

Araştırma Makalesi

Liberal Liderliğin İş Performansına Etkisinde Yenilikçi Davranışın Aracı Rolü

The Mediating Role of Innovative Behavior in The Effect Of Liberal Leadership on Business Performance

Onur OKTAYSOY

Assist., Prof., Kafkas University

Faculty of Economics and Administrative Sciences

onurkavak@kafkas.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-8623-614X>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
29.05.2025	29.10.2025

Öz

Bu araştırma, liberal liderlik tarzının çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide yenilikçi davranışın aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Dijitalleşme, hızlı değişim ve artan rekabet ortamı, örgütleri yenilikçiliği teşvik eden liderlik yaklaşımlarına yöneltmiştir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada, işgörenlere yüksek düzeyde özerklik tanıyan liberal liderliğin, yenilikçi davranış ve iş performansı üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırmanın verileri, Kars ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan 403 kişiden anket yoluyla toplanmış ve Smart-PLS istatistiksel analiz uygulaması kullanılarak, yapısal eşitlik modellemesi (SEM) yöntemiyle değerlendirilmiştir. Katılımcıların çeşitliliği, araştırmanın genellenebilirliğini artırırken, verilerin akademik geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterli olduğu araştırma kapsamında yapılan istatistiksel testlerle de teyit edilmiştir. Bulgular, liberal liderlik ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu, yine liberal liderliğin yenilikçi davranış üzerinde yüksek düzeyde anlamlı etkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca bulgular yenilikçi davranış ile iş performansı arasındaki ilişki de pozitif ve anlamlı olduğuna işaret etmekle birlikte, liberal liderliğin hem doğrudan iş performansını artırdığını hem de bu etkiyi yenilikçi davranış yoluyla dolaylı olarak güçlendirdiğini göstermektedir. Araştırma, liberal liderlik anlayışının yenilikçilik ve performans bağlamındaki işlevselliğini ortaya koyarak literatüre teorik katkı sunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Liberal Liderlik, Yenilikçi Davranış, İş Performansı, Liderlik Tarzları, İnovasyon.

Abstract

This research aims to examine the effect of liberal leadership style on employees' job performance and the mediating role of innovative behavior in this relationship. Digitalization, rapid change and increasing competition have directed organizations to leadership approaches that encourage innovation. Based on this point, this study analyzes the effect of liberal leadership, which grants employees a high level of autonomy, on innovative behavior and job performance. The data of the research were collected through a survey from 403 individuals working in SMEs operating in various sectors in Kars province and evaluated with the structural equation modeling (SEM) method using the Smart-PLS statistical analysis application. While the diversity of the participants increased the generalizability of the research, the data were confirmed to be sufficient in terms of academic validity and reliability by the statistical tests conducted within the scope of the research. The findings reveal that there is a significant and positive relationship between liberal leadership and job performance, and that liberal leadership has a highly significant effect on innovative behavior. In addition, the findings indicate that the relationship between innovative behavior and job performance is positive and significant, and that liberal leadership both directly increases job performance and indirectly strengthens this effect through innovative behavior. The research

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Oktaysoy, O., 2025, Liberal Liderliğin İş Performansına Etkisinde Yenilikçi Davranışın Aracı Rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(4), 3494-3513.

aims to make a theoretical contribution to the literature by revealing the functionality of the liberal leadership approach in the context of innovation and performance.

Keywords: *Liberal Leadership, Innovative Behavior, Job Performance, Leadership Styles, İnovation*

1. Giriş

Günümüz iş dünyasında küreselleşmenin, dijital dönüşümün ve rekabetin hızla artması, örgütlerin sürdürülebilir başarı için esnek, yenilikçi ve yüksek performans sergileyen iş gücüne olan ihtiyacı her zamankinden daha belirgin hale getirmiştir. Bu çerçevede, liderlik tarzlarının çalışanların davranışları ve performans çıktıları üzerindeki etkisi, hem akademik literatürde hem de uygulamada önemli bir araştırma konusu olmuştur. Özellikle, bireysel özerkliğe, yaratıcı potansiyele ve demokratik katılıma vurgu yapan liberal liderlik tarzı, çağdaş liderlik yaklaşımları arasında dikkat çeken bir konuma yükselmiştir.

Liberal liderlik, bireylerin özgür iradelerine ve inisiyatif yeteneklerine güvenerek hiyerarşik kontrolü azaltmayı, katılımcı yönetimi teşvik etmeyi ve çalışanlara geniş hareket serbestisi sunmayı hedeflemektedir. Bu liderlik biçimi, klasik liberal düşüncenin özgürlük ve bireysel kendini gerçekleştirme ideallerinden beslenmektedir (Batievskaya & Sokolovsky, 2022). Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde yapılan araştırmalar, liberal liderliğin örgütsel etkinlik ve çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Puebla'da gerçekleştirilen bir çalışmada, liberal liderliğin örgütsel etkinlik üzerindeki pozitif etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Martinez Méndez vd., 2013). Öte yandan, liberal liderlik sadece çalışan özgürlüğünü desteklemekle kalmayıp, yenilikçi davranışları da teşvik eden bir yapı sunmaktadır. Yenilikçi davranış, bireylerin çalışma ortamında yeni fikirler üretme, bu fikirleri geliştirme ve uygulama süreçlerine katılım göstermeleri olarak tanımlanmaktadır (Thurlings vd., 2015). Modern örgütler için inovasyon kapasitesi, rekabet avantajının ve sürdürülebilir büyümenin temel unsurlarından biri haline gelmiştir. 2023 yılı itibarıyla yapılan küresel anketlerde, işletmelerin %64'ünün, yenilikçiliği uzun vadeli başarı stratejilerinin merkezine yerleştirdiği belirtilmiştir (World Economic Forum, 2023). Bu durum, yenilikçi davranışı destekleyen liderlik anlayışlarının önemini daha da artırmaktadır.

İş performansı ise çalışanların görevlerini ne derece etkili ve verimli gerçekleştirdiğini, aynı zamanda örgütsel hedeflere ne ölçüde katkı sunduğunu ifade etmektedir (Borman & Motowidlo, 1997). Geleneksel performans anlayışının ötesinde, günümüzde iş performansı; değişen koşullara uyum sağlama, örgütsel değişimi destekleme ve yenilik üretme gibi dinamik unsurları da içermektedir (Griffin vd., 2007). Bu bağlamda, liderlik tarzları ve çalışanların yenilikçi tutumları, iş performansını şekillendiren kritik faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, literatürde liberal liderlik tarzına yönelik bazı tartışmalı hususlar da mevcuttur. Bazı araştırmalar, çalışanlara sağlanan aşırı serbestliğin belirli koşullarda motivasyon kaybına, koordinasyon eksikliğine ve performans düşüşüne yol açabileceğini öne sürmektedir (Batievskaya & Sokolovsky, 2022; Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016). Özellikle kriz anlarında veya yüksek koordinasyon gerektiren görevlerde liberal liderlik yapısının yetersiz kalabileceği belirtilmektedir. Dolayısıyla, liberal liderliğin etkilerinin bağlamsal faktörlere, çalışanların yetkinlik düzeyine ve örgütsel kültüre bağlı olarak değişebileceği düşünülmektedir.

Bu araştırma, liberal liderlik yaklaşımının çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini incelemekte ve bu ilişkide yenilikçi davranışın aracı rolünü test etmektedir. Liberal liderliğin doğrudan iş performansı üzerindeki etkisinin yanı sıra, çalışanların yenilikçi davranışları yoluyla dolaylı etkisinin de analiz edilmesi, liderlik ve performans ilişkisine daha bütüncül bir bakış sunmaktadır. Araştırma, özellikle değişim ve yenilik odaklı liderlik tarzlarının örgütsel başarıdaki rolünü daha derinlemesine anlamaya katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın özgün katkısı, liberal liderlik, yenilikçi davranış ve iş performansı arasındaki ilişkileri birlikte ele alarak, liderlik literatürüne yeni bir kavramsal bütünlük kazandırması ve uygulayıcılar için özgürlükçü yönetim pratiklerinin önemine dikkat çekmesidir. Bu doğrultuda, çalışmada öncelikle konuya ilişkin kavramsal çerçeve sunulmuş, ardından araştırmanın yöntemi, elde edilen bulgular ve analiz sonuçları açıklanmış, son olarak ise bulgular, alan yazın bağlamında tartışılarak sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Liberal Liderlik

Türkiye'nin Liberal liderlik, özgürlük, bireysel otonomi ve demokratik katılım ilkelerini ön planda tutan bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik anlayışı, bireylerin yeteneklerine güven duyulmasını ve inisiyatif kullanmalarını teşvik ederken, organizasyonel süreçlerde hiyerarşik kontrolün azaltılmasına dayalıdır. Liberal liderlik yaklaşımı, çalışanlara daha fazla özgürlük alanı tanıyarak yaratıcı ve yenilikçi davranışları desteklemektedir (Méndez vd., 2013). Bu liderlik biçiminin kökeni, klasik liberal düşüncenin birey özgürlüğü ve kendini gerçekleştirme ideallerine dayanmaktadır (Weaver, 1991). Liberal sanatlar ve liderlik arasındaki tarihsel ilişkiyi inceleyen çalışmalar, liberal liderlik kavramının, bireylerin analitik düşünme, etik muhakeme ve stratejik düşünme gibi yetkinliklerini geliştiren liberal eğitimle de doğrudan bağlantılı olduğunu göstermektedir (Muhlenfeld, 2009). Bu bağlamda, liberal liderlik sadece organizasyonel etkinliği artırmakla kalmayıp, aynı zamanda bireysel gelişimi ve demokratik değerlerin kurumsal kültüre entegrasyonunu da sağlamaktadır. Özellikle çağdaş liderlik çalışmaları, liberal liderliğin temel özellikleri arasında şeffaflık, esneklik, empati, güven ve bireysel sorumluluk gibi unsurları vurgulamaktadır (Colvin, 2003). Liberal liderler, astlarına görevlerini yerine getirirken geniş hareket serbestisi tanıyan, katılımcı karar alma süreçlerini destekleyen ve çalışanların kişisel gelişimini teşvik eden kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Liberal liderliğin organizasyonlar üzerindeki etkisi de oldukça dikkat çekicidir. Yapılan araştırmalar, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde liberal liderlik tarzının örgütsel etkililiği önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Bu bağlamda, Puebla'da yapılan bir çalışmada, liberal liderliğin örgütsel etkililik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Méndez vd., 2013). Öte yandan, liberal liderlik yaklaşımının bireylerin yenilikçi davranışlarını da doğrudan etkilediği belirtilmektedir. Liberal eğitim yaklaşımı ile liderlik çalışmaları arasındaki simbiyotik ilişki, liderlerin eleştirel düşünme, problem çözme ve yaratıcı vizyon oluşturma kapasitelerini artırmaktadır (Bagshaw, 1995).

Liderlik literatüründe liberal liderlik, özellikle otokratik ve demokratik liderlik tarzlarından belirgin şekilde ayrılmaktadır. Liberal liderlik, çalışanlara maksimum düzeyde özgürlük tanınması ve müdahaleci olmaktan kaçınması ile ayırt edilir (Ersoy, 2022). Bu liderlik tarzı, çalışanların kendi kararlarını verme yetisine güvenmekte ve sorumluluklarını bireysel düzeyde üstlenmelerini teşvik etmektedir (Maramygin vd., 2019). Otokratik liderlik tarzı ise tam tersine, liderin tüm kararları tek başına aldığı ve çalışanların sınırlı söz hakkına sahip olduğu bir yönetim anlayışını benimsemektedir. Otokratik liderler görev odaklıdır ve çoğu zaman çalışanların inisiyatif kullanmasını sınırlamaktadır (Batievskaya & Sokolovsky, 2022). Buna karşılık liberal liderlik, çalışanlara tam bir serbesti sunarak, onların yaratıcı potansiyellerini ve problem çözme yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Demokratik liderlik ise, karar verme süreçlerinde çalışan katılımını teşvik eder; ancak lider nihai sorumluluğu genellikle üstlenir. Demokratik liderlik, ekip çalışmasını ve ortak akıl ön plana çıkarırken, liberal liderlik daha fazla bireysel özerkliği ve bağımsızlığı teşvik etmektedir (Alanzi vd., 2025).

Liberal liderliğin bir diğer ayırt edici yönü ise, çalışanlara müdahale etmeksizin görevlerini yerine getirmeleri için alan bırakması, dahası "liderlik" yapmaktan imtina eden bir liderlik stili benimsemesi ile kendini göstermesidir (Pihie vd., 2011). Bu durum, yüksek düzeyde öz-motivasyon ve sorumluluk bilinci gerektirir; bu özelliklerin eksik olduğu ortamlarda ise liberal liderlik, düşük iş performansı ile sonuçlanabilir (Batievskaya & Sokolovsky, 2022). Dolayısıyla liberal liderlik, hem bireysel yetkinliklerin hem de organizasyonel olgunluğun yüksek olduğu yapıların içerisinde daha etkili olmaktadır. Bununla birlikte liberal liderlik tarzı, özgürlükçü yapısına rağmen ekip üyeleri arasında belirli bir koordinasyon eksikliğine yol açabileceği için, özellikle kriz dönemlerinde veya hızlı kararların gerekli olduğu durumlarda dezavantajlı olabilmektedir (Gilstein vd., 1977).

2.2. Yenilikçi Davranış

Yenilikçi davranış, bireylerin çalışma hayatında yeni ve faydalı fikirlerin oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik gösterdiği sistematik eylemler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Thurlings vd., 2015). Bu davranış biçimi yalnızca fikir üretimini değil, aynı zamanda bu fikirlerin desteklenmesi, yaygınlaştırılması ve örgütsel süreçlere entegre edilmesini de kapsamaktadır (Parveen & Reddy, 2024; Uyungil-Erdoğan vd., 2025). Örgütsel bağlamda yenilikçi davranış, işletmelerin küresel rekabet

koşulları altında ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilir büyüme sağlayabilmesi için kritik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Yenilikçi davranışın, ürün ve süreç inovasyonunun temel taşı olduğu, örgütlerin değişen çevresel dinamiklere hızlı yanıt verebilmesini mümkün kıldığı ifade edilmektedir (Lukeš & Stephan, 2017). Ayrıca, yenilikçi davranışın kurumlarda bilgi paylaşımı, öğrenme kültürü ve rekabetçi üstünlük oluşturma gibi stratejik alanlarda pozitif etkiler yarattığı belirtilmektedir. Bireysel düzeyde ise yenilikçi davranışın, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kariyer gelişimi üzerinde önemli etkiler yarattığı bulgulanmıştır (Afsar vd., 2014). Yenilikçi davranış sergileyen çalışanların, hızlı değişim gösteren iş piyasasında daha yüksek esneklik ve adaptasyon kabiliyetine sahip olduğu ve kariyer başarılarını artırdığı ifade edilmektedir (Liu vd., 2023).

Yenilikçi davranışın teorik temelleri, bireysel, kişilerarası ve örgütsel faktörler ekseninde şekillendirilmektedir. Bireysel düzeyde psikolojik güçlendirme, içsel motivasyon, yaratıcılık yeteneği ve öğrenmeye açıklık gibi özellikler belirleyici olmaktadır (Yuan ve Woodman, 2010). Kişilerarası faktörler arasında liderlik tarzı, özellikle dönüştürücü liderlik ve lider-üye etkileşim kalitesi, yenilikçi davranışın ortaya çıkmasında kritik bir rol oynamaktadır (Topçuoğlu vd., 2022). Örgütsel düzeyde ise destekleyici iş ortamı, psikolojik güven iklimi, ödüllendirme sistemleri ve çalışanlara sağlanan özerklik düzeyi önemli belirleyiciler arasında yer almaktadır (Ximeng & Jin, 2023). Özellikle dönüştürücü liderlik ve çalışanlara sağlanan özerk çalışma ortamlarının, yenilikçi davranışı doğrudan desteklediği tespit edilmiştir (Oktaysoy vd., 2025). Günümüz koşullarında, yenilikçi davranışın teşvik edilmesi, sadece bir tercih değil, stratejik bir zorunluluk olarak görülmektedir. Değişim hızının arttığı, teknolojik gelişmelerin sektörel sınırları aşındırdığı bir ortamda, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için çalışanlarının yenilikçi kapasitesini sistematik olarak geliştirmeleri gerekmektedir (Lukeš & Stephan, 2017; Ximeng & Jin, 2023).

Yenilikçi davranış kavramı, yalnızca anlık bir fikir üretimini değil, çok aşamalı bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç; fikir keşfi, fikir üretimi, fikirlerin savunulması ve uygulanması aşamalarından oluşmakta, böylece bireylerin katkıları fikir düzeyinden somut çıktılara dönüşmektedir (Parveen & Reddy, 2024). Bu çok katmanlı yapı, yenilikçi davranışı yalnızca yaratıcılık eylemiyle sınırlı görmekten kaçınmayı gerektirmekte ve kavramı daha bütüncül bir perspektiften değerlendirmeyi zorunlu kılmaktadır. Örgütsel düzeyde, çalışanların yenilikçi davranış sergileyebilmesi büyük ölçüde içinde bulundukları inovasyon iklimine bağlıdır. Destekleyici bir liderlik anlayışının varlığı, bilgi paylaşımına açıklık, hata yapmaya karşı tolerans gösterilmesi ve psikolojik güvenin sağlanması, bireylerin yenilikçi fikirlerini ifade etmelerini ve hayata geçirmelerini kolaylaştırmaktadır (Jadhav vd., 2017). Bu bağlamda, örgütsel ortamın niteliği, bireylerin sahip oldukları potansiyelin performansla dönüşmesinde belirleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Yenilikçi davranışın ortaya çıkmasında bireysel motivasyon unsurlarının da kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Özellikle içsel motivasyonun, dışsal ödüllere kıyasla daha güçlü bir yenilikçilik kaynağı olduğu vurgulanmaktadır (Çimen & Yücel, 2017; Bektaş & Çelik, 2021). Çalışanların otonomiye sahip olmaları, anlamlı hedeflere yönlendirilmeleri ve kişisel gelişim fırsatlarına erişmeleri, yenilikçi davranış eğilimlerini önemli ölçüde artırmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin yalnızca maddi teşviklere dayalı sistemler kurmakla yetinmeyip, bireylerin içsel motivasyonlarını destekleyecek stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte, yenilikçi davranışın yalnızca mevcut süreçlerin iyileştirilmesiyle sınırlı olmadığı, radikal dönüşümlerin ve yıkıcı yeniliklerin temelinde de yer aldığı ifade edilmektedir (Doğan & Aykan, 2025). Geleneksel iş yapış biçimlerini kökten değiştiren, sektörlerde devrim yaratan gelişmelerin çoğu, bireylerin serbest düşünme ve uygulama fırsatına sahip olduğu ortamlarda ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, örgütlerin yalnızca iyileştirmeye odaklanan değil, aynı zamanda yıkıcı yeniliği destekleyen bir kültür inşa etmeleri gerekliliği dikkat çekmektedir.

2.3. İş Performansı

İş performansı, işgörenlerin iş rolleri çerçevesinde sergiledikleri davranışların, örgütsel hedefler doğrultusunda değer üretecek şekilde yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Borman & Motowidlo, 1997). Bu kavram, yalnızca çalışanların görev tanımlarında belirtilen faaliyetleri ne ölçüde gerçekleştirdiğini değil, aynı zamanda örgütsel etkinliğe ve verimliliğe yaptığı katkının niteliğini de kapsamaktadır (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Geleneksel yaklaşımlarda iş performansı, ağırlıklı olarak görev performansı ile sınırlandırılmışken, günümüzde rol dışı davranışlar, yaratıcı katkılar ve işbirliğine dayalı süreçler de performansın ayrılmaz unsurları arasında değerlendirilmektedir (Organ, 1988).

Modern iş ortamlarında iş performansı, sabit ve mekanik bir yapıdan ziyade dinamik ve çok boyutlu bir yapıya sahip olarak ele alınmaktadır (Vural, 2024). Bireysel görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi temel bir gereklilik olmakla birlikte, değişen çevresel koşullara uyum sağlama, örgütsel değişim süreçlerine katkıda bulunma ve yeni fırsatları keşfetme gibi faktörler de yüksek performans göstergeleri arasında yer almaktadır (Griffin vd., 2007). Bu nedenle iş performansı, hem görev performansını hem de bağlamsal performansı kapsayacak şekilde geniş bir perspektiften değerlendirilmektedir.

İş performansının belirleyicileri incelendiğinde, bireysel düzeyde yetkinlikler, motivasyon, iş bilgisi ve deneyim gibi unsurların ön plana çıktığı görülmektedir (Özişli, 2024). Ancak, bireysel faktörlerin yanı sıra liderlik tarzı, iş tasarımı, örgütsel destek ve iş-yaşam dengesi gibi çevresel faktörlerin de performans üzerinde önemli etkiler yarattığı çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Podsakoff vd., 1996). Özellikle destekleyici liderlik ve çalışanlara sağlanan otonomi, bireylerin hem görev hem de bağlamsal performanslarını artıran unsurlar arasında gösterilmektedir (Afsar & Umrani, 2020).

İş performansı kavramı yalnızca bireysel başarı açısından değil, örgütsel sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı açısından da kritik bir öneme sahiptir (Kuzgun & Gözükar, 2023). Yüksek iş performansı, örgütlerin kalite, verimlilik ve müşteri memnuniyeti gibi temel performans göstergelerinde üstünlük sağlamasına katkıda bulunmakta, aynı zamanda yenilikçilik ve değişim yönetimi süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini desteklemektedir (Sagbas vd., 2023). Bu bağlamda, performansın yalnızca geçmiş başarıları ölçmek için değil, gelecekteki potansiyelin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için de stratejik bir araç olarak kullanılması gerektiği vurgulanmaktadır.

Günümüz iş dünyasında yaşanan teknolojik dönüşümler, esnek çalışma modellerinin yaygınlaşması ve küresel rekabetin artması, iş performansının dinamik yapısını daha da belirgin hale getirmiştir (Liu vd., 2023). Çalışanların yalnızca mevcut iş görevlerini etkin şekilde yerine getirmeleri değil, aynı zamanda değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmeleri ve sürekli gelişim odaklı bir yaklaşımı benimsemeleri beklenmektedir. Bu nedenle, iş performansı değerlendirmelerinde statik ölçütlerden ziyade, bireysel öğrenme kapasitesi, adaptasyon yeteneği ve yenilikçi katkılar gibi dinamik göstergelerin dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir (Griffin vd., 2007).

2.4. Kavramlar Arası İlişki

Liberal Liderlik ile Yenilikçi Davranış Arasındaki İlişki: Yenilikçi davranışın ortaya çıkmasında liderlik stillerinin belirleyici bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Özellikle liberal liderlik tarzı, çalışanlara özgürlük ve özerklik tanıyarak yenilikçi fikirlerin geliştirilmesini teşvik etmektedir (Esfahani & Soflu, 2011; Zehir vd., 2012; Lei vd., 2011). Araştırmalar, serbestlik tanıyan liderlerin yaratıcılığı desteklediğini, ancak yönlendirme eksikliğine varacak serbestliğin ise psikolojik güven düzeyini azaltarak motivasyon kaybına yol açabileceğini göstermektedir (Gürbüz & Güleç, 2022). Bu noktada psikolojik güven ortamı sağlandığında liberal liderliğin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin olumlu yönde güçlendiği bulunmuştur (Pourmohammad & Rezai, 2016). Liberal liderlik tarzının etkisinin yalnızca bireysel serbestliğe dayanmadığı, destekleyici örgütsel iklimin ve bilgi paylaşımının bu etkiyi pekiştirdiği de belirtilmektedir (Odoardi vd., 2015). Buna ek olarak, bireylerin algıladıkları destek düzeyi, liberal liderlik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir (Karadayı ve Akyürek, 2025). Bahse konu kavramsal ilişki çerçevesi ve mevcut akademik araştırma bulgularına dayanarak aşağıda belirtilen H₁ hipotezi geliştirilmiştir.

H₁: Liberal liderlik uygulamaları çalışanların yenilikçi davranışlarını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

Yenilikçi Davranış ile İş Performansı Arasındaki İlişki: Yenilikçi davranış, bireylerin mevcut süreçleri geliştirmek veya yeni çözümler üretmek amacıyla sergiledikleri yaratıcı ve proaktif eylemler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Berisha vd., 2020). Yapılan araştırmalar, yenilikçi davranışın iş performansını doğrudan ve olumlu etkilediğini göstermektedir. Berisha ve arkadaşları (2020), daha yüksek yenilikçi davranış sergileyen çalışanların örgütsel başarıya anlamlı katkılar sunduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, Leong ve Rasli (2014), yenilikçi davranışın özellikle müşteri odaklı birimlerde iş rolü performansını artırdığını göstermiştir. Bununla birlikte, bazı bulgular bu ilişkinin dolaylı yollarla gerçekleştiğini göstermektedir. Abdullah vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada, yaratıcı öz-yeterlik düzeyinin hem yenilikçi davranışı hem de iş performansını etkilediğini, ancak doğrudan bir ilişki

bulunmadığını tespit etmiştir. Ayrıca, iş özerkliğinin yenilikçi davranış yoluyla iş performansını artırdığı da belirlenmiştir (Jin & Kim, 2015). Tran ve arkadaşlarının (2025) çalışması, yenilikçi davranışın iş performansını doğrudan güçlendirdiğini ve inovasyon odaklı çalışanların daha yüksek iş çıktıları elde ettiğini göstermektedir. Bahse konu kavramsal ilişki çerçevesi ve mevcut akademik araştırma bulgularına dayanarak aşağıda belirtilen H₂ hipotezi geliştirilmiştir.

H₂: *Yenilikçi iş davranışı çalışanların iş performansını pozitif yönlü anlamlı olarak etkiler.*

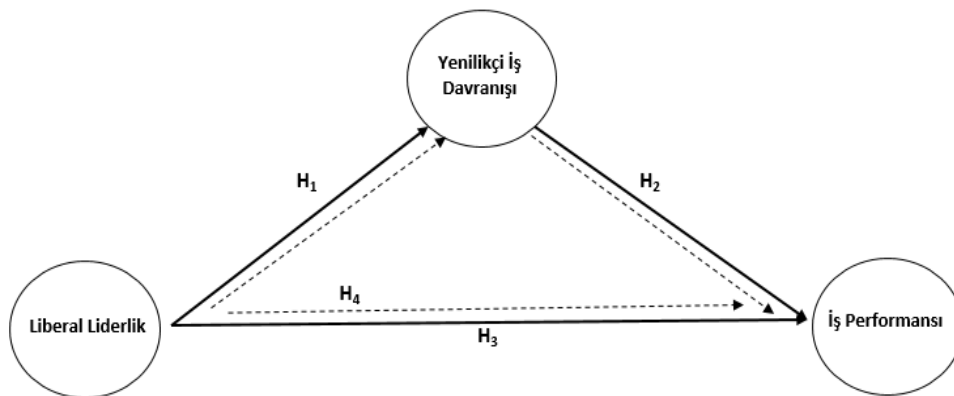
Liberal Liderlik ile İş Performansı Arasındaki İlişki: Liderlik tarzlarının iş performansı üzerindeki etkisi literatürde kapsamlı şekilde incelenmiş olup, liberal liderlik tarzının bu bağlamdaki rolü son yıllarda özel bir ilgi görmektedir. Araştırmalar, serbestiyetçi liderlik yaklaşımlarının çalışanların motivasyonunu ve iş performansını artırabildiğini göstermektedir (Dastane, 2020). Bununla birlikte, liberal liderliğin etkisinin bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişebildiği belirtilmiştir. Yasar ve Chinelo (2015) tarafından yapılan bir çalışma, özerkliğin iş kalitesini artırdığını, ancak liderlik desteğinin eksik olduğu durumlarda performans kayıpları yaşanabileceğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, psikolojik güven ortamı bulunmadığında, serbestliğin motivasyon kaybına yol açabileceği ifade edilmiştir (Pathak & Jha, 2024). Öte yandan, Laissez-faire tarzına yakın özellikler taşıyan liberal liderliğin, özellikle düşük iş yapısına sahip görevlerde ve yüksek bireysel inisiyatif gerektiren işlerde iş performansını artırabileceği, ancak karmaşık veya yüksek koordinasyon gerektiren işlerde yetersiz kalabileceği de ifade edilmektedir (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016). Bu yaklaşımların dışında liberal liderlik tarzının, çalışanlara büyük ölçüde özgürlük tanınması nedeniyle disiplinsizlik, düşük beklenti ve kontrol kaybı gibi sorunlara yol açarak performansı olumsuz etkileyeceği de alan yazında yer alan önemli bulgulardandır (Batievskaya & Sokolovsky, 2022). Bahse konu kavramsal ilişki çerçevesi ve mevcut akademik araştırma bulgularına dayanarak aşağıda belirtilen H₃ hipotezi geliştirilmiştir.

H₃: *Liberal liderlik yaklaşımı çalışanların iş performanslarını pozitif yönlü anlamlı olarak etkiler..*

Liberal Liderliğin İş Performansına Etkisinde Yenilikçi Davranışın Aracı Rolü: Daha önce çizilen kavramsal çerçeve doğrultusunda, liderlik tarzlarının çalışanların iş performansı üzerindeki etkisinin, yalnızca doğrudan liderlik davranışları ile değil, çalışanların sergilediği yenilikçi davranışlar aracılığıyla da şekillenebileceği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, liberal liderlik yaklaşımı ile iş performansı arasındaki ilişkiye yenilikçi davranışın aracı rolü üzerinden yaklaşmasının kavramsal anlaşılabilirliğe önemli katkısı olacağı kanaatiyle H₄ hipotezi geliştirilmiştir.

H₄: *Liberal liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi davranışın aracı rolü vardır.*

Bu noktada geliştirilen hipotezler doğrultusunda oluşturulmuş araştırma modeli aşağıda yer alan Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3. Yöntem

Bu araştırmada, liberal liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi davranışın aracı rolünü test etmek amacıyla nicel bir araştırma tasarımı benimsenmiştir. Araştırma modeli, bağımsız değişken olarak liberal liderlik, bağımlı değişken olarak iş performansı ve aracı değişken olarak yenilikçi davranış kavramlarını içermektedir. Araştırmanın evrenini, Kars ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren orta

ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Örneklem, kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş ve toplam 403 çalışandan veri toplanmıştır. Katılımcıların farklı sektörlerden ve çeşitli pozisyonlardan seçilmesi, araştırmanın genellenebilirliğini artırmayı hedeflemiştir. Araştırmanın bilimsel ve etik normlara uygunluğunun tespit edilip, belgelendirilebilmesi amacıyla Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Komisyonu'ndan 02.05.2025 tarihli ve 70/41 sayılı kurul onayı alınmıştır.

Araştırmada kullanılan Liberal liderlik ölçeği, lideri çalışanlar gözünden değerlendirmek amacıyla Donald Clark'ın (1998) tarafından geliştirilen "Leadership Styles Survey" ölçeğinin 10 ifadeden oluşan liberal liderlik alt boyutudur. Kızıltay (2010) tarafından Türkçe'ye çevrilen ölçeğin söz konusu çalışmada Cronbach Alpha değeri 0,738 olarak tespit edilmiştir. Çalışanların yenilikçi davranışlarını ölçmek için kullanılan ölçek ise Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilip, Çalışkan vd. (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, 6 soru ve tek boyuttan oluşan bir yapıdadır. Ölçeğin orijinal formunda Cronbach Alpha değeri 0,890 olarak belirlenmiştir. Araştırmada çalışanların iş performansını ölçmek için ise Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek ifadeleri katılımcıların iş tatminine ilişkin genel algılarını yansıtmaktadır. Dört maddeden oluşan bu ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Gürbüz vd. (2010) tarafından yapılmış olup, Cronbach Alpha değerinin 0,890 olduğu belirlenmiştir. Veri toplamada kullanılan bütün ölçeklerde 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum cevaplarına sahip, 5 kategorili likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Nicel araştırma yöntemleri esasına göre tasarlanmış olan bu araştırmada ele alınan kavramlar arasındaki etki ve aracılık ilişkileri, Smart-PLS analiz uygulaması vasıtasıyla istatistiksel analizlerle ortaya konulmuştur. Smart-PLS, değişkenler arasındaki çoklu ve bağımlı ilişkilerin eş zamanlı tahmini ve aynı anda gizli yapıların ölçülmesine olanak sunması nedeniyle sıklıkla tercih edilen bir yöntemdir (Kaya vd., 2020). Model yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılarak test edilmiştir.

4. Bulgular

Yapılan çalışmada 403 katılımcıya ulaşılmış, katılımcılara ait bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur. Tablo incelendiğinde katılımcıların %73'ünün erkek (n295), %27'sinin ise kadın (n108) olduğu görülmektedir. Bu durum, örneklemin ağırlıklı olarak erkek çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir. Medeni durumlarına göre katılımcıların %75'inin evli (n302), %25'inin ise bekâr (n101) olduğu belirlenmiştir. Örneklemde evli bireylerin yüksek oranı, araştırma bulgularının aile sorumluluğuna sahip çalışanları daha fazla temsil edebileceğine işaret etmektedir. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların büyük bir kısmının 31-40 yaş aralığında (%48 n192) yer aldığı, bunu 41-50 yaş aralığındaki bireylerin (%25 n102) takip ettiği görülmektedir. 18-30 yaş arasında bulunan katılımcıların oranı %17 (n67) iken, 51 yaş ve üzeri grubun oranı %11 (n42) olarak kaydedilmiştir. Bu dağılım, örneklemin ağırlıklı olarak genç ve orta yaşlı bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Eğitim düzeyine göre katılımcıların çoğunluğunun lisans mezunu (%54, n218) olduğu belirlenmiştir. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcıların oranı %18 (n73) iken, önlisans mezunları %17 (n67) ve lise mezunları %11 (n45) oranında temsil edilmektedir. Bu sonuçlar, örneklemin önemli ölçüde yükseköğretim mezunlarından oluştuğunu ortaya koymaktadır. Çalışma deneyimi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %25'inin 6-10 yıl arasında deneyime sahip olduğu (n102), %24'ünün ise 11-15 yıl arası deneyim grubunda yer aldığı (n98) görülmektedir. 16-20 yıl deneyime sahip katılımcılar %20 (n81), 21 yıl ve üzeri deneyimi olanlar %20 (n80) ve 5 yıl ve altı deneyime sahip olanlar %10 (n42) oranında yer almaktadır. Bu veriler, katılımcıların büyük çoğunluğunun orta ve üst düzey deneyime sahip çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular (N403)

Demografik	Değişken	N	%
Cinsiyet	Kadın	108	26.80
	Erkek	295	73.20
Medeni Durum	Evli	302	75.00
	Bekâr	101	25.00
Yaş	18-30 Yaş Arasında	67	16.60

	31-40 Yaş Arasında	192	47.60
	41-50 Yaş Arasında	102	25.30
	51 Yaş ve Üzerinde	42	10.50
Eğitim Durumu	Lise	45	11.20
	Önlisans	67	16.60
	Lisans	218	54.10
	Lisansüstü	73	18.10
Deneyim	5 yıl ve Altında	42	10.40
	6-10 Yıl Arasında	102	25.30
	11-15 Yıl Arasında	98	24.30
	16-20 Yıl Arasında	81	20.10
	21 Yıl ve Üzerinde	80	19.90

Çalışmada elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerliliği açısından bazı temel ölçütlerin sağlanması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, faktör yükü değerlerinin 0,50'nin üzerinde; Cronbach's Alpha, Bileşik Güvenirlik (CR) ve rho_A değerlerinin 0,70'in üzerinde; Average Variance Extracted (AVE) değerinin ise 0,50'nin üzerinde olması beklenmektedir (Sarstedt vd., 2022). Tablo 2'de sunulan ölçeklere ait değerler incelendiğinde, tüm yapıların belirtilen kabul edilebilir eşik değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, ölçeklerin iç tutarlılıklarının ve yakınsak geçerliliklerinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Değerleri

Items	Factor Loading	Mean	Standard Deviation	Kurtosis	Skewness	VIF
Liberal Cronbach's Alpha= 0.971, rho_A=0.973, CR=0.975, AVE=0.796						
Liderlik Ölçeği						
Liberal1	0.764	4.598	0.681	1.701	-1.606	2.281
Liberal2	0.833	4.414	0.784	1.287	-1.117	2.882
Liberal3	0.887	4.422	0.769	1.828	-1.168	4.177
Liberal4	0.895	4.452	0.800	1.788	-1.280	4.756
Liberal5	0.913	4.452	0.784	1.144	-1.288	6.229
Liberal6	0.911	4.467	0.785	1.282	-1.330	6.079
Liberal7	0.914	4.541	0.772	1.147	-1.543	5.399
Liberal8	0.920	4.476	0.779	1.662	-1.388	6.517
Liberal9	0.942	4.454	0.791	1.050	-1.298	8.408
Liberal10	0.928	4.449	0.797	1.892	-1.287	6.147
İş Cronbach's Alpha= 0.866, rho_A=0.867, CR=0.909, AVE=0.713						
Performansı Ölçeği						
Performans1	0.835	4.333	0.567	0.785	-0.382	2.215
Performans2	0.870	4.305	0.592	1.362	-0.575	2.395
Performans3	0.867	4.300	0.556	0.930	-0.292	2.377
Performans4	0.805	4.335	0.593	1.789	-0.700	1.776
Yenilikçi Cronbach's Alpha= 0.880, rho_A=0.881, CR=0.909, AVE=0.625						
İş Davranışı Ölçeği						
Yenilik1	0.791	4.278	0.557	0.970	-0.271	2.105
Yenilik2	0.814	4.325	0.569	0.774	-0.379	2.352
Yenilik3	0.817	4.268	0.548	0.583	-0.137	2.356

Yenilik4	0.801	4.333	0.580	1.122	-0.510	2.157
Yenilik5	0.766	4.323	0.568	0.783	-0.372	2.142
Yenilik6	0.751	4.347	0.609	1.573	-0.757	1.949

Not: CR= Composite Reliability, AVE= Average Variance Extracted

Tablo 2’de çalışmada kullanılan liberal liderlik, iş performansı ve yenilikçi davranışı ölçeklerine ait ölçüm sonuçları yer almaktadır. Ölçeklerin güvenirlik analizleri incelendiğinde, tüm yapılar için Cronbach's Alpha ve Composite Reliability (CR) değerlerinin 0.80'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, ölçeklerin içsel tutarlılıklarının yüksek olduğuna işaret etmektedir (Hair vd., 2017). Ayrıca, her bir ölçek için Average Variance Extracted (AVE) değerleri de 0.5’in üzerinde bulunmuş, böylece örtük geçerliliğin sağlandığı anlaşılmıştır. Bütün maddelerin faktör yüklerinin 0.7’nin üzerinde olması, her bir maddenin ilgili yapıyı yeterli düzeyde temsil ettiğini göstermektedir. Varyans Enflasyon Faktörü (VIF) değerleri incelendiğinde, ölçeklerde yer alan hiçbir madde için VIF değeri 10’u aşmadığından, modelde çoklu bağlantı (multicollinearity) problemi bulunmadığı ifade edilebilir (Hair vd., 2017). Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, tüm maddeler için -2 ile +2 aralığında gerçekleşmiştir. Bu durum, verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Kline, 2023).

Araştırma kapsamında yürütülen geçerlilik, güvenirlik ve ortak yöntem yanlılığı analizlerinin bulguları, ölçeklerin bilimsel açıdan yeterli olduğunu ortaya koysa da, ölçeklerin birbirinden ayırt edilebilirliğini göstermek amacıyla ayrışım geçerliliğinin de ayrıca incelenmesi gerekmektedir (Hair vd., 2017). Ayrışım geçerliliği, bir ölçekteki değişkenlerin diğer ölçekteki ifadelerden ne derece farklılaştığını değerlendiren önemli bir ölçüt olarak tanımlanmaktadır (Sarstedt vd., 2022). Literatürde ayrışım geçerliliğinin belirlenmesinde en yaygın olarak Fornell ve Larcker (1981) ile Henseler ve arkadaşları (2015) tarafından önerilen kriterler kullanılmaktadır (Hair vd., 2017). Bu doğrultuda, bu çalışmada da Fornell-Larcker kriteri ile Heterotrait-Monotrait oranına (HTMT) dayalı analizler gerçekleştirilmiş olup, elde edilen ayrırcı geçerlilik bulguları aşağıdaki Tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 3. Ayrışım Geçerliliği Değerleri

Fornell-Larcker Criterion and HTMT			
	1	2	3
Liberal Liderlik	0.892	0.492*	0.555*
İş Performans	0.452	0.845	0.431*
Yenilikçi İş Davranışı	0.514	0.380	0.790

***HTMT**

Ayrışım geçerliliği analizi, yapıların ölçüm değişkenleri arasında anlamlı bir ayırım yapıp yapılmadığını ve modelde yüksek düzeyde bir örtüşmenin bulunup bulunmadığını değerlendirmek açısından temel bir adımı oluşturmaktadır. Fornell-Larcker yaklaşımında ayrışım geçerliliğinin sağlanabilmesi için, her bir yapının AVE katsayısının karekökünün, o yapının diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olması beklenmektedir (Fornell & Larcker, 1981). Öte yandan, Heterotrait-Monotrait oranı analizinde 0.90’ın altında kalınması yeterli bir ayırt edilebilirlik kriteri olarak kabul edilmektedir (Henseler vd., 2015). Araştırmada elde edilen bulgular, tüm ölçüm değişkenlerinin bu eşik değerlerini karşıladığını ve yapıların kavramsal olarak birbirinden ayrıştığını desteklemektedir. Böylece modelin ölçüm geçerliliği daha güçlü biçimde doğrulanmıştır.

Ayrıca çalışma kapsamında yapısal modelin genel geçerliliğini değerlendirmek amacıyla modelin uyum iyiliği değerleri analiz edilmiştir. Bu kapsamda, modelin genel uygunluğunu ve tahmin gücünü göstermek amacıyla çeşitli uyum iyiliği indeksleri hesaplanmıştır. Değerler açısından, ölçek ifade sayısı ve örneklem büyüklüğü dikkate alındığında, Standardized Root Mean Square (SRMR) değerinin 0,080’in altında ve Normed Fit Index (NFI) değerinin 0,80’in üzerinde olması gerekmektedir. Modelin uyum iyiliğine ilişkin değerler Tablo 4’te sunulmuştur.

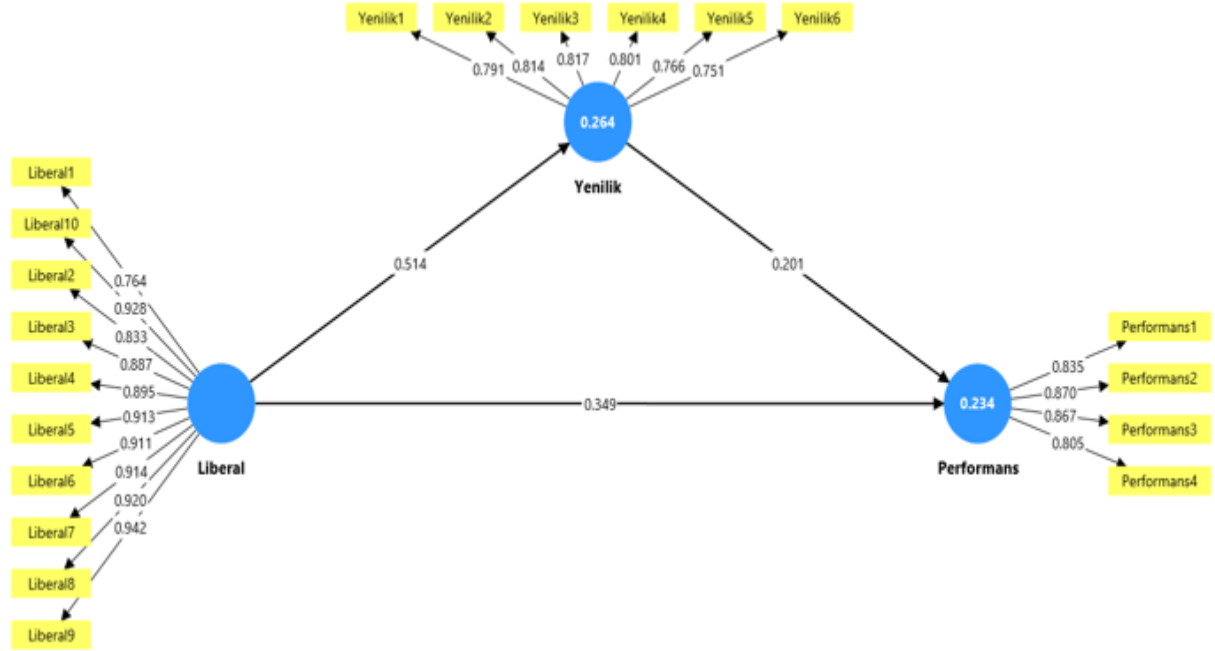
Tablo 4. Model Uyum İyilik Değerleri.

Model Fit	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.045	0.045
d_ULS	0.427	0.427
d_G	0.296	0.296
Chi-Square	680.169	680.169
NFI	0.909	0.909

Tablo 4’de yer alan uyum iyilik değerleri incelendiğinde, hem Saturated Model hem de Estimated Model için elde edilen SRMR değeri 0.045 ile kabul edilen sınır olan 0.080’in oldukça altında yer almakta, bu da modelin veri ile yüksek düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Yine, NFI değeri 0.909 olup, literatürde önerilen 0.80 veya 0.90 eşiklerinin üzerinde bulunmakta ve modelin sıfır modeline göre önemli ölçüde iyileştiğini ve iyi bir yapı geçerliliğine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca elde edilen veriler d_ULS (0.427) ve d_G (0.296) değerleri ise model ile gözlemler arasındaki farkların düşük seviyede olduğunu, dolayısıyla tahmin hatalarının sınırlı olduğunu göstermektedir. Chi-Square değeri 680.169 olmakla birlikte, bu istatistik örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğundan SRMR ve NFI gibi alternatif uyum indeksleri dikkate alınarak yapılan değerlendirmede modelin genel geçerliliği açısından olumlu sonuçlar verdiği görülmektedir.

Bu çalışmada modelin doğrulanması amacıyla, SmartPLS uygulamasında 5.000 örneklemli bir bootstrapping prosedürü uygulanmıştır. Başlangıçta 403 kişilik örneklem büyüklüğüne sahip veri seti, rastgele örnekleme yöntemi ile 5.000 birime genişletilmiş ve analizler bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir. Bootstrapping, yol katsayıları için standart hata ve güven aralığı tahminlerinin doğruluğunu artırmakla kalmayıp, aynı zamanda hipotezlerin test edilmesi sürecinde istatistiksel sağlamlık sunmaktadır (Hair et al., 2017). Gerçekleştirilen bu analiz sonucunda, araştırma modelinin yol katsayılarının istatistiksel anlamlılığını belirlemek amacıyla beta (β) katsayıları, p değerleri ve t istatistikleri dikkate alınmıştır.

Araştırmaya ilişkin oluşturulan yapısal model diyagramı Şekil 2’de gösterilmektedir.

**Şekil 2. Path Diagramı**

Yapılan analiz sonucunda oluşturulan tüm hipotezlerin desteklendiği görülmüştür. Buna göre hipotezlere ilişkin elde edilen bulguları gösteren Tablo 5 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5. Hipotez Testi Sonuçları.

Path	β	Standard Deviation	t-Value	p	Hypothesis	f2- VAF
Liberal Lid. → Yenilik	0.514	0.070	7.303	0.000	H1 Accept	0.359
Yenilik → İş Perf.	0.201	0.062	3.219	0.001	H2 Accept	0.039
Liberal Lid. → İş Perf.	0.349	0.073	4.804	0.001	H3 Accept	0.117
Liberal Lid. → İş Perf. → Yenilik	0.103	0.037	2.803	0.005	H4 Accept Partial	VAF:0,228

Tablo 5’de gösterildiği üzere yapısal modelde test edilen dört hipotez de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre liberal liderliğin iş performansı üzerindeki doğrudan etkisi $\beta=0.349$ düzeyinde olup, bu ilişki $p<0.001$ düzeyinde anlamlıdır ve etki büyüklüğü küçük ile orta düzey arasında değerlendirilmiş ($f^2=0.117$), bu veri bağlamında H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Yine analiz bulguları bağlamında liberal liderliğin, yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin $\beta=0.514$ ile oldukça güçlü ve yüksek düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0.001$, $f^2=0.359$), dolayısıyla liberal liderliğin çalışanların yenilikçi tutumlarını önemli ölçüde artırdığını gösteren bu veri ışığında H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Veriler, yenilikçi iş davranışının iş performansına etkisinin $\beta=0.201$ düzeyinde olup, bahse konu etkinin istatistiksel olarak anlamlı ($p=0.001$) olduğuna işaret etmektedir. Bu doğrultuda H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Dolaylı etki analizi sonucunda ise, liberal liderliğin yenilikçi davranış aracılığıyla iş performansını etkilediği görülmüş, bu ilişkinin $\beta=0.103$ katsayısı ile anlamlı bulunması nedeniyle H_4 hipotezi kabul edilmiştir ($p=0.005$).

Yenilikçi davranışın, liberal liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık rolüne dair hipotezin kabul edilmesi ile birlikte, aracılık düzeyinin tespit edilebilmesi için hipotezin Variance Accounted for (VAF) değeri üzerinde de anlamlılığı incelenmiştir. Bu bağlamda VAF değerinin tespitine yönelik yapılan hesaplamalarda elde edilen değere göre %0-20 aracılık yok, %20-80 kısmi aracılık var, %80-100 tam aracılık var olduğuna işaret etmektedir (Henseler vd., 2015). Araştırma bulguları çerçevesinde yapılan hesaplamalara göre VAF değeri 0.228 olarak tespit edilmiş, %23’lük bir etki anlamında gelen bu değer, modelde kısmi bir aracılık etkisinin bulunduğunu ortaya koymakta, liberal liderliğin hem doğrudan hem de yenilikçi iş davranışları yoluyla dolaylı olarak iş performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

5. Sonuç Ve Tartışma

Bu araştırmanın temel amacı, liberal liderlik yaklaşımının çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide yenilikçi davranışın aracı rolünü test etmek olmuştur. Araştırmanın bütünsel çerçevesi, çağdaş liderlik yaklaşımlarında bireysel özgürlük ve özerkliğin önem kazandığı bir dönemde, liberal liderliğin örgütsel performansa ve çalışan davranışlarına olan etkilerini daha derinlikli bir şekilde anlamayı hedeflemiştir. Araştırmada kullanılan yapısal eşitlik modellemesi ve elde edilen bulgular, kavramsal çerçevede öne sürülen hipotezleri büyük ölçüde desteklemiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, liberal liderlik ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, çalışanlara sağlanan özerkliğin ve özgürlük alanının, onların iş görevlerini daha etkin ve verimli biçimde yerine getirmelerine katkı sunduğunu göstermektedir. Literatürdeki Gürbüz ve Güleç (2022), Buil vd. (2019), Yasar ve Chinelo (2015) gibi çalışmalarda da liberal liderliğin çalışan motivasyonunu ve iş kalitesini artırdığına yönelik bulgulara rastlanması, bu çalışmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Ancak liberal liderliğin etkisinin bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişebileceği yönündeki literatür bulguları da (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016) dikkate alındığında, bu ilişkinin mutlak olmadığı, örgütsel yapıya ve liderin destekleyici davranışlarına bağlı olarak değişebileceği anlaşılmaktadır. Öte yandan, liberal liderliğin çalışanların yenilikçi davranışlarını anlamlı ve güçlü biçimde artırdığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, serbestlik ve güven ortamının bireylerin yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirme motivasyonunu güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Araştırmada elde edilen bu sonuç, Pourmohammad ve Rezai (2016) ile Odoardi ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan çalışmalarla örtüşmektedir. Özellikle psikolojik güven ve bilgi paylaşımının desteklendiği örgütlerde,

liberal liderliğin yenilikçi davranış üzerinde daha etkili olduğu yönündeki literatür bulguları ile bu çalışmanın bulguları arasında önemli bir uyum bulunmaktadır.

Yenilikçi davranışın iş performansı üzerindeki pozitif etkisi de araştırmada doğrulanmıştır. Bu bulgu, mevcut süreçleri geliştiren, yaratıcı çözümler üreten çalışanların iş performansını yükselttiği yönündeki Berisha ve arkadaşları (2020) ile Leong ve Rasli'nin (2014) bulgularını desteklemektedir. Ancak, Abdullah ve arkadaşlarının (2019) çalışmasında vurgulandığı gibi, yenilikçi davranışın etkisinin bireysel farklılıklar ve iş ortamı özelliklerine göre değişebileceği de dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda, iş ortamındaki destekleyici faktörlerin yenilikçi davranışın performansa dönüşmesinde kritik bir rol oynadığı söylenebilir.

Araştırmada ayrıca, yenilikçi davranışın, liberal liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide kısmi bir aracı rol üstlendiği bulunmuştur. Bu bulgu, liderlik tarzının iş performansına olan etkisinin yalnızca doğrudan bir etkiyle sınırlı olmadığını, çalışanların yenilikçi tutum ve davranışları aracılığıyla da güçlendiğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bu sonuç, literatürde Odoardi ve arkadaşları (2015) ile Sagbaş ve arkadaşlarının (2023) çalışmalarında ortaya konan, liderlik tarzlarının yenilikçi davranışı teşvik ederek örgütsel performansı dolaylı yoldan artırabileceği yönündeki bulgularla tutarlıdır. Bu bağlamda, liberal liderlik yalnızca bireysel yaratıcılığı ve performansı artırmakla kalmamakta, aynı zamanda çağdaş iş dünyasının dinamik ve belirsiz koşullarıyla başa çıkmada kritik bir rol üstlenmektedir. Özellikle hızlı değişim, dijitalleşme ve küresel rekabetin belirleyici olduğu günümüz örgüt yapılarında, çalışanların inisiyatif alabilmesi, yaratıcı çözümler üretebilmesi ve değişime hızla uyum sağlayabilmesi için özgürlükçü liderlik yaklaşımlarına duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, liberal liderlik, sadece bireysel gelişimi değil, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirlik ve inovasyon kapasitesi açısından da stratejik bir avantaj sunmaktadır. Dolayısıyla, liberal liderliğin desteklenmesi, hem çalışan refahı hem de örgütsel başarı açısından kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

Bu araştırma, liberal liderlik yaklaşımının hem doğrudan hem de yenilikçi davranış aracılığıyla dolaylı olarak iş performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışmanın bulguları, örgütlerin liberal liderlik ilkelerini benimsemeleri durumunda çalışanların yenilikçi potansiyelini artırarak hem bireysel hem de örgütsel performansı geliştirebileceklerini göstermektedir. Ancak bu sürecin başarısı, örgüt içi destek mekanizmalarının, psikolojik güven ortamının ve bireysel yetkinliklerin varlığına bağlıdır.

Bu çalışmanın bulguları doğrultusunda, örgütsel uygulayıcılara yönelik çeşitli stratejik öneriler sunulabilir. Öncelikle, yöneticilerin liberal liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri ve çalışanlara daha fazla özerklik, ifade özgürlüğü ve karar alma serbestliği tanımaları teşvik edilmelidir. Bu doğrultuda, katılımcı karar alma süreçleri, şeffaf iletişim ortamları ve güven temelli ilişkiler öncelikli hale getirilmelidir. Örgütler, liderlerini sadece teknik yeterlilik açısından değil, aynı zamanda empatik, destekleyici ve esnek yönetim becerilerine sahip bireyler olarak yetiştirmelidir. Ayrıca, çalışanların yenilikçi davranışlarını geliştirecek şekilde iş ortamlarının yeniden yapılandırılması önemlidir. Bu kapsamda, örgütsel kültürün hata yapmaya toleranslı, bilgi paylaşımına açık ve öğrenme odaklı bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Psikolojik güvenin artırılması, çalışanların yenilikçi fikirlerini özgürce dile getirebilmeleri açısından kritik bir faktördür. Bu amaçla, örgüt içinde içsel motivasyonu destekleyen takdir ve ödüllendirme sistemleri kurulmalı; bireysel gelişimi destekleyen eğitim ve mentorluk programları hayata geçirilmelidir. Yine, performans yönetimi sistemleri, yalnızca klasik görev başarımını değil; aynı zamanda yenilikçilik, problem çözme, işbirliği ve esneklik gibi modern performans göstergelerini de içerecek şekilde güncellenmelidir. Böylece çalışanların yaratıcı katkılarının değerlendirilmesi ve desteklenmesi daha sistematik bir zemine oturtulabilir.

Yapılan bu araştırmanın bilimsel genellenebilirlik bakımından bir takım kısıtlılıkları da söz konusudur. Bunlardan ilki araştırma verilerinin yalnızca Kars ilinde faaliyet gösteren işletmelerden toplanmış olmasıdır. Bu durum bölgesel ve kültürel bağlamda elde edilen sonuçların tüm Türkiye'ye ya da farklı ülke örneklemine doğrudan genellenebilmesi noktasında önemli bir kısıttır. Gelecek araştırmalarda farklı coğrafi bölgeler ve sektörler bazında karşılaştırmalı çalışmalar yapılması, bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Bir diğer kısıt çalışma verilerinin sadece çalışan görüşlerine dayanmasıdır. Bu durum, tek kaynaklı veri toplamanın getirdiği yöntemsel yanlılık (common method

bias) riskini beraberinde getirebilmektedir. Gelecek çalışmalarda, hem çalışan hem de yönetici perspektifinden veri toplanması, bu verilerin karşılaştırmalı bir anlayışla çözümlenmesi, bulguların sağlamlığını önemli oranda artıracaktır. Araştırmanın kısıtlarından bir başkası da, bu çalışmada sadece liberal liderlik, yenilikçi davranış ve iş performansı değişkenlerinin incelenmiş olmasıdır. Bahse konu kavramlar arası ilişkide etkili olabilecek başka değişkenler de olabilir. Gelecek çalışmalarda örgütsel iklim, lider-üye etkileşimi, psikolojik güçlendirme ya da iş doyumu gibi ara veya düzenleyici değişkenlerin dâhil edileceği daha karmaşık modellerin test edilmesi, konunun daha bütüncül şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır.

Kaynakça

- Abdullah, N. H., Wahab, E., & Shamsuddin, A. (2019). Creative self-efficacy, innovative work behaviour and job performance among selected manufacturing employees. *The Journal of Social Sciences Research*, 5(2), 291-297. <https://doi.org/10.32861/jssr.52.291.297>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/ejim-12-2018-0257>
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300. <https://doi.org/10.1108/ejim-12-2018-0257>
- Alanzi, F., Almutairi, S., & Kaheel, R. (2025). Leadership Styles and their Relationship to Job Performance among Workers in the Non-Profit Sector in Hafar Al-Batin Governorate. *International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences*. <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2025.v4n1p1>
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Bagshaw, M. (1995). Liberating the liberal arts through leadership studies: An essay. *Journal of Leadership Studies*, 2(1), 93-109. <https://doi.org/10.1177/107179199500200108>
- Batievskaya, V. B., & Sokolovsky, M. V. (2022). Relationship between management efficiency, leadership style and staff performance on the example of a modern university. *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*, 13(2), 149-158. <https://doi.org/10.18287/2542-0461-2022-13-2-149-158>
- Bektaş, T., & Çelik, Ç. B. (2021). Örgütsel vatandaşlık davranışının kişilik özellikleri ve örgütsel sosyalleşme açısından incelenmesi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 119-125. <https://doi.org/10.47542/sauied.1393828>
- Berisha, B., Ramadani, V., Gërguri-Rashiti, S., & Palalić, R. (2020). The impact of innovative working behaviour on employees' working performance. *Intrapreneurship and Sustainable Human Capital: Digital Transformation Through Dynamic Competences*, 37-49. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49410-0_3
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Colvin, R. E. (2003). Leadership studies and liberal education. *Journal of Leadership Education*, 2(2), 28-36. <https://doi.org/10.12806/V2/I2/C1>

- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94-111. <https://doi.org/10.29131/uiibd.562196>
- Çimen, İ., & Yücel, C. (2017). Yenilikçi davranış ölçeği (YDÖ): Türk kültürüne uyarlama çalışması. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 6(3), 365-381.
- Dastane, D. O. (2020). Impact of leadership styles on employee performance: A moderating role of gender. *Australian Journal of Business and Management Research*, 5(12), 27-52. <https://doi.org/10.52283/NSWRCA.AJBMR.20200512A03>
- Doğan, D., & Aykan, E. (2025). Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının yenilikçi davranış ile ilişkisi. *Erciyes Akademi*, 39(1), 228-253. <https://doi.org/10.48070/erciyesakademi.1530236>
- Ersoy, H. (2022). Liderlik ve yöneticilik teori ve stillerinin karşılaştırılması. *MAS Journal of Applied Sciences*, 7(3), 545-557.
- Esfahani, N., & Soflu, H. G. (2011). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership in physical education managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2384-2393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.465>
- Fornell, C., & 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>
- Gilstein, K. W., Wright, E. W., & Stone, D. R. (1977). The effects of leadership style on group interactions in differing socio-political subcultures. *Small Group Behavior*, 8(3), 313-331. <https://doi.org/10.1177/104649647700800305>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Gürbüz, F. G., & Güleç, B. (2022). How leadership style matters for innovative work behavior. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 9(4), 136-146. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2022.1651>
- Gürbüz, S., Erkuş, A., & Sığı, Ü. (2010). İş tatmini ve iş performansının yeni öncülü: Temel benlik değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 69-76.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Jadhav, V., Seetharaman, A., & Rai, S. (2017). Employee expectation to demonstrate innovative work behaviour in Asia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 4(1), 67-78. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2017.vol4.no1.67>
- Jin, Y. H., & Kim, S. J. (2015). The effects of job autonomy on innovative behavior: Mediating effect of job engagement. *The Journal of the Korea Contents Association*, 15(1), 451-461. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2015.15.01.451>
- Karadayı, D., & Akyürek, S. (2025). New Generation Liberal Leadership and Alpha Generation for a Greener Future. In *Generation Alpha and Next Generation Leadership for Greener Futures* (pp. 293-314). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9281-2.ch015>

- Kaya, B., Abubakar, A. M., Behraves, E., Yildiz, H., & Mert, I. S. (2020). Antecedents of innovative performance: Findings from PLS-SEM and fuzzy sets (fsQCA). *Journal of Business Research*, 114, 278-289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.016>
- Kızıltay, E. (2010). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına göre girişimcilik özelliklerinin incelenmesi: Turizm sektöründe bir araştırma* (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kirkman, B.L. ve Rosen, B. "Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, :42, 1999. 58-74. <https://doi.org/10.2307/256874>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kuzgun, Ş., & Gözükar, E. (2023). Örgütsel dayanıklılık kapasitesi, yeşil yenilik, algılanan yeşil örgütsel davranış ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiler: ISO 500 uygulaması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 21(49), 399-432. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1230408>
- Lei, Z., Zhou, F., & Lei, Y. (2011, May). Leadership style and employee innovative behavior: The mediating effects of psychological empowerment. In *2011 International Conference on E-Business and E-Government (ICEE)* (pp. 1-4). <https://doi.org/10.1109/ICEBEG.2011.5882384>
- Leong, C. T., & Rasli, A. (2014). The Relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 592-600. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.717>
- Liu, H., Khan, M. S., & Raju, V. (2023). Enhancing Sustainable Organization Performance: Investigating the Mediating Influence of Innovative Work Behavior and Its Associated Factors. *International Journal of Membrane Science and Technology*, 10(4), 1852-1867. <https://doi.org/10.15379/ijmst.v10i4.2328>
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2015-0262>
- Maramygin, M., Yuzvovich, L. ve Loginov, M. (2019). Yönetimde Grup Etkileşimlerinin Sosyal ve Psikolojik Özelliklerinde Liderlik. *Girişimciler ve Akademisyenler için Sürdürülebilir Liderlikte: 2018 Prag Nitelik Geliştirme Enstitüsü (PRIZK) Uluslararası Konferansı "Girişimci ve Sürdürülebilir Akademik Liderlik" (ESAL2018)* (s. 9-19). Springer Uluslararası Yayıncılık.
- Martínez Méndez, R., Vera Muñoz, J. G. S., & Vera Muñoz, M. A. M. (2013). Leadership styles and organizational effectiveness in small construction businesses in Puebla, Mexico. *Global Journal of Business Research*, 7(5), 47-56.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Muhlenfeld, E. (2009). Learning leadership discipline by discipline: Cultivating metaphors for leadership through the study of the liberal arts. In *Leadership and the Liberal Arts: Achieving the Promise of a Liberal Education* (pp. 81-96). New York: Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9780230620148_6
- Odoardi, C., Montani, F., Boudrias, J. S., & Battistelli, A. (2015). Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior: The role of group and psychological processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 545-569. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0131>
- Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Ozgen-Cigdemli, A. O., Kaygin, E., Kosa, G., Turan-Torun, B., ... & Uygungil-Erdogan, S. (2025). The mediating role of job satisfaction in the effect of green

- transformational leadership on intention to leave the job. *Frontiers in Psychology*, 16, 1490203. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1490203>
- Özişli, Ö. (2024). Birey örgüt uyumunun iş tatmini ve iş performansı üzerine aracılık etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *EKEV Akademi Dergisi*, (98), 196-207. <https://doi.org/10.17753/sosekev.1433033>
- Parveen, S. S., & Reddy, A. V. (2024). Unravelling the concept of innovative work behavior: A critical review. *Организационная психология*, 14(1), 109-119. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2024-14-1-109-119>
- Pathak, P., & Jha, S. (2025). Responsible Leadership Behavioral Styles and Innovative Work Behavior: A Moderated-Mediation Analysis. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(4), 44-58. <https://doi.org/10.1002/joe.22282>
- Pihie, Z. A. L., Sadeghi, A., & Elias, H. (2011). Analysis of head of departments leadership styles: Implication for improving research university management practices. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1081-1090. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.341>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citize. *Journal of management*, 22(2), 259-298. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
- Pourmohammad, S. & Rezai, B. (2016). Determining the Relationship between Liberal Leadership and Innovation in the Telecommunication Company of Kermanshah City. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 2(1), 119-125.
- Sagbas, M., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Kaygin, E., & Erdogan, F. A. (2023). The mediating role of innovative behavior on the effect of digital leadership on intrapreneurship intention and job performance. *Behavioral sciences*, 13(10), 874. <https://doi.org/10.3390/bs13100874>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035-1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Topçuoğlu, E., Kavak, O., & Yenikaya, M. A. (2022). İnovatif Bir Strateji Olarak Dijital Liderliğin Teknoloji Kabul Modeli ile Analizi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(42), 569-585.
- Tran, H. T. T., Mai, T. L., & Luu, T. M. N. (2025). The influence of work environment on employees' innovative work behaviours in Vietnam construction companies. *International Journal of Innovation and Learning*, 37(2), 195-225. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2025.144199>
- Thurlings, M., Evers, A. T., and Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: a literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471. <https://doi.org/10.3102/00346543145579>
- Uyungil-Erdogan, S., Şahin, Y., Sökmen-Alaca, A. İ., Oktaysoy, O., Altıntaş, M., & Topçuoğlu, V. (2025). Assessing the effect of artificial intelligence anxiety on turnover intention: The mediating role of quiet quitting in turkish small and medium enterprises. *Behavioral Sciences*, 15(3), 249. <https://doi.org/10.3390/bs15030249>
- Vural, S. (2024). Dijitalleşmenin iş performansı üzerindeki belirleyiciliği: Hava taşımacılığı sektörü örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(Özel Sayı: Endüstri 4.0 ve Dijitalleşmenin Sosyal Bilimlerde Yansımaları), 1367-1391. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1511978>
- Weaver, D. (1991). Liberalism and leadership: Lockean roots. *Leadership Quarterly*, 2, 157-174. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90008-P](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90008-P)

- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Ximeng, F., & Jin, L. K. (2023). A systematic review of organizational dynamics impact on innovative behavior among R&D personnel for high-tech enterprise. <https://doi.org/10.35631/aijbes.517005>. <https://doi.org/10.35631/AIJBES.517005>
- Yasar, M. F., & Chinelo, N. G. (2015). Effects of Leadership Styles on Employee Performance: A study of Georgia. *on Management and Social Sciences*, 6.
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Zehir, C., Sehitoglu, Y., & Erdogan, E. (2012). The effect of leadership and supervisory commitment to organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.994>

Research Article

Liberal Liderliğin İş Performansına Etkisinde Yenilikçi Davranışın Aracı Rolü

The Mediating Role of Innovative Behavior in The Effect Of Liberal Leadership on Business Performance

Onur OKTAYSOY

Assist., Prof., Kafkas University

Faculty of Economics and Administrative Sciences

onurkavak@kafkas.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-8623-614X>

Extensive Summary

In today's business world, digitalization, globalization and the rapid increase in competition have led to radical transformations in organizational structures and management approaches. This transformation necessitates the re-evaluation of leadership styles in particular; it increases the need for leadership styles that are open to innovation and adaptable to change. In this context, the liberal leadership style, which grants individuals more initiative, encourages participatory decision-making processes and minimizes hierarchical control, draws attention among contemporary leadership approaches. The high autonomy, individual responsibility awareness and freedom environment provided to employees can lead to the emergence of innovative behaviors and ultimately increase business performance.

These potential effects of liberal leadership become more evident especially in flexible organizational structures such as small and medium-sized enterprises (SMEs). However, in addition to the direct effects of this leadership style on employee performance, its indirect effects through psychological and behavioral intermediary mechanisms such as innovative behavior should also be analyzed. In this context, the study aims to examine the effect of the liberal leadership style on employee job performance in the context of the mediating role of innovative behavior. More specifically, this study investigated how liberal leadership style affects employees' innovative behaviors and the extent to which these innovative behaviors contribute to job performance. In addition, the study tested whether innovative behavior plays a partial mediating role in the relationship between liberal leadership and job performance. In this respect, the research both contributes theoretically to the leadership literature and provides strategic tips for practitioners. It develops scientifically based suggestions for leaders of SME-scale businesses, in particular, on what kind of leadership approach they should adopt to increase employee performance and encourage innovation.

The research reveals how the liberal leadership approach, which trusts the free will and initiative of individuals, reduces hierarchical pressure and encourages participation, affects the work performance of employees through their innovative behaviors. In this context, how the structure of liberal leadership, which supports the freedom and self-actualization tendencies of individuals, directs creative thinking and performance is at the center of the research. The study is based on the assumption that this leadership style can have significant effects on organizational effectiveness, especially in businesses with flexible structures such as SMEs. The research model is based on liberal leadership as the independent variable, work performance as the dependent variable and innovative behavior as the mediator variable. Data were collected through a survey from 403 individuals working in SMEs operating in various sectors in Kars province and analyzed using the structural equation modeling (SEM) method. While the diversity of the participants increased the generalizability of the research, the adequacy of the data in terms of academic validity and reliability was confirmed by various statistical tests.

The scales used are reliable tools that have become established in the literature and have been adapted to Turkish. For liberal leadership, a 10-item sub-dimension developed by Donald Clark and translated into Turkish by Kızıltay was used, and Cronbach's Alpha value was measured as 0.738. Innovative behavior was assessed with the scale of Scott and Bruce ($\alpha=0.89$); and job performance was measured with the 4-item scale developed by Kirkman and Rosen, and a high level of reliability ($\alpha=0.89$) was achieved.

The findings obtained showed that all four hypotheses proposed within the scope of the research were statistically supported. First, the direct effect of liberal leadership on employees' job performance was found to be significant and positive ($\beta=0.349$, $p<0.001$). This finding shows that the basic characteristics of liberal leadership, which are granting employees a high level of autonomy, encouraging participation and allowing individuals to take initiative, play a positive role in employees performing their jobs more effectively and efficiently. It is observed that flexible and horizontal structures, especially in SMEs, become more effective with such leadership practices and create a direct channel in the transformation of individual effort into organizational success. Employees' feeling free, safe and valued increases their motivation, which is directly reflected in their task success.

The second important finding is related to the effect of liberal leadership on innovative behavior. As a result of the analysis, it was seen that liberal leadership significantly increased the innovative behavior of employees ($\beta=0.514$, $p<0.001$). This result shows that the freedom, supportive attitude and freedom of thought environment provided by liberal leaders encourages creative behaviors of employees such as innovation, problem solving and process development. Innovative behavior is directly related not only to the technical aspects of the job but also to organizational development, service quality and adaptation competence. The space given to employees to generate ideas allows them to own the business processes and take initiative; this creates value at the individual and organizational level.

The third finding addresses the relationship between innovative behavior and job performance. The study determined that the innovative behaviors exhibited by employees have a significant and positive effect on job performance ($\beta=0.201$, $p=0.001$). This shows that actions such as individuals developing creative ideas, making suggestions to improve existing processes and producing alternative solutions increase the quality of performance outputs. Innovative behavior can have both direct and indirect effects on performance; because such behaviors have qualities that increase both individual productivity and team harmony and work process efficiency.

The fourth and most comprehensive finding of the study is whether innovative behavior plays a mediating role in the relationship between liberal leadership and job performance. As a result of the mediation analyses, it was determined that innovative behavior played a partial mediating role on this relationship ($\beta=0.103$, $p=0.005$; VAF=0.228). The VAF (Variance Accounted For) value was calculated as 22.8%, which is in line with the partial mediation criterion within the scope of classical mediation analyses. This situation shows that liberal leadership contributes to employee performance not only directly but also indirectly through innovative behaviors. In other words, the freedom and support environment provided to employees allows them to take creative actions; these actions pave the way for an increase in their performance.

The findings show that liberal leadership is an effective leadership approach for contemporary organizations. The data in the study clearly demonstrate that the autonomy and freedom that leaders provide to employees supports both creativity and job performance. When compared to similar studies in the literature (Odoardi et al.; Leong & Rasli), it is seen that the findings of this study are consistent. However, it is also emphasized in the study that the effects of liberal leadership may vary depending on contextual factors. It is stated that liberal leadership may have limited effects in situations such as times of crisis, tasks requiring high coordination, or a climate of low psychological trust. This also reveals that leadership approaches are not limited to the "one right" and should be adapted according to the situation.

This research provides original contributions to the leadership literature by revealing the direct and indirect effects of the liberal leadership style on job performance. It has been observed that the autonomy and initiative granted to employees increases both innovative behaviors and performance. It is recommended that leaders adopt approaches that are more participatory, trust-based, and encourage creative ideas, especially in SMEs.

For practitioners, strategies such as establishing open communication channels, valuing employee ideas, and rewarding creative thinking will increase the effectiveness of liberal leadership. In addition, organizations' strengthening of the psychological safety environment plays a critical role in the successful implementation of this leadership style. Future studies will further strengthen the validity of the model by repeating them in different sectors, businesses of different sizes, and from a managerial perspective. In addition, the inclusion of variables such as organizational climate, job satisfaction, and psychological empowerment in the model will provide more in-depth insights into the relationship between leadership and performance.