivasyonunu artırır; yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin yarattığı olumlu duygular çalışan performansını motive eder (Farmer ve Tierney, 2017) ve başarabileceklerine dair güveni verir (Walumbwa vd., 2018). Kapsayıcı liderlik, örgütte herkesin önemli kabul edildiği bir ortam yaratır, bu durum çalışanları değerli hissettirir ve onlara ait olduklarını hissettirir (Randell vd., 2018). Bu değerlerde farklılaşmış ilişkilerin varlığını azaltarak, çalışanların saygı gördüğünü hissetmelerine ve istenilen şekilde daha motive olmalarına yol açar. Bu nedenle, kapsayıcı liderlik, tüm çalışanların öz-yeterliliğini artırmak için daha mantıklı bir yaklaşım gibi görünmekte ve böylece onların yenilikçi iş davranışı ve işe tutkunluğunu geliştirmektedir. Bu yüzden bu çalışmada öz-yeterliliğin aracı rolünü incelemektedir.

Söz konusu değişkenler arası ilişkilerin güvenilir bir şekilde test edilebilmesi için "Türk Savunma Sanayi Sektörü" ve şirketleri seçilmiştir. Bu seçimin nedeni sektörde faaliyet gösteren şirketlerin takım ve proje bazlı çalışmalar icra etmesi ve bu bağlamda iş gücü farklılığı bulunan yüzeysel ve derin düzeyde farklı tecrübe, bilgi ve beceri çeşitliliği yüksek olan ekip üyelerden oluşan proje takımlarının kapsayıcı liderlik uygulamalarının pratikte diğer sektörlerle oranla daha sık görülme ve icra edilme olasılığıdır. Bu bilgiler ışığında konu Savunma Sanayisinde faaliyet gösteren şirketlerde; sistemlerin karmaşıklığı ve teknolojik yapısı (özellikle savunma projeleri'nde) çok sayıda bileşenin, alt sistemin yanı sıra uzmanların, bilim adamlarının ve çeşitli farklı teknolojik alanlardan gelen bilgilerinin etkileşimini gerektirir (Astan,2015). Bununla birlikte savunma sanayii çalışanları, kişilik özellikleri, gizlilik ve belirli ilkeler gerektiren çalışma koşulları nedeniyle ilgi çekici bir araştırma evrenidir.

Savunma sanayi projeleri için oluşturulan projelerin başlangıç noktası olan ihtiyaçların belirlenmesi safhasından ömür devri sonuna kadar geçen sürede proje ekipleri içinde bulunan ve ayrı disiplinlerden gelenlerden kaynaklanan farklılıklarının yönetilmesi, projelerin istenen hedefler doğrultusunda gerçekleşerek, başarıya ulaşması için tüm ekibin koordineli bir şekilde uyumlu görev yapması önem kazanmaktadır (Turk, 2006). Bunun içinde bu farklı özelliklere sahip ekipleri yönlendirecek liderlere yani kapsayıcı liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Ülkemiz literatüründe az sayıda çalışma bulunan ve gelişme sürecinde olan kapsayıcı liderlik konusunun savunma sanayisine yönelik uygulaması bulunmamaktadır. Ayrıca çalışmamızın değişkenlerinin birbirleri arasındaki aracı etkiyi test eden bir çalışmanın bulunmaması, çalışmanın böyle bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmesi araştırmayı önemli yapmaktadır. Bu bağlamda

yönetim ve organizasyon literatüründeki; çalışanların kapsayıcı liderlik, yenilikçi iş davranışı ve işe tutkunluk ilişkisinde öz yeterliğin aracı rolüne yönelik araştırma boşluğunun doldurulması amaçlanmaktadır.

1.1. Kapsayıcı Liderlik

Zamanla liderliğin tanımı büyük bir dönüşüme uğramıştır. İlk teoriler doğuştan gelen özellikleri ve bireysel nitelikleri vurgularken, modern teoriler ilişkilere, ortama ve bir liderin ekibiyle birlikte bir vizyon oluşturma becerisine daha fazla vurgu yapmaktadır. Son çalışmalar, daha ilişkisel, işbirlikçi ve sürdürülebilir odaklı liderlik yaklaşımlarına doğru bir geçiş olduğunu göstermektedir. Teknolojinin hızlı artışı ve sürekli değişmesiyle şirketler arası rekabetin artması, liderlerin çeşitli kültürel, ekonomik ve sosyal ortamlarda farklı insanlarla çalışma ve bunları anlama becerisine sahip olmasını gerektirmiştir. Liderliğin geleceği muhtemelen geçmiş liderlik tarzlarının günümüzün değişen talepleri ve zorluklarıyla birleştirilmesiyle belirlenecektir. Geleceğin etkili liderleri, güncel ihtiyaçlara yanıt verip dinamik kalırken, geçmişten elde ettiği tecrübelerden yararlananlar olacaktır.

Kapsayıcı liderlik, akademisyenlerin gittikçe ilgisini çeken, bir ilişkisel liderlik tarzıdır (Qi ve Liu, 2017). Carmeli vd., (2010), kapsayıcı liderlerin örgüt içindeki farklılıkları yönetmesinin yanında, astlarını koruma ve onlarla etkileşim kurmada açıklık, etkililik ve erişilebilirlik sergilediklerini, bununda çalışanların memnuniyetini artırdığını ve böylece ilave davranışlarını motive ettiğini belirtmiştir. Açıklık liderin çalışanları aktif olarak dinlediği ve yeni fikirlerini duymaya açık olduğu, proje sonunda ulaşılmak hedefle için yeni çözüm yollarını konuşmaya istekli olduğu hususunu açıklamaktadır. Kullanılabilirlik, liderin ekipte sürekli yer alarak, sorunlar, profesyonel sorular ve çeşitli talepler hakkında danışılmak için hazır olduğunu belirtmektedir. Erişilebilirlik ise, liderin çalışanları ortaya çıkan sorunlar hakkında kendisine erişmeye teşvik etme derecesidir ve ortaya çıkan sorunları konuşmak için kolayca ulaşılabilir olmasıdır. Song ve Du (2020) farklı kültürlerden gelmiş ekip üyelerinin iş uygulamalarına kattıkları değer ile kapsayıcı bir ortamı desteklemek için kapsayıcı liderliğe ihtiyaç olduğunu belirtmiştir.

Kapsayıcı liderliğe yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde; psikolojik güçlendirme ve proje başarısı Khan vd. (2020), psikolojik güvenlik, işe bağlılık ve yenilikçi iş davranışı (Carmeli vd., 2010; Choi vd., 2017; Wang vd., 2019; Javed vd., 2019), yenilikçi çalışan davranışı ile algılanan örgütsel desteği (Aslan, 2019) ve işten ayrılma niyeti (Boddy vd., 2021) gibi çok sayıda bireysel düzeydeki temel değişkenler üzerinde pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Günümüzde savunma sanayi şirketlerinin beşerî sermayeleri olan yetişmiş iş gücünün giderek çeşitlenmesi, bunları yönetecek ve yönlendirecek liderleri örgütler için önemli bir odak noktası haline getirmiştir. Özellikle proje ekiplerinde yer alan bireyler farklı özelliklere sahip olduğundan, liderler çalışanların deneyimlerinden yararlanmak için kapsayıcı bir ortam yaratmalıdır (Shore vd., 2011). İş gücü farklılığı, şirketlere çok sayıda avantaj sağlar. Özellikle savunma projelerinde bilgi ve beceri çeşitliliği yüksek olan ekipler, daha az bilgi çeşitliliğine sahip ekiplere kıyasla daha yaratıcı olma ve karmaşık durumlarda daha iyi kararlar alma eğilimindedir. Yüzeysel ve derin düzeyde farklılığa sahip bir iş gücü aynı zamanda çoğu topluluğu daha iyi temsil eder, bu nedenle şirketler topluluk ihtiyaçlarını daha iyi tanıyabilir ve ele alabilir.

1.2. Öz Yeterlik

Öz yeterlik, bir kişinin belirli bir alanda bir görevi başarılı bir şekilde icra etme veya bir hedefe ulaşma yeteneğine olan inancı veya algısı olarak açıklayan sosyal bilişsel teoriden türetilen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 2006).

Bandura'nın sosyal bilişsel teorisinde anahtar unsur olan öz-yeterlik hedefler, performans ve motivasyon gibi diğer kavramlar arasında aracı bir rol oynayan, etkileyen ve bunlardan etkilenen dinamik bir unsurdur. (Pajares ve Miller, 1994). Bunun nedeni, insanların başarılı bir şekilde üstesinden gelebileceklerine inandıkları görevleri öğrenmeye ve çalışmaya başlamalarıdır. İnsanların etkinliklerine olan inançları, seçimlerini, özlemlerini, belirli bir çabanın sarf edilmesini, zorluklara karşı direnci, stres miktarını ve depresyona karşı savunmasızlığı etkiler. Güçlü bir öz yeterlilik duygusu, olumsuz düşünceleri ve kaygı düzeylerini azaltacaktır.

Sonuçta Öz yeterliği yüksek olan çalışanlar, problem çözme yeteneklerine daha fazla güvenecekler, olumsuz koşullarda, kompleks karar verme durumlarında, analitik düşünce konusunda daha verimli olacaklar ve hedefe ulaşma olasılıkları daha fazla olacaktır. Bu nedenle, aynı yetenek ve becerilere sahip çalışanlar farklı performans seviyeleri göstereceklerdir. Öz yeterlik algısı, kişinin nasıl düşündüğü, hissettiği ve davrandığını

bilmesi, bunun sonucunda da özgüveni yüksek olmasının başarıya yol açacağı, kendinden şüphe duymasının ise yenilgi ve başarısızlıkla sonuçlanacağını belirleyecektir. Öz yeterlik seviyesinin yüksek olması çalışanın; daha fazla yenilikçi davranışta bulunması, yüksek hedefler belirlemesi, dayanıklılık göstermesi, daha fazla emek göstermesi ve azim duygusunun artışı ortaya çıkarmakta, bu inancını zayıf olarak algılaması ise; çalışanlarda güçsüzlüğe, temkinli davranışlar sergilemesine, kendisini iş çevresinden soyutlamasına, daha fazla stres yaşamasına sonucunda da düşük performans ve başarısızlık yaşaması ile sonuçlanmaktadır (Kurbanoğlu, 2004;Bandura, 2000).

Savunma sanayisinde, ülkelerin savunma yeteneklerinin sürekli güncel bulundurmalarını sağlamak için teknolojik yeniliğin öneminden dolayı, şirketlerin beşeri sermayeleri çalışanları temel rekabet gücüdür. Bu çalışanların ülkelerinin dolayısıyla da şirketlerin gelişimini için öz yeterlikleri yüksek olmaları önemli bir husus haline gelmiştir. Bunun içinde savunma projelerinde çalışanların öz yeterliklerinin yüksek olması, karşılarına çıkan problemlerin üstesinden geleceklere olan inançları, örgütsel alanda projelere yönelik yenilikleri yürütmesi, belirsizlik ortamda risk alarak, yaptıkları işe tutkunlukla bağlı olmalarına olumlu yönde etki edeceği düşüncesidir.

Savunma sanayisi bir ülkenin güvenliğinin sağlanması için en önemli sektördür. Yabancı ürünlere ve şirketlere olan bağımlılık, orduların güvenilirliğini ve sürdürülebilirliğini azalttığı için ülkeler kendi milli savunma sanayilerini geliştirmeye çalışmaktadırlar bunun içinde nitelikli insan kaynaklarına ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu nitelikli insan gücü gerekli sistemleri yapabilmeleri için yüksek öz yeterlik seviyesinde olmalıdır. Çünkü bu en son teknolojilerin kullanılması ile oluşturulan projeler çalışanların karmaşık karar verme şartlarında analitik düşünme, güçlü problem çözme yeteneklerine sahip olmalarını gerektirir. Eğer çalışanlar problemler veya başarısızlıklar karşısında dayanabilme güçleri yoksa yaşanan stres ve depresyon karşısında zorlanıyorsa ve zor durumlar karşısında pes ediyorsa ülke için gerekli olan projeler zamanında ve istenen standartlarda gerçekleşmeyecek ve ülke güvenliği tehlikeye girecektir. Bu yüzden savunma projelerinde çalışanlar yüksek öz-yeterliğe sahip olmalıdırlar.

1.3. Yenilikçi İş Davranışı (YİD)

Günümüzün dinamik, hızla değişen ve rekabet şartlarında bir şirketin hayatta kalabilmesi için yeni süreçler oluşturması ve yenilikçi davranışlarda bulunması gereklidir. Bu sebeple YİD, rekabet avantajı ve örgütün istikrarını korumaya yönelik imkânlar sağlar (Alessa ve Durugbo, 2021). Özellikle de ülkelerin savunma ihtiyaçlarının hem nitelik hem de sistem olarak değiştiği günümüz şartlarında, savunma sanayi şirketleri silahlı kuvvetlerin ihtiyaç duyduğu sistemleri sürekli olarak yenilemek sorundadır. Ayrıca sağlayacakları bu yeniliklerinde rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olacağı için şirketin hayatta kalması, istikrarını koruması ve başarısı için önemli bir konudur. Bu nedenle şirketler çalışanlarını silahlı kuvvetler için yeni ve faydalı fikirler geliştirmesi, paylaşması ve uygulamaya koymasını içeren yenilikçi davranışlarda bulunmaya ve bu süreçlere katılmaya teşvik etmelidir. Birçok akademisyen ve bilim adamı çalışanların yenilikçi davranışlarının örgütün başarılı olmasına yardımcı olduğu görüşündedir (Unsworth ve Parker, 2003)

Örgüt çapında yeniliğin temel belirleyicisi, çalışanlardır. Bu yüzden şirketler çalışanlarının yenilikçi iş davranışında bulunmalarının önemi kavrayarak bu konuyla ilgilenmeye başlamışlardır. Çalışanların yenilikçi iş davranışlarının otomatik olarak gerçekleşmeyeceği, yenilikçi iş davranışının, liderlik anlayışı, bireysel azim ve algılanan bir örgütsel iklimi olmadan, ortaya çıkmayacağını savunulmuştur (Petrou, vd., 2018). Yeni fikirlere açık bir liderlik yaklaşımı olmadan, çalışan fikrinin örgütte dikkate alınmasını sağlamak için mücadele edecektir. Bununla birlikte çalışanların yenilikçi davranışlarını ortaya çıkarmak ve desteklemek için diğer çalışanlarla etkileşimin önemini vurgulamıştır (Kanter, 1988). Ayrıca örgütlerdeki çalışanların, liderlerinin ve/veya meslektaşlarının yeniliği vazgeçirmesi durumunda yenilikçi çabalarından vazgeçme olasılıklarının yüksek olduğu belirlenmiştir (Scott ve Bruce, 1994).

Savunma sistemleri özelliklerinden dolayı en son teknolojik yenilikleri gerektiren sistemlerdir. Bu yüzden savunma sanayi proje ekiplerinde yer alan çalışanlar, ülkemizin içinde bulunduğu coğrafi koşullar nedeniyle, Silahlı Kuvvetlerin daima harekâta hazır halde bulunması gerektiğinden, sürekli olarak yenilikçi iş davranışında bulunmak için ekstra çaba göstermelidirler. Çalışanların eleştirel düşünme, mevcut ve gelecekteki sorunları belirleme, yeni fırsatlar ve çözümler aramak, rekabet avantajı elde etmek, sürdürülebilirliği sağlamak ve dışarıda değer yaratmak amacıyla, yeni yöntem ve teknikler arayarak

yenilikçi fikirleri bilinçli olarak ürettiği, tanıttığı ve uyguladığı çok yönlü, bileşik bir davranıştır (Alessa ve Durugbo, 2021). Bu davranış şekli de bir ülkenin savunma sanayisinin gelişmesi için önemli bir unsurdur.

1.4. İşe Tutkunluk

Günümüz dünyasının, değişken küresel iş ortamında birçok şirket, kıyasıya rekabet karşısında sürekli baskı altında olduklarından, devamlı olarak üretim ve karlılıklarını artırmanın yollarını aramaktadırlar. (Heyns vd., 2021). İşe tutkunlukta, en yüksek çalışan memnuniyetini sağladığı, çalışan devir oranlarını düşürdüğü, çalışan sadakatini artırdığı, müşteri hizmetlerini artırdığı, performans ve üretkenliği artırdığı için şirketlerin başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Bunun içinde modern örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması için, işine yüksek seviyede tutkun, üretken ve yetkin işgücüne olan sahip olmaları kaçınılmaz hale gelmiştir (Al Mehrzi ve Singh, 2016).

Çalışanların işe tutkunluğunun azalması, düşük performans, üretkenliğin azalmasına ve düşük işe tutkunluğun küresel ekonomiye yılda 8,9 trilyon dolar maliyete sebep olduğu Gallup (2023) yaptığı çalışmada da belirtilmiştir. Bu da işe tutkunluğun, örgütsel etkinliği sağlamak için başarılı bir İK strateji uygulaması gerçekleştirilmesinin yerine getirip getiremeyeceği sorusunu gündeme getirmektedir. Bir organizasyonun en değerli varlıklarından birinin tutkulu çalışanlar olduğunu öne sürülse de (Bakker ve Albrecht, 2018) düşük işe tutkunluk seviyeleri küresel olarak belgelenmiştir (Gallup, 2023). Küresel olarak çalışanların yalnızca %23'ü işe tutkunluk gösterdiklerinden, bu durum günümüzde tüm örgütler için önemli bir endişe kaynağıdır.

İşe tutkunluk çalışanın işini yaparken psikolojik olarak var olması, tüm dikkatini işine yoğunlaştırması ve mevcut enerjisini işle ilgili görevlere yönlendirmesi (Schaufeli vd.,2006), bunun sonucunda da iş sonuçlarını etkileyen çok önemli bir faktördür. Robbins ve Judge, (2021), işe tutkunluğun, canlılık, özveri ve özümseme ile tanımlanmış, olumlu, tatmin edici ve işle ilgili bir ruh hali olduğu belirtmiştir. İşe tutkun çalışanlar yüksek seviyede enerji sahibidirler ve mutlu bir şekilde işlerine tamamen odaklanırlar (Hakanen vd., 2018). İşe tutkunluk, yüksek düzeyde fedakârlık ve işe güçlü bir şekilde yoğunlaşmak ile birlikte pozitif ve duygusal motivasyonlu yüksek bir enerji durumudur (Schaufeli ve Bakker, 2010).

Çalışanların işe tutkunluk duygusunu neyin motive ettiğini veya yönlendirdiğini anlamak önemli bir konudur. Çünkü çalışmalarda, mesleğin ve işin doğası gibi koşulların işe tutkunluğun önemini değiştirebileceğini ileri sürmektedir Örneğin, bir otomobil işçisi tutkunluğun en önemli sebebi olarak, işyeri güvenliğini görürken, polis, itfaiyeciler ve acil sağlık personeli gibi kamu görevlileri, için yöneticileri tarafından desteklendiklerini hissetmeleri olabilir. (Kitto, 2020). Savunma sanayii bir ülkenin güvenliğinin sağlanması için en önemli sektör olduğundan, Silahlı Kuvvetlerin ihtiyacı olan yüksek standart ve performansa sahip sistemlerin en son ve en yeni teknolojiler ile üreterek ülkenin savunmasına güvenliğine katkı sağlamaları yüksek seviyede işine tutkulu, yetkin personele ihtiyaç duymaktadır.

2. Yöntem

2.1. Hipotezlerin Geliştirilmesi ve Araştırma Modeli

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal temelini oluşturan hipotezler geliştirilmiş ve araştırma modelinin temel değişkenleri açıklanmıştır.

2.1.1. Kapsayıcı Liderlik ve Öz Yeterlilik İlişkisi

Çalışanların kendilerini güvenli ve yeterli gördükleri işleri yerine getirme, kendilerini yeterli görmedikleri işlerden uzak durma eğilimi göstereceklerini; istedikleri sonucu ulaşıncaklarına inanmadıkları zaman harekete geçme konusunda isteksiz davranacaklarını; bir iş yaparken gösterecekleri gayretin seviyesini elde edecekleri sonuca göre ayarlayacaklarını; öz-yeterlilik düzeylerinin bu seçimlerinde etkili olduğunu göstermektedir (Bandura, 1986, s.129).

Kapsayıcı liderler astlarına saygı ve hoşgörüsüyle davranır, fikirlerini dinler, katkılarını kabul eder ve performanslarını iyileştirir (Choi vd.,2017). Aynı zamanda, kapsayıcı liderler astlarıyla olan etkileşimlerinde birbirlerine yardımcı olurlar. Liderler arasındaki bu ilişki, liderlerin ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkileriyle etkileşime girer ve çalışanların performansını olumlu yönde etkiler (Carmeli,2010; Nishii ve Mayer,2009). Liderler, temel bir çevresel değişken olarak çalışanların öz yeterliliğini etkileyecektir.

Kapsayıcı liderler, çalışanların öz yeterliliklerini çeşitli şekillerde teşvik eder ve olumlu yönde etkiler. İlk olarak,

kapsayıcı liderler çalışanlarının ihtiyaçlarını, iletişimini ve motivasyonunu destekler bu da çalışanların güvenini artırır ve işlerine karşı daha iyimser hale getirir (Fang vd., 2019). İkincisi, kapsayıcı liderler çalışanlarının benzersiz özelliklerini ve katkılarını tanır ve takdir eder (Nembhard ve Edmondson, 2006) ve bu çalışanların işyerlerinde öz yeterliklerini attırarak güven ve umut verebilir (Fang vd., 2019). Üçüncüsü, kapsayıcı liderler kendilerini çalışanları için erişilebilir ve erişilebilir kılar ve bu nedenle çalışanlarıyla daha düzenli iletişim kurabilir ve geri bildirim sağlayabilirler. Yukarıdaki tartışmadan ve sosyal değişim teorisinden yararlanarak kapsayıcı liderlerin takipçilerinin öz yeterlikleri üzerinde olumlu etkisinin olduğunu öne sürebiliriz. Bu değerlendirmeden yola çıkarak, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1 Çalışanların kapsayıcı liderlik algıları çalışanların öz yeterliklerini pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.

2.1.2. Kapsayıcı Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

Çalışanların yenilikçi iş davranışını geliştirebilecek en etkili faktörlerden birinin liderlik olduğu yapılan çalışma da ortaya konmuştur (Bushra, vd., 2011). Scott ve Bruce (1994), çeşitli faktörlerle yenilikçi iş davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bunlar arasında da liderliğin çok önemli bir faktör olarak öne çıktığını belirtmiştir. Fang vd., (2019) liderliğin, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etmede önemli bir faktör olduğunu kabul etmektedir.

Kapsayıcı liderler, çalışanların bakış açılarını ve hatalarını tolere etme, dikkatli dinleme ve rehberlik ve destek sağlama gibi uygulamalar aracılığıyla yeniliğin gelişmesi için elverişli bir alan yaratırlar. Çalışanlar katkılarında değer verildiğini ve saygı duyulduğunu algıladıklarında, yenilik sürecine katılmaya daha meyilli olurlar ve böylece artan yenilikçi davranışları teşvik ederler (Zhu, vd.,2020). Bu nedenle de, kapsayıcı bir lider destekleyici, erişilebilir olduğunda, yeni çözümleri teşvik ettiğinde ve çalışanların çabalarını takdir ettiğinde, çalışanlara buna yenilikçi iş davranışını göstererek karşılık vermek için motive olurlar.

Sosyal değişim teorisi, kapsayıcı liderliğin yenilikçi davranışları nasıl teşvik edebileceğine dair, çalışanlarla yüksek kaliteli ilişkilerinin karşılıklılık normuna bağlı yükümlülükler yaratabileceğini belirtmektedir (Eisenberger vd., 2002). Karşılıklılık ilkesine göre algılanan lider desteği, organizasyona karşılık vermenin bir yolu olarak çalışanları yenilikçi olmak gibi olumlu iş davranışları sergilemeye teşvik eder (Qi vd , 2019).

Choi vd. (2015) kapsayıcı liderlerin bilişsel ve duygusal destek sağlamasının, Sürücü ve Maslakçı (2021a) kapsayıcı liderin çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi ve özenin, Qi vd.,(2019) kapsayıcı liderin farklı bakış açılarını takdir etmesi ve tanınmasının, çalışanlarda lidere karşı karşılıklılık duygusu yaratacağını ve örgütün başarısı için yenilikçi iş davranışını gibi yaratıcı görevleri yerine getirmelerini ve örgütsel hedeflere bağlı kalmaları için motive edeceğini belirtmişlerdir (Strom vd., 2014;Choi vd., 2015). Yukarıdaki tartışmadan ve sosyal değişim teorisinden yararlanarak kapsayıcı liderlerin çalışanların yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu öne sürebiliriz Bu değerlendirmeden yola çıkarak, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2 Çalışanların kapsayıcı liderlik algıları çalışanların yenilikçi iş davranışını pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.

2.1.3. Kapsayıcı Liderlik ve İşe Tutkunluk İlişkisi

Sahni (2021), işe tutkunluğu teşvik eden liderlik stratejilerinin, çalışanların olumlu bir anlamlı çalışma duygusu deneyimledikleri ve enerjilerini ve çabalarını kurumsal hedeflere ulaşmaya adanmak için ilham aldıkları için karşılıklı yarar sağlayan bir dinamik yarattığını savunmuştur. Liderleri hakkında olumlu algılara sahip çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşmak için ahlaki bir yükümlülük duygusuna sahip olduklarından, daha yüksek işe tutkunluk seviyesine ve yaratıcı görevlere daha fazla katılıma isteklidirler (Choi vd.,2015). Ayrıca liderlerin, yüksek derecede işine tutkulu çalışanların üretkenliğini önemli ölçüde artırabileceği ve özellikle hızla gelişen pazarlarda bir şirketin performansını iyileştirebileceğini kabul edilmektedir (Tsang vd.,2023).

Choi vd. (2015), sosyal değişim teorisini kullanarak kapsayıcı liderlik ve çalışanın işe tutkunluğu arasındaki ilişkiyi araştırırken, kapsayıcı liderliğin işe tutkunluk üzerinde önemli etkisinin olduğunu, çünkü çalışanların ihtiyaçlarının liderin odak noktası olduğunu belirtmişlerdir. Kapsayıcı liderlerin, çalışanların eşsiz ve aidiyet ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmasıyla, çalışanların işlerine tam olarak katılmaları için ilham verecek ve işe tutkun davranışlar sergileme olasılığı daha yükselecektir (Randel vd., 2018). Kapsayıcı liderler çalışanlarına karşı açık olduklarından ve onlarla yeni fikirleri ve imkanları tartışmaya hevesli olduklarından, çalışanların kendilerine saygı duyulduğunu ve fikirleri ve çabalarının örgütü tarafından takdir edileceğini düşünme

olasılıkları daha yüksektir (Carmeli vd., 2010). Bu olumlu duygular neticesinde, çalışanların işlerinde başarı duygusunun artmasına (Zhu vd., 2009) ve bununla birlikte de çalışanların tüm çabalarını işlerine adanmasına teşvik edecektir. Üçüncüsü kapsayıcı liderler ihtiyaç duyulan her zamanda çalışanları için ulaşılabilir olduğundan, çalışanlar liderlerinin çalışmalarında destekleyici olduğunu algılamaları (Qi vd., 2019), onlara işlerini yapmaları için psikolojik destek sağlayacak ve çalışanlara zor anlarda dayanma gücü sağlayarak işe tutkunluklarını arttıracaktır.

Sonuç olarak, yukarıdaki tartışmadan ve sosyal değişim teorisinden yararlanarak kapsayıcı liderliğin çalışan işe tutkunluk düzeyini artıracığı; dolayısıyla da çalışanların daha yüksek performans sergilemesine yardımcı olacağı, bunun sonucunda da, çalışanın ve örgüt performansında artış olacağı beklenmektedir. Bu değerlendirmeden yola çıkarak, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 3 Çalışanların kapsayıcı liderlik algıları çalışanların işe tutkunluğunu pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.

2.1.4. Öz Yeterlik Yenilikçi İş Davranış İlişkisi

Jaiswal ve Dhar (2016), öz yeterlik kavramının aynı zamanda çalışanın belirli bir yaratıcı performans için ihtiyaç duyduğu temel bilgi, beceri ve yetenekler açısından kapasitesi hakkındaki inançları olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, öz yeterliğin çalışan yaratıcılığını belirleyebileceği ve yenilikçi davranışın tüm aşamalarında gerekli olan rolleri oynayabileceği söylenebilir. Örgütler, yaratıcılığı ve yenilikçiliği geliştirmek için çalışanların bilişsel kaynaklarına odaklanarak öz yeterliklerini geliştirmelidir. (Richtner ve Löfsten, 2014)

Yüksek öz yeterliği olan çalışanların, daha yaratıcı ve zorlayıcı görevlerde yer almak eğiliminde olduklarından Stajkovic (2006), öz yeterlik ile yenilikçi iş davranışı kavramları arasında yakın bir ilişki vardır (Hsiao vd.,2011, s. 31). Kişinin kendi öz yeterliğine olan güveni, yenilikçi faaliyetlerle ilgili, fikir üretme ve bu fikirleri uygulamaya koyma yeteneklerine (bilgi ve becerileri) güvendikleri için daha fazla yenilikçi iş davranışı sergileme eğilimindedir (Jiang ve Gu, 2017).

Bandura sosyal bilişsel teoride, yüksek öz-yeterliğe sahip çalışanların şirketlerine karşı müspet bir tutum sergileyeceğini ve çalışanın öz-yeterliğine olan inancının örgütte yaratıcı fikirler geliştirmeyi sağladığını belirtmektedir (1986). Sarwoko (2020) kişinin öz yeterliğine olan inancının işyerinde yaratıcı fikirler üreteceğine yönelik tespiti de sosyal bilişsel teoriyi doğrulamaktadır. Yukarıdaki tartışmadan ve sosyal bilişsel teoriden yararlanarak daha fazla öz yeterliğe sahip çalışanların iş süreçlerini iyileştirmek için çabalayacağı, zorlu görevleri üstleneceği ve işte yenilik uygulamalarına gideceği değerlendirilmesinden yola çıkarak, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 4 Çalışanların öz yeterlikleri çalışanların yenilikçi iş davranışını pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.

2.1.5. Öz Yeterlik İşe Tutkunluk İlişkisi

İşe tutkunluk genellikle öz yeterlik açısından tanımlanır (McShane ve Von Glinow,2018, s.122). İşi yapmak için gereken yetenek, rol netliği ve kaynaklara sahip olduğuna olan inanç, insan davranışıyla ve insanların gerçek hayatta olayları nasıl inceledikleri ile duygularını ve bilişsel çağrışımlarını kullanarak nasıl karar aldıklarıyla ilgili olması nedeniyle öz yeterlik, işe tutkunluğu teşvik edecektir.

İşle meşgul olan çalışanların, dikkatlerini ve bağlılıklarını sürdürürken zor koşulları kabul etme olasılıkları daha yüksektir. İşe tutkunluk, çalışanların iş bilgilerini paylaşma, yeni önerileri ve yeni fikirleri iş arkadaşlarına etkili bir şekilde iletme (Kim ve Park, 2017) ve yeni kavramları pratik uygulamalara dönüştürme olasılığını artırır. Bu nedenle, çalışanın öz yeterliği yüksekse, işine tutkunluk hissedecek ve bu da iş tatmini ile sonuçlanacaktır.

Schaufeli ve Bakker (2010) işe tutkunluğun, çalışanların işleriyle olan ilişkileri hakkında nasıl hissettiklerini ifade ederek çalışanların öz yeterlikleri ne kadar yüksekse, o kadar fazla işe katılacağını belirtmişlerdir. Bu, sosyal bilişsel teoriyle işe tutkunluk ve öz yeterliğini birbirine bağlamak için teorik temel sağlamaktadır (Tims vd., 2011). Yukarıdaki tartışmadan ve sosyal bilişsel teoriden yararlanarak daha yüksek öz yeterlik düzeyine sahip çalışanların, savunma projelerinde karşılaşacakları daha fazla zorluk karşısında, bunları daha az engel olarak algılayacaklarını bununla daha fazla tutkunluğa ve daha az tükenmişliğe yol açabileceğini öngörüyoruz. Bu değerlendirmeden yola çıkarak, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 5 Çalışanların öz yeterlikleri çalışanların işe tutkunluğunu pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.

2.1.6. Öz Yeterliğin Aracılık Etkisi

Öz yeterliğin, liderlik davranışlarının çalışanların hem kendi hem de örgütün performans sonuçlarında aracı etkisine yönelik sınırlı araştırma yapılmış olsa da, kapsayıcı liderliğin çalışan davranışları üzerindeki etkisine yönelik çalışma bulunmamaktadır. Bu kapsamda öz yeterlik, kapsayıcı liderlik davranışlarının çalışan davranışlarını etkilemesine özgü bir mekanizma olabilir.

Öte yandan literatür taramasında da belirtildiği gibi, birçok araştırmacı bu değişkenlerin birçoğu arasındaki ilişkiyi analiz etmiş ve test etmiştir. Fakat tüm bu değişkenler ile öz-yeterliğin aracı etkisi arasındaki genel ilişki hakkında araştırma eksikliği vardır. Öz yeterliğin aracı rolü, çalışanların yüksek öz yeterlik düzeyinin görevleri yerine getirmek için uzun vadeli çabasını desteklemesi ve dolayısıyla etkinlikleriyle de ilişkilidir. Federici ve Skaalvik (2011), birçok araştırmacının çalışmalarında öz yeterliğin duyguları yordadığını göstermesine rağmen, çalışanların çeşitli işlev ve sorumluluklarına odaklanan öz yeterliğin aracı etkisine nispeten az dikkat edildiğini belirtmiştir.

Kapsayıcı liderler, açıklığı ve işbirliğini teşvik ederek, çalışanların başarısızlıklarını üstleriyle rahatça tartıştıkları kalite ilişkilerini geliştirir (Carmeli vd., 2010). Bu tür güvene dayalı ve saygılı ast-lider ilişkileri, çalışanların öz yeterlikleri için temel oluşturur. Bu bağlamda, kapsayıcı liderler, çalışanlarının çabalarını takdir ederek olumlu geri bildirimler sağlarlar (Hollander,2012), böylece öz yeterliklerini artırır. Örgüt ve liderlerinden gerekli desteği alarak öz yeterlikleri artan çalışanlar yenilikçi iş davranışı ve işe tutkunluk gibi davranışlarda bulunurlar (Afsar ve Badir, 2017). Dahası, işine tutkulu çalışanlar şirketlerinin rekabet avantajını sürdürme ve iş üretkenliğini artırmak için çaba gösterirler.

Savunma sanayi projeleri özellikleri itibari ile yaratıcı çalışma davranışlarının yürütülmesi gereken, enerji seviyeleri ve zihinsel dayanıklılıkları yüksek, çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu projelerin istenen şekilde sürdürülmesi için inisiyatif kullanan, sabırlı olan, engelleri aşabilen, süreci kendiliğinden başlatan, yeni ürünlerin ve iş süreçlerinin geliştirilmesi için iş tanımında olmayan ekstra işleri de yapan, işine tutkuyla bağlı, yenilikçi çalışanlara ihtiyaç vardır. Öz-yeterliği yüksek olan çalışanların, işe katılımı, çalışanlar ile iş bilgilerini paylaşması, yeni önerileri ve yeni fikirleri iş arkadaşlarına etkili bir şekilde iletmesi (Kim ve Park 2017) ve yeni kavramları pratik uygulamalara dönüştürme olasılığı fazladır. İşleriyle tutkuyla bağlı çalışanlar, mevcut süreçleri geliştirebilecek ve aynı zamanda yeni ve keşfedilmemiş fırsatlar yaratacak fikirler önererek ve uygulayarak projelere katkı sağlarlar.

Mevcut literatüre dayanarak kapsayıcı liderliğin, çalışanlara inisiyatif almalarına, konuşmalarına ve fikirlerini, önerilerini ve sorunlarını ifade etmelerine olanak tanıyan bir ortam sağlayarak öz yeterliği artırdığına inanılmaktadır (Wang vd., 2019), bunun sonucu olarak ta yüksek öz-yeterliğe sahip çalışanlarda proaktif olarak yenilikçi çözümler geliştirecek ve yaratıcı faaliyetlerde bulunacaklardır (Tierney ve Farmer, 2004). Bu nedenle, çalışmada öz yeterlik, kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışı ve işe tutkunluk arasındaki ilişkinin bir aracı olarak incelenmiştir.

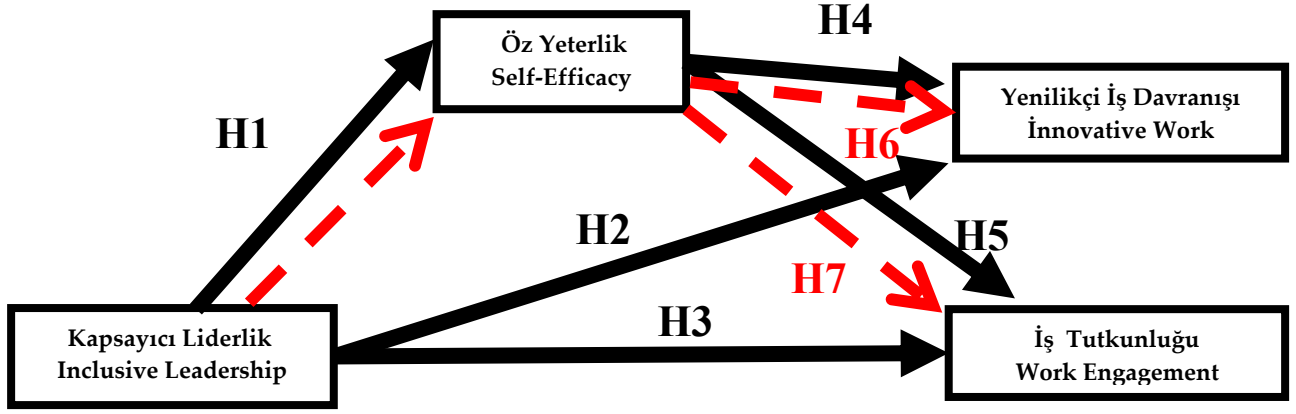
Hipotez 6 Kapsayıcı liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliğin aracı rolü bulunmaktadır.

Hipotez 7 Kapsayıcı liderlik ve işe tutkunluk arasındaki ilişkide öz yeterliğin aracı rolü bulunmaktadır.

Öngörülen hipotezlere istinaden araştırma modeli Şekil 1'deki gibi tasarlanmıştır.

2.2. Araştırma Evren ve Örnekleme

Araştırma konularına ilişkin veri toplamak amacıyla hazırlanan anket için Milli Savunma Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulundan alınan izinle (29 Aralık 2023 tarihli E-35592900-050.01.04-3095324 sayılı) çalışma yapılmıştır. Anket formu İki bölüm halinde düzenlenmiş ve katılımcılara toplam 26 soru yöneltilmiştir. Demografik sorular katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve sektörde çalışma süresinin belirlenmesini amaçlayan sorulardan oluşmaktadır. Araştırma ölçek ifadelerinin bulunduğu ikinci bölüm ise; kapsayıcı liderlik, öz yeterlik, yenilikçi iş davranışı ve işe tutkunluk ölçeklerini kapsayan tümü olumlu sorulardan oluşmuş ve 5'li Likert tipi ölçeğe (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Bazen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) göre düzenlenmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Türkiye’de savunma sanayi sektöründe SASAD 2024 verilerine göre yaklaşık 90.000 personel çalışmaktadır. Çalışmanın kapsamı doğrultusunda analizde kullanılacak veriler için örneklem, Ankara ilindeki savunma sanayi şirketlerinde çalışan personel olarak belirlenmiştir. Araştırma evreni yaklaşık 50.000 çalışandan oluşmaktadır.

Bu evrene uygun örneklem büyüklüğünü belirlerken, Coşkun vd. (2017) geliştirilen tablo-1 kullanılmıştır. Basit Rastgele Örneklem için farklı evren büyüklüklerinde % 95 güvenilirlik(α) ve % 5 örneklem hatasına göre erişilmesi gereken minimum örneklem sayıları Tablo 1’de belirtilmiştir.

Tablo 1. Evren Büyüklüklerine Göre Asgari Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	100	500	1.000	10.000	25.000	50.000	100.000	1.000.000
Örneklem Büyüklüğü	80	217	278	370	378	381	383	384

Tablo 1’de verilen değerler incelendiğinde belirlediğimiz araştırma evreni olan 50.000 kişi için kabul edilebilir minimum örneklem büyüklüğü 381 olmalıdır. Bu kapsamda, elektronik ortamda Google forms’da hazırlanan anket içeriği e-posta ve kısa mesaj yoluyla Ankara’daki savunma sanayi sektörünün hem kamu şirketlerinde, hem de özel şirketlerde görev yapan çalışanlarına iletilmiş ve 450 geri dönüş alınmıştır. Gönüllü olarak uygulanan anketlerde cevaplanmayan soruların katılımcıların anketi tamamlamasına imkân vermediğinden anketlerde eksik veri bulunmamaktadır. Bununla birlikte, yapılan inceleme sonrasında anketlerde hepsine 1 veya 5 veren anketler, ölçek bazında standart cevap verenler ile ölçek uç değerlerine sahip 27 anketin analize dâhil edilmemesine karar verilmiştir. Böylelikle yukardaki tabloya göre en az 381 olması gereken araştırma evreni 423 kişiden oluşmuştur.

2.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada hipotezleri test etmek için kullandığımız ölçeklerin hepsi daha önce Türkçeye çevrilmiş ve çalışmalarda kullanılarak, geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş, gerekli istatistik değerlerine sahip ölçeklerden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan dört ölçeğin kullanımı için ilgili akademisyenlerle elektronik posta yoluyla iletişime geçilerek gerekli izinler alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıda ifade edilmiştir.

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği; Carmeli, vd. (2010) oluşturulan ölçeğin Türkçeye çevirisi ve uyarlaması, Sürücü ve Maslakçı (2021b) tarafından yapılmıştır. Çalışmanın güvenilirliğinin Cronbach-Alpha değeri 0,911 çıkmıştır. Çalışmada da kapsayıcı liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,952 olarak görülmüştür.

Ölçek dokuz olumlu sorudan oluşmakta olup, sorular “Yöneticim, yeni fikirler duymaya açıktır” ve “Yöneticim, sorunları çözmek için hazırdır” şeklindedir.

Öz Yeterlik Ölçeği Öz yeterlik Luthans vd.(2007) Parker (1998)'dan adapte ettiği ve pozitif psikolojik sermaye boyutlarından da biri olarak ta kabul edilen ölçek Türkçeye Çetin ve Basım (2012) tarafından uyarlanmış, Cronbach Alpha değeri 0,850 olarak belirtilmiştir.

Çalışmada Öz yeterlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,867 olarak görülmüştür.

Ölçek altı olumlu sorudan oluşmakta olup sorular “Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim” şeklindedir.

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen Yenilikçi iş davranış ölçeği, 2019 yılında Çalışkan, Akkoç ve Turunç tarafından, tekstil ve sağlık sektöründe uygulanarak Türkçeye uyarlanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizlerinde yenilikçi iş davranışı ölçeğinin Cronbach Alfa değeri, birinci örneklem için 0,930, ikinci örneklem içinse 0,910 olarak belirlenmiştir

Çalışmada yenilikçi iş davranışı ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,849 olarak belirlenmiştir.

Ölçek altı olumlu sorudan oluşmakta olup, sorular “Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırırım ve fikirler üretirim” şeklindedir

İşe Tutkunluk Ölçeği: Schaufeli vd.2002 yılında geliştirdiği Utrecht İşe Tutulma Ölçeği (UWES) bilimsel çalışmalarda en yaygın olarak kullanılan ölçüm aracıdır. (Schaufeli vd., 2017) 2019 yılında Güler vd(2019), UWES-3 ölçeğinin Türkçe'ye geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında, ölçeğin 3 ve 9 maddelik kısaltılmış versiyonlarından daha iyi uyum istatistiği ve ölçüm değerlerine sahip 6 maddeden oluşan UWES-6 formunu oluşturmuşlardır. UWES-6 ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,930 bulunmuştur.

Çalışmada işe tutkunluk ölçeğinin 6 maddeden oluşan UWES-6 formu kullanılmış ve Cronbach Alpha değeri 0,895 olarak belirlenmiştir.

Ölçek altı olumlu sorudan oluşmakta olup sorular “Çalışırken tamamen yoğunlaşırsanız dalar giderim” şeklindedir.

2.4. Araştırmada Kullanılan Analizler

Çalışmamızda ortaya koyduğumuz hipotezleri test etmek maksadıyla SPSS-26 ve SPSS Process 4-2 yazılımları kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan dört ölçeğin öncelikle SPSS ile normallik testleri yapılmış, müteakiben faktör yapıları ve yükleri ile geçerlilik ve güvenilirliği ile alakalı sonuçlar belirlenmiştir. Çalışmada yer alan tüm değişkenlerin arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü saptamak amacıyla SPSS ile korelasyon analizi, ardından da araştırma hipotezlerini test etmek için SPSS Process yazılımı (model 4) kullanılmıştır.

3. Bulgular

Tanımlayıcı araştırma niteliği taşıyan bu nicel çalışma, Ankara'da bulunan savunma sanayii şirketlerindeki 423 beyaz yakalı çalışan üzerinde yürütülmüştür.

3.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

Araştırmanın örnekleminde, 423 katılımcının % 87'si erkek, % 13'ü kadınlardan oluşmaktadır. Yaş grubu olarak 3 grupta, % 39'u 22-40 yaş arası, % 30'u 41-50 yaş arası, % 41'i 51-77 yaş arasındadır. Katılımcıların yaş ortalaması 46'dır. Eğitim durumları, % 39'u üniversite mezunu, % 47'si yüksek lisans mezunu, % 13'ü doktora sahibidir. Bu sonuçlar, çalışmaya katılan çalışanların büyük bir kısmının yüksek lisans ve doktora yapmış olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında katılımcıların yaklaşık %50'si aynı şirkette 10 yıldan az tecrübesi bulunduğunu, yaklaşık %37'si ise 21 yıldan fazla aynı şirkette çalıştığını belirtmiştir. Katılımcıların sektörde çalışma süresine bakıldığında ise %30'u 10 yıldan daha az, yaklaşık %54'ü 21 yıldan fazla sektörde çalışmaktadır. Bu verilerden yola çıkarak, çalışmaya katılan 423 katılımcının savunma sanayi sektörünü yansıttığını, eğitim seviyeleri yüksek ve sektörde çalışma yılı itibari ile uzun yıllar çalışan deneyimli personelin çalışmaya dâhil edildiğini söyleyebiliriz. Bununla birlikte Savunma sanayiinde çalışan yaklaşık 35.000 mühendisin çoğunun mühendislik bölümlerinden mezun olduğu ve bu bölümlerden mezun olanlarında çoğunun erkek olmasından yola çıkarak, erkek çalışanların çoğunlukta olduğu savunma sanayi sektöründen anketimize cevap veren sayılardaki bu oranın gerçekçi olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 2. Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzdesele Dağılımı

Demografik Değişken	Kategori	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	54	13
	Erkek	369	87
	Toplam	423	100
Yaş	22-40	120	39
	41-50	129	30
	51-77	174	41
	Toplam	423	100
Eğitim Durumu	Üniversite (lisans) Mez.	167	39
	Y.lisans	199	47
	Doktora	57	13
	Toplam	423	100
Şirkette Çalışma Süresi	1 yıldan az	27	6
	1-5 yıl arası	137	32
	6-10 yıl arası	57	13
	11-15 yıl arası	24	6
	16-20 yıl arası	23	5
	21 yıldan fazla	155	37
	Toplam	423	100
Sektörde çalışma Süresi	1 yıldan az	22	5
	1-5 yıl arası	75	18
	6-10 yıl arası	41	10
	11-15 yıl arası	25	6
	16-20 yıl arası	32	8
	21 yıldan fazla	228	54
	Toplam	423	100

3.2. Değişkenlere Ait Betimleyici Analizin Bulguları

Ölçeklerin dağılımını tespit etmek için merkezi eğilim ölçüleri temel alınarak çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış (Tablo-3) ve verilerimizin çarpıklık-basıklık değerlerinin ± 1 arasında olması verilerin normal dağılım için gereken eşik değerlere uyduğunu gösterdiğinden (Sürücü vd., 2023) yapılan olan bütün testler parametrik testler kullanılarak yapılmıştır.

Tablo 3. Değişkenlerin Normallik Değerleri

	N	Min.	Maks.	Ort.	Med.	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık		Basıklık	
								St. Hata	St. Hata		
Kapsayıcı Liderlik	423	1,44	5	3,785	3,888	0,887	0,788	-0,569	0,119	-0,309	0,237
Öz Yeterlik	423	3,00	5	4,450	4,500	0,486	0,237	-0,522	0,119	-0,475	0,237
Yenilikçi İş Dav.	423	3,00	5	4,289	4,166	0,485	0,236	-0,066	0,119	-0,719	0,237
İşe Tutkunluk	423	2,50	5	4,048	4,000	0,663	0,440	-0,392	0,119	-0,466	0,237

3.3. Geçerlik ve Güvenirlğe İlişkin Analizlerin Bulguları

Bir araştırmanın sağlıklı olarak sürdürülmesini sağlayan en önemli kademelerden biri olan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine bakılmıştır. Bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Değişkenlerin Geçerlik ve Güvenirlik Değerleri

Ölçek	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa CA	Birleşik Güvenirlik Değeri CR	Ortalama Açıklanan Varyans AVE
Kapsayıcı Liderlik	0,829-0,879	0,952	0,948	0,671
Öz Yeterlik	0,720-0,828	0,867	0,862	0,513
Yenilikçi İş Davranışı	0,688-0,784	0,849	0,881	0,567
İşe Tutkunluk	0,711-0,864	0,895	0,865	0,518

Tablo 5. Ölçeklerin Ayrımsal Geçerlilik Test Değerleri

Ölçekler	İfade Sayısı	Ort.	Ss	1	2	3	4
Kapsayıcı. Liderlik	9	3,785	0,887	(0,823)			
Öz Yeterlik	6	4,450	0,486	0,131**	(0,716)		
Yenilikçi İş Davranışı	6	4,289	0,485	0,208**	0,531**	(0,752)	
İşe Tutkunluk	6	4,048	0,663	0,296**	0,348**	0,425**	(0,719)

** P<0,001. Parantez içindeki rakamlar AVE'nin karakökünü belirtmektedir.

Yapılan analizlerde (Tablo-4) tüm değişken maddelerinin faktör yük değerlerinin 0,5 ve üstünde olması ifadelerin temsil yeteneğinin olduğunu göstermektedir (Sürücü vd., 2023). Ölçeklerin iç tutarlık Cronbach Alfa (CA) değerlerinin 0,7'den büyük (0,849 ile 0,952) arasında olması ve birleşik güvenirlik değerinin (CR) 0,7'nin üstünde olması ölçeklerin iç tutarlı ve güvenilir olduğunu göstermektedir

Tüm ölçeklerin (Tablo-4) Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerlerinin 0,5'nin üstünde olması ve CR değerlerinin AVE değerinin üstünde olması ölçeklerin yakınsak geçerliliği olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2013; Sürücü vd., 2023). Ayrıca Tablo-5'te sunulan AVE'nin karakök değerleri ölçekler arasındaki korelasyon değerinden yüksek olması da yapıların ayırt edici geçerliliğinin olduğunu doğrulamaktadır (Sürücü vd., 2023; Fornell ve Larcker, 1981).

3.4. Değişkenler Arası İlişkilerin ve Hipotezlerin Analiz Bulguları

Çalışmada, bağımlı değişkenler ile bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin açıklanması ve aracılık etkisinin test edilmesi için Hayes tarafından geliştirilen SPSS Process yazılımı (model 4) kullanılmıştır. Böylelikle savunma proje yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışlarının öz yeterlik, yenilikçi iş davranışı ve işe tutkunluk arasındaki ilişkinin gücünü ve niteliğini belirlenmesi ile öz yeterliğin bu davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolü olup olmadığı belirlenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6'dadır.

Tablo 6. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezlerin Analizi

Test Edilen Yol	β	S.h	%95 Güven aralığı		Hipotez	Sonuç
			Alt	Üst		
Kapsayıcı Liderlik>Öz Yeterlik	0,132	0,026	0,020	0,124	H1	Kabul
Kapsayıcı Liderlik>Yenilikçi İş Davranışı	0,140	0,022	0,032	0,121	H2	Kabul
Kapsayıcı Liderlik> İşe Tutkunluk	0,254	0,033	0,124	0,255	H3	Kabul
Öz Yeterlik>Yenilikçi İş Davranışı	0,512	0,041	0,430	0,591	H4	Kabul
Öz Yeterlik> İşe Tutkunluk	0,313	0,060	0,308	0,547	H5	Kabul
Dolaylı Etki (KL → ÖY → YİD)	0,067	0,025	0,009	0,066	H6	Kabul
Dolaylı Etki (KL → ÖY → İT)	0,041	0,016	0,008	0,057	H7	Kabul

** P<0,001

Tablo 6 sonuçları incelendiğinde kapsayıcı liderliğin öz yeterliği ($\beta=0,132$, CI [0,020, 0,124], p<0,01) yenilikçi iş

davranışını ($\beta=0,140$, CI [0,032, 0,121], $p<0,01$) ve işe tutkunluğu ($\beta=0,254$, CI [0,124, 0,255], $p<0,01$) anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. İlâveten öz yeterliğin yenilikçi iş davranışını ($\beta=0,512$, CI [0,430, 0,591], $p<0,01$) ve işe tutkunluğu da ($\beta=0,313$, CI [0,308, 0,547], $p<0,01$) yine anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmada Hipotez 1-5 desteklenmiştir.

Son olarak kapsayıcı liderliğin öz yeterlik aracılığıyla yenilikçi iş davranışı ($\beta=0,067$, CI [0,009, 0,066]) ve işe tutkunluk ($\beta=0,041$, CI [0,008, 0,057]) üzerindeki etkisi de anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bu bulgu araştırmadaki Hipotez 6 ve 7'nin desteklendiğini Zhao vd., (2010) sınıflandırmasına göre kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışı ve işe tutkunluk üzerindeki hem doğrudan hem de aracı değişken öz yeterlik üzerinden geçen dolaylı etkisinin aynı yönlü pozitif olduğundan tamamlayıcı aracılık etkisini göstermektedir.

4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı, savunma sanayi projelerin başarıya ulaşması için, kapsayıcı lider davranışlarının proje çalışanlarının, öz yeterlik, yenilikçi iş davranışı ve işe tutkunluğunu ne derecede etkilediğinin ve bu süreçte öz yeterliğin aracı rolünün tespit edilmesidir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, öncelikle kapsayıcı liderlerin proje çalışanlarına yaklaşımları sonucu çalışanların öz yeterliğini, yenilikçi iş davranışını ve işe tutkunluğunu arttırdığı ve değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin var olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda değişkenler arasında tespit edilen pozitif yönlü anlamlı ilişkiler literatür bölümünde de belirtilen daha önce yapılan çalışmaların bulguları ile uyumludur. Ayrıca, bir kişinin belirli bir alanda bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirme veya belirlenen hedefe ulaşma yeteneğine olan inancı veya algısı olarak algılanan Albert Bandura'nın (1977) kapsamlı çalışması sosyal bilişsel teoriden türetilen öz yeterliğin yenilikçi iş davranışı ve işe tutkunluk arasında tespit edilen pozitif yönlü anlamlı ilişki bulguları da, daha önce yapılan çalışmaları destekleyici yöndedir.

Kapsayıcı liderliğin, yenilikçi iş ve işe tutkunluk davranışlarına etkisinde, öz yeterlik davranışının aracı rolünü belirten bu çalışma, dört kavramın arasındaki ilişkiyi ölçmesi açısından örgütsel davranış literatürüne önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın ana esasını oluşturan kapsayıcı lider davranışlarının çalışanların yenilikçi iş ve işe tutkunluk davranışları üzerindeki etkisine öz yeterliğin aracı rolüne yönelik yine anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Literatür taramasında da belirtildiği gibi, birçok araştırmacı bu değişkenlerin birçoğu arasındaki ilişkiyi analiz etmiş ve test etmiştir. Fakat tüm bu değişkenler ile öz-yeterliğin aracı etkisi arasındaki ilişki hakkında araştırma eksikliği vardır. Bu çalışma sonucunda da yüksek öz yeterliğe sahip çalışanların kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışı ve işe tutkunluk arasındaki ilişki de aracı rolü oynadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, kapsayıcı liderlerin, çalışanlarının çabalarını takdir ederek ve olumlu geri bildirimler sağlayarak (Hollander, 2012) öz yeterliklerini arttırdığı, öz yeterlikleri artan çalışanlarında yenilikçi iş davranışı ve işe tutkunluk davranışında bulunma isteğinin arttığı belirlenmiştir.

Bu çalışma öncelikle savunma sanayiinde kapsayıcı liderlik tarzı ile savunma projelerindeki çalışanların davranışları arasındaki ilişkiye yönelik olası bir açıklama ortaya koymuştur. Kapsayıcı liderin çalışanlara yaklaşımları sonucu çalışanların örgüte ilişkin pek çok tutumunu olumlu yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir. Bu çalışma kapsamında da proje liderlerinin kapsayıcı liderlik davranışı sergilemesi çalışanların öz yeterliklerini arttırarak çalışanların yenilikçi iş davranışı ve işe tutkunluk sergilemesinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu alandaki literatür incelendiğinde modelimize benzer bir çalışmanın bulunmayışı, çalışmanın özellikle savunma sanayi üzerinde yapılmış olması çalışmanın önemini arttırdığı ve savunma projeleri kapsamında bu değişkenlerin ele alınması davranış bilimleri yazınına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu konuda özellikle ülkemizde emekleme aşamasında olan kapsayıcı liderlik ve savunma sektörüne yönelik daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmakla birlikte, çalışmada kullandığımız değişkenler arasında bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Savunma sanayi şirketleri bu çalışmanın değişkenlerini oluşturan kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışı ve işe tutkunluk üzerindeki olumlu etkisini göz önüne alırlarsa önemli faydalar elde edebilir. Proje liderlerinin kapsayıcı liderlik davranışı sergilemesi ile çalışanların iş tanımlarının dışına çıkarak, şirket lehine ekstra davranışlar göstermesine, dolayısıyla yenilikçi davranışlar ve işe tutkunluk sergilemesini sağlayacaktır. Şirketler, kapsayıcı liderlik uygulamalarını geliştirerek ve öz yeterliği teşvik ederek çalışanların kendilerini değerli, saygın ve güçlü hissettikleri bir ortam yaratabilirler. Bunun içinde şirketler çalışanlarını teşvik etmek ve öğretilme ve öğrenme faaliyetlerini desteklemek için ihtiyaç duydukları olanakları sağlamalıdır.

Bu araştırmanın birtakım kısıtları da bulunmaktadır. İlk olarak bu çalışma da Ankara ilinde savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren çalışanlardan elde edilen veriler kullanılmıştır. Dolayısıyla çalışma Ankara'da çalışan ve katılmaya gönüllü olan beyaz yakalı çalışanlar ile sınırlıdır. Bu kapsamda yapılacak olan diğer çalışmalarda savunma sanayi sektöründe yer alan farklı illerdeki diğer kamu ve özel şirketlerin dâhil edilmesi, araştırmanın genellenebilirliği ve kapsayıcılığı yönünden daha faydalı olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışmada elde edilen veriler, katılımcıların ankete verdikleri cevaplardaki kişisel algı ve değerlendirmeleri ile sınırlı olması tek kaynak/öz bildirim yanlılığını göstermesi açısından bir kısıttır. Katılımcıların anketi yanıtlamak için ayırdıkları sürenin, motivasyonel durumlarının ve kimisinin mevcut olanı değil de olmasını istediklerini işaretleme eğilimlerinin verdikleri yanıtlara yansımış olabileceği değerlendirilmektedir.

İleride yapılacak görgül çalışmalarda da çalışma eksikliği gözlemlen savunma sanayi gibi özel nitelikleri olan sektörde de kapsayıcı liderlik davranışlarının özellikle diğer çalışan davranışlarına etkilerinin araştırılması özellikle ülkemizde emekleme aşamasında olan kapsayıcı liderlik literatürünün gelişmesine hem de farklı davranış şekillerinin anlaşılmasına faydalı olacağı ve kavramların gelişmesi kapsamında yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kaynaklar

- Afsar, B. ve Badir, Y. (2017). Workplace Spirituality, Perceived Organizational Support and Innovative Work Behavior: The Mediating Effects of PersonOrganization Fit. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 95-109
- Alessa, H.S. ve Durugbo, C.M. (2021). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*. Vol. 72. 1171–1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>.
- Al Mehrzi N ve Singh SK. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol.65(6). 831–843. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>
- Aslan, H. (2019). Mediating role of perceived organizational support in inclusive leadership's effect on innovative work behavior. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2945–2963
- Astan G. (2015). Factors Effecting Technology Acquisition Decisions In National Defense Projects *Journal of Defense Resources Management*. Vol 6(1).10.
- Bakker, A. ve Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*. Vol.23(1). 4-11. Doi:10.1108/CDI-11-2017-0207
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman
- Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ : Prentice – Hall
- Bandura, A. (2000). Self efficacy. In A. E. Kazdin (Ed.), *Encyclopedia of psychology*, Oxford University Press
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*. Vol. 1(2). 164–180. Doi:10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x
- Boddy, C., Malovany, E., Kunter, A. ve Gull, G. (2021). Employee Well-Being Under Corporate Psychopath Leaders, Dhiman, S. (Ed.). *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being* (843–869). Springer International Publishing
- Bushra, F., Ahmad, U. ve Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social science*. Vol.2(18).
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., ve Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.

- Choi, S.B., Tran, T.B.H. ve Park, B.I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. Vol.43(6). 931–943. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- Choi, S.B., Tran, T.B.H. ve Kang, S.W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18, 1877–1901
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Sakarya Kitabevi
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Vol.5(1). 94-111. Doi: 10.29131/uiibd.562196
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdare Dergisi*. Vol. 45(1). 121-137.
- De Jong, J. ve Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19, 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- De Jong, J. (2006). Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior. Paper provided by EIM Business and Policy Research in its series Scales Research Reports with number R200604. Retrieved from <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/R200604.pdf>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Fang, Y., Chen, J.Y., Wang, M.J. ve Chen, C.Y. (2019). The Impact of inclusive leadership on employees innovative behaviors: The mediation of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10, 1803. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>
- Farmer, S.M. ve Tierney, P. (2017). Considering creative self-efficacy: Its current state and ideas for future inquiry. In M. Karwowski & J.C. Kaufman (Eds.), *The creative self*, 23–47. Cambridge, MA: Academic Press.
- Federici, R. A. ve Skaalvik, E. M. (2011). Principal self-efficacy: Relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit. *Social Psychology of Education* 15(3), 295-320. doi: 10.1007/s11218-012-9183-5
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*. 18(1). 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gallup Poll, D. (2023). Workforce Federal workforce attrition rises back up to pre-pandemic levels. <https://federalnewsnetwork.com/workforce/2022/08/federal-workforce-attrition-rises-back-up-to-pre-pandemic-levels>
- Güler, M., Çetin, F. ve Basım, H.N. (2019). İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu (UWES-3) geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Alternatif bir versiyon (UWES-6) önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*. 6(2). 189-197. Doi:0.18394/iid.516921
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (2013). *Multivariate Data Analysis*: Pearson Education Limited.
- Hakanen, J.J., Peeters, M.C.W. ve Schaufeli, W.B. (2018), Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting, *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289-301.
- Heyns M., McCallaghan S. ve Beukes W. (2021). Work engagement and perceived customer value, the mediating role of meaningfulness through work. *South African J. of Economic and Manage. Sciences*. Vol.24(1). 1-7. Doi: 10.4102/sajems.v24i1.3749
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York, Routledge.
- Hsiao, H.-C.; Chang, J.-C.; Tu, Y.-L. ve Chen, S.-C. (2011). The impact of self-efficacy on innovative work behavior for teachers. *Int. Journal. Soc. Sci. Humanity*. Vol.1. 31–36. Doi: 10.7763/IJSSH.2011.V1.6

- Jaiswal, N.K. ve Dhar, R.L. (2016). Fostering employee creativity through transformational leadership: moderating role of creative self-efficacy, *Creativity Research Journal*. 28(3). 367-371. Doi: 10.1080/10400419.2016.1195631.
- Javed, B., Khan, A.K. ve Quratulain, S. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: Examination of LMX perspective in small capitalized textile firms. *The Journal of Psychology*, 152, 594–612. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1489767>
- Javed, F. Saeed, B.B., Afsar, B. ve Cheema, S (2019). Leader-member exchange and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*. Vol.22(1). 105-124. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0158>
- Jiang, W. ve Gu, Q. (2017). Leader creativity expectations motivate employee creativity: a moderated mediation examination, *The International J. of Human Resource Management*. Vol. 28(5). 724-749. Doi:10.1080/09585192.2015.1109535
- Kanter R.M. (1988). When a 1000 flowers bloom—structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Res Organ Behavior*. Vol. 10(1).169–211
- Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N. ve Saudagar, T. (2020). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 1077–1096.
- Kim, W. ve Park, J. (2017). Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations . *Sustainability*. Vol.9(2). 205. <https://doi.org/10.3390/su9020205>
- Kitto,K. (2020). What Are the Drivers of Employee Engagement? <https://www.glintinc.com/blog/drivers-of-employee-engagement> (Erişim tarihi: 13 Kasım 2024)
- Köseoğlu, A.M. (2010). Milli Savunma Sanayiinde Yeniden Yapılanma ve Sosyal Politikalara Etkisi. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Kurbanoglu, S.S. (2004). Öz yeterlik İnancı ve Bilgi Profesyonelleri İçin Önemi, *Bilgi Dünyası*. Vol.5(2). 137-152. Doi:10.15612/BD.2004.484
- Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. New York, NY: Oxford University Press.
- Madrid, H.P., Patterson, M.G., Birdi, K.S., Leiva, P.I. ve 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.
- McShane, S.L. ve Von Glinow, M.A. (2018). Organizational behavior emerging knowledge, Global reality. McGraw-Hill, New York, USA.
- Nembhard, I.M. ve Edmondson, A.C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and Professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 27(7). 941–966
- Nishii, L.H. ve Mayer, D.M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*. Vol.94(6). 1412–1426. <https://doi.org/10.1037/a0017190>.
- Pajares, F. ve Miller, M.D. (1994). Role of self-efficacy and self-concept beliefs in mathematical problem solving: A path analysis. *Journal of Educational Psychology*. Vol.86(2). 193–203. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.86.2.193>
- Parker, S. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*. Vol.6(8). 35–852
- Petrou, P., Demerouti, E. ve Schaufeli, W.B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*. Vol.44(5). 1766-1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>

- Qi, L. ve Liu, B. (2017). Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: The mediating role of caring ethical climate. *Frontiers in Communication*, 2.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X. ve Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: perceived organizational support as a mediator, *PloS One, Public Library of Science*. Vol.14(2). Doi:10.1371/journal.pone.0212091
- Randel, A., Galvin, B., Shore, L., Ehrhart, K., Chung, B., Dean, M. ve Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness, *Human Resource Management Review*. Vol 28(2). 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Richtnér, A. ve Löfsten, H. (2014). How the Capacity for Resilience Influences Creativity. *R&D Management*. Vol.44(2). 137-151. <https://doi.org/10.1111/radm.12050>
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2021). Örgütsel davranış (14. baskı). (Çev. İ. Erdem). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sahni, J. (2021). Employee Engagement Among Millennial Workforce: Empirical Study on Selected Antecedents and Consequences. *Sage Open*. Vol.11(1). <https://doi.org/10.1177/21582440211002208>
- Sarwoko, E. (2020). Entrepreneurial leadership and innovative work behavior: The role of creative self efficacy. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*. Vol.23(2). 183-193. Doi:10.14414/jebav.v23i2.2282
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. ve Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. Vol.3(1). 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W., Arnold, B. ve Marisa, S. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 66(4). 701-716
- Schaufeli, W. ve Bakker, A.B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept, In. A.B. Bakker and M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Hand Book of Essential Theory and Research* (10-24), New York Psychology Press
- Schaufeli, W., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. ve De Witte, H. (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*. Vol.35(4). 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Scott, S.G. ve Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*. Vol.37(3). 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe Ehrhart, K. ve Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*. Vol.37(4). 1262–1289. Doi:10.1177/0149206310385943
- Song, D.L. ve Du, J.W. (2020), “Research on the influence of inclusive leadership on employees’ innovative behavior”, *Journal of Beihua University*, Vol. 21, 104-111,
- Stajkovic, A.D. (2006). Development of a core confidence higher-order construct. *J. of Applied Psychology*. Vol.91(6). 1208-1224. Doi:10.1037/0021-9010.91.6.1208
- Strom, D.L., Sears, K.L. ve Kelly, K.M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol.21(1). 71-82. <https://doi.org/10.1177%2F1548051813485437>
- Sürücü, L. ve Maslakçı A. (2021a). Kapsayıcı liderliğin işe adanmışlığa etkisi. *Karadeniz 6. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi*. Sinop. Türkiye.
- Sürücü, L. ve Maslakçı, A. (2021b). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Vol.22(2). 201-215. <https://doi.org/10.31671/doujournal.973009>
- Sürücü, L., Şeşen, H., Maşlakçı, A. ve Yeloğlu, H.O. (2023). SPSS, AMOS ve PROCESS macro ile ilişkisel, aracı/düzenleyici ve yapısal eşitlik modellemesi (2. baskı). Detay Yayıncılık.

- Tierney, P. ve Farmer, S.M. (2004). The pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*. Vol.30(3). 413-432.
- Tims, M., Bakker, A.B. ve Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadersh Q*. Vol.22(1). 121–131. <https://doi.org/10.1016/J.leaqua.2010.12.011>
- Tsang S-S, Liu Z.L. ve Nguyen T.V.T. (2023). Work-from-home intention during the COVID-19 pandemic: a perspective integrating inclusive leadership and protection motivation theory. *Int J Manpower*. Vol. 45(2). 279-29. Doi:10.1108/IJM-11-2022-0541
- Tu, Y. ve Lu, X. (2013). How ethical leadership influences employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116, 441–455.
- Turk, W. (2006). The Five P's in Project Management. *Defense AT&L*, July-August, 22-25
- Unsworth, K. ve Parker, S.(2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace, the new workplace: A guide to the human impact of modern working practices, John Wiley & Sons, Chichester U.K. 175-196.
- Walumbwa, F.O., Christensen-Salem, A., Hsu, I.C. ve Misati, E. (2018). Creative self-efficacy and creative performance: Understanding the underlying mechanisms. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.75>.
- Wang, Y.X., Yang, Y.J., Wang, Y., Su, D., Li, S.W., Zhang, T. ve Li, H.P. (2019), "The mediating role of inclusive leadership: Work engagement and innovative behaviour among Chinese head nurses", *Journal of Nursing Management*, Vol. 27 No. 4, pp. 688-696.
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., Rawwas, M.Y., Abdullah, I. ve Zaffar, M.A. (2018). Positive psychological states and employee creativity: The role of ethical leadership. *The Journal of Creative Behavior*, 54, 567–581. <https://doi.org/10.1002/jocb.391>.
- Zhao, X., Lynch, J. G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*. Vol.37(2). 197-206. Doi:10.1086/651257
- Zhu, J., Xu, S. ve Zhang, B. (2020). The paradoxical effect of inclusive leadership on subordinates creativity. *Frontiers in Psychology*. Vol.10. Doi: 10.3389/fpsyg.2019.02960.