

**Araştırma Makalesi**

**Kapsayıcı Liderliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Rolü**

*The Role of Psychological Safety in the Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior*

<p><b>Ömer KARADEMİR</b> Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon <a href="mailto:okarademir@kastamonu.edu.tr">okarademir@kastamonu.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0003-1109-4797">https://orcid.org/0000-0003-1109-4797</a></p>	<p><b>Aslı ÖZTÜRK</b> Öğr. Gör. Dr., Çankırı Karatekin Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü <a href="mailto:asliozturk@karatekin.edu.tr">asliozturk@karatekin.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0003-4520-0535">https://orcid.org/0000-0003-4520-0535</a></p>
--	---

<b>Makale Geliş Tarihi</b>	<b>Makale Kabul Tarihi</b>
<b>29.07.2025</b>	<b>29.10.2025</b>

**Öz**

*Bu araştırma, çağdaş iş dünyasının giderek artan rekabet ortamında, örgütsel başarı açısından stratejik bir öneme sahip olan yenilikçi iş davranışlarının teşvikinde kapsayıcı liderliğin etkisini ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin potansiyel aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Nicel araştırma yöntemi benimsenerek kesitsel bir desenle yapılandırılan çalışmanın örneklemini, Kastamonu ve Çankırı illerinde faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarında görev yapan 491 çalışan oluşturmaktadır. Veriler, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplanmış ve analizler R programının 4.2.2 sürümü aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı, güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşın, çalışmanın özgün ve dikkat çekici bulgularından biri olarak, psikolojik güvenliğin kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır. Araştırma bulguları, kapsayıcı liderlik yetkinliklerinin liderlik gelişim programlarında öncelikli bir alan olarak ele alınmasının önemine işaret etmekte; ayrıca bu tür ilişkilerin altında yatan psikolojik süreçlerin kültürel bağlama göre farklılık gösterebileceğini göstermektedir. Bu yönüyle çalışma hem liderlik hem de yenilikçilik literatürüne katkı sağlamakta; uygulayıcılar için ise kültürel duyarlılığı yüksek stratejik öneriler sunmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kapsayıcı Liderlik, Yenilikçi İş Davranışı, Psikolojik Güvenlik, Çalışan Yaratıcılığı, Örgütsel Liderlik.

**Abstract**

*This study aims to examine the impact of inclusive leadership on innovative work behavior, which is strategically significant for organizational success in today's increasingly competitive business environment, and to explore the potential mediating role of psychological safety in this relationship. Employing a quantitative research design with a cross-sectional approach, the sample consists of 491 employees working in private sector organizations located in the provinces of Kastamonu and Çankırı. Data were collected using a convenience sampling method and analyzed via R software version 4.2.2. The findings reveal a statistically significant, strong, and positive relationship between inclusive leadership and innovative work behavior. However, one of the study's notable and original findings indicates that the mediating effect of psychological safety in the relationship between inclusive leadership and innovative work behavior was not statistically significant. These results underscore the importance*

**Önerilen Atf /Suggested Citation**

Karademir, Ö. & Öztürk, A., 2025, Kapsayıcı Liderliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(4), 3624-3641

*of prioritizing inclusive leadership competencies in leadership development programs and suggest that the underlying psychological mechanisms of such relationships may vary across cultural contexts. Accordingly, the study contributes to the literature on leadership and innovation and offers context-sensitive strategic insights for practitioners.*

**Keywords:** *Inclusive Leadership, Innovative Work Behavior, Psychological Safety, Employee Creativity, Organizational Leadership.*

## 1. GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen ve rekabetin giderek arttığı iş ortamlarında, örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için yenilikçiliği teşvik eden liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik, çalışanların örgüt içinde kendilerini değerli, saygı duyulan ve desteklenen bireyler olarak hissetmelerini sağlayan bir liderlik tarzı olarak ön plana çıkmaktadır. Kapsayıcı liderlik, farklı görüş ve bakış açılarına açıklık, çalışanların katılımını teşvik etme ve bireyler arası eşitliği gözetme gibi temel unsurları içermektedir. Bu liderlik tarzı, çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri güvenli bir çalışma ortamı yaratmakta ve örgüt içi etkileşimi güçlendirmektedir.

Kapsayıcı liderliğin örgütsel düzeydeki olumlu etkilerinden biri de yenilikçi iş davranışlarını teşvik etme kapasitesidir. Yenilikçi iş davranışı, çalışanların iş süreçlerine yönelik yeni fikirler üretmesi, bu fikirleri paylaşması ve uygulanabilir çözümler haline getirmesidir. Bu davranışlar, sadece bireysel yaratıcılığın değil, aynı zamanda örgütsel öğrenme ve gelişmenin de temelini oluşturmaktadır. Özellikle belirsizlik ve değişimin hâkim olduğu ortamlarda, çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesi, örgütlerin rekabet avantajını koruyabilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu süreçte belirleyici bir diğer unsur ise psikolojik güvenlidir. Psikolojik güvenlik, bireylerin grup içinde cezalandırılma, dışlanma ya da küçük düşürülme korkusu olmadan kendilerini ifade edebildikleri, soru sorabildikleri ve hata yapmaktan çekinmedikleri bir örgütsel iklimi ifade etmektedir. Psikolojik olarak güvenli bir ortamda çalışanlar, risk almaktan kaçınmak yerine, yenilikçi fikirleri dile getirme konusunda daha istekli davranmakta ve bu da yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Liderlerin, çalışanlara yönelik destekleyici ve kapsayıcı bir tutum sergilemeleri, bu güven ortamının inşasında temel bir rol oynamaktadır.

Kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkileri pek çok çalışmada ele alınmıştır (Bao, Liao, ve Li, 2025; Zafar, Raziq, Igoe, Moazzam ve Ozturk, 2023; Jia, Jiao ve Han, 2021; Aslan, 2019; Kim ve Moon, 2019; Javed, Khan ve Quratulain, 2018). Öte yandan, Lee ve Seo (2024), Nembhard ve Edmondson (2006) ile Edmondson (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda ise psikolojik güvenliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ancak, kapsayıcı liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güvenin aracı rolünün incelendiği çalışmalar (Kim ve Moon, 2019; Lee ve Dahinten, 2021) sınırlıdır. Bu araştırma kapsayıcı liderlik, psikolojik güvenlik ve yenilikçi iş davranışları arasındaki karmaşık ilişkileri bütüncül bir yaklaşımla ele alarak hem kuramsal hem de uygulamalı açıdan önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünü inceleyerek literatüre katkı sağlayacak bu araştırma, örgütlerde yenilikçiliği teşvik etmek için gerekli olan psikolojik ve davranışsal süreçleri aydınlatmayı amaçlamaktadır. Özellikle yenilikçilik ve yaratıcılığın kritik önem taşıdığı dinamik iş ortamlarında, kapsayıcı liderlik uygulamalarının nasıl daha etkin hale getirilebileceğine dair önemli ipuçları sağlamaktadır. Psikolojik güvenlik kavramını merkeze alarak, kapsayıcı liderliğin çalışan davranışları üzerindeki etki mekanizmalarını detaylı bir şekilde açıklamakta ve bu alanda gelecek araştırmalar için yeni bir perspektif sunmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular, örgüt uygulamaları açısından önemli çıkarımlar barındırmaktadır. Özellikle, psikolojik güvenliğin kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı rol oynamadığı belirlenmiş olsa da, kapsayıcı liderliğin yenilikçi davranış üzerindeki doğrudan etkisinin güçlü ve anlamlı olması, liderlik gelişim programlarının bu liderlik tarzını teşvik edecek şekilde yapılandırılmasının önemini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, insan kaynakları uygulamalarında performans yönetim sistemlerinin yeniden tasarlanmasına yönelik ampirik temelli öneriler sunmaktadır. Çalışmanın özgün değeri, kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkilerini psikolojik güvenlik bağlamında inceleyen ilk kapsamlı araştırmalardan biri olmasıdır. Özellikle gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye bağlamında yürütülmüş olması, kültürlerarası geçerliliği artırmakta ve literatürdeki

Batı-merkezli yaklaşımları dengelemektedir. Bu çalışma, gelecekte yapılacak araştırmalar için hem kuramsal hem de metodolojik açıdan önemli bir temel oluşturmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇEVRE

Çalışmanın bu bölümünde kapsayıcı liderlik, yenilikçi iş davranışı ve psikolojik güvenlik kavramlarının açıklandığı ve bu kavramlarla ilgili yapılmış çalışmalardan bir bölümünü içeren literatür taraması yer almaktadır.

### 2.1. Kapsayıcı Liderlik

Küreselleşen iş dünyasında örgütler giderek daha çeşitli ve dinamik bir yapıya bürünmektedir. Bu çeşitliliğin etkin biçimde yönetilmesi, yalnızca örgütsel başarıyı değil, aynı zamanda çalışanların tatminini ve motivasyonunu da doğrudan etkileyen bir unsur haline gelmiştir. Bu çerçevede, kapsayıcı liderlik, örgütlerin sürdürülebilir başarıya ulaşabilmesi açısından stratejik bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Lider-çalışan ilişkilerinin incelenmesi, örgütsel işleyişin anlaşılması bakımından önem taşımakta olup; yöneticilerin çalışanlara yönelik kapsayıcı tutumları, gerçek anlamda kapsayıcı bir örgüt yapısının oluşturulmasında kritik bir rol üstlenmektedir (Jiang, Ding, Wang ve Li, 2022, s. 6395). Dolayısıyla, kapsayıcı liderlik kavramının derinlemesine irdelenmesi, örgütlerde çeşitliliğin yönetimi ve katılımcı yönetim anlayışının güçlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Kapsayıcı liderlik, "bir lider veya liderler tarafından sergilenen, başkalarının katkılarına yönelik bir davet ve takdiri gösteren söz ve eylemler" (Nembhard ve Edmondson, 2006, s. 947) olarak tanımlanmaktadır. Kapsayıcılık ve iş birliğinin gelişimine katkı sağlayan; dolayısıyla takım çalışmasının ve örgütsel hedeflerin ilerlemesine yardımcı olan bu liderlik tarzı, liderlerin çalışanlarına karşı açıklık, ulaşılabilirlik ve erişilebilirlik sergilediği; onların karar alma süreçlerine etkin katılımını teşvik ederek uyumlu çalışmayı desteklediği bir yönetim biçimidir (Wu, Xu, Wang ve Asghar, 2025). Kapsayıcı liderlik, temelde "çalışanların bireysel ve kolektif katkılarını değerli kılan, onları karar alma süreçlerine dâhil eden ve örgütsel aidiyet duygusunu güçlendiren bir yönetim tarzı" olarak tanımlanabilir (Randel vd., 1998, s. 198). Bu liderlik stiline en belirgin özellikleri arasında (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010, s. 253-255):

*Açıklık (Transparency):* Liderin karar alma süreçlerinde şeffaf olması ve çalışanlarla bilgi paylaşımını teşvik etmesi,

*Erişilebilirlik (Accessibility):* Astların liderle iletişim kurabilme kolaylığı ve düşüncelerini ifade edebilme özgürlüğü,

*Katılımcılık (Participativeness):* Çalışanların fikirlerinin dinlenmesi ve örgütsel stratejilere yansıtılması yer almaktadır. Bu özellikler, kapsayıcı liderliği, dönüşümcü liderlikten ve hizmetkâr liderlikten ayıran temel unsurlardır. Kapsayıcı liderler, özellikle dönüşümcü liderlik gibi diğer liderlik stillerinden (Ashikali, Groeneveld ve Kuipers, 2021; Ye, Wang ve Guo 2019) farklı olarak, astlarıyla olan ilişkilerinde açıklık, erişilebilirlik ve ulaşılabilirlik sergilerler (Orekoya, 2024, s. 98). Bir yönetim tarzı olarak kapsayıcı liderlik, çalışanlar, ekipler ve örgütler üzerindeki belirgin etkileri nedeniyle son dönemde liderlik ve örgüt çalışmalarında giderek daha fazla ilgi görmektedir (Umrani, Bachkirov, Nawaz, Ahmed ve Pahi, 2024, s. 231). Kapsayıcı liderliğin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar, bu liderlik tarzının çalışan davranışları ve psikolojik süreçler üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Literatürde yer alan çalışmalar, kapsayıcı liderliğin çalışanların yenilikçi ve yaratıcı iş davranışlarını (Javed, Khan ve Quratulain, 2018) olumlu yönde etkilediğini ve psikolojik güvenlik algısını (Nembhard ve Edmondson, 2006) artırıcı etkileri olduğunu göstermektedir.

### 2.2. Yenilikçi İş Davranışı

Küreselleşme ve yoğun rekabet ortamının hâkim olduğu günümüz iş dünyasında, işletmelerin sürdürülebilirliğini korumak ve uzun vadeli büyüme sağlamak adına çok boyutlu zorluklarla mücadele etmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, çağdaş örgütlerin en kritik mücadele alanlarından birini, sunulan ürün ve hizmet portföyünün ayırt edicilik düzeyi oluşturmaktadır. Yenilik kavramı çerçevesinde ele alınan bu ayırt edicilik, örgüt çalışanları tarafından üretilen yaratıcı fikirlerin tasarlanması, geliştirilmesi ve operasyonel süreçlere entegre edilmesi süreçlerini kapsamakta olup, örgütsel rekabet avantajının temel belirleyicilerinden birini teşkil etmektedir (Shafaei ve Nejati, 2024, s. 266). İşletmelerin sürekli gelişim ve rekabet avantajı sağlamasında, yenilikçi iş davranışı stratejik bir öneme sahiptir. Bu davranış,

yalnızca yeni fikirlerin ortaya çıkmasıyla sınırlı kalmayıp, bu fikirlerin uygulanabilir çözümlere dönüştürülmesi sürecini de kapsayan bütüncül bir yaklaşımdır (Zafar vd. 2023, s. 1). Bilgi ekonomisi döneminde, çalışanların yenilikçi iş davranışları, örgütlerin başarıya ulaşması ve rekabet avantajını sürdürmesi açısından kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir (Xiao, Makhija ve Karim, 2022). Yenilikçi davranış, özellikle refah dönemlerinde ve iş çevresinin karmaşıklığıyla birlikte görülen sürekli teknolojik ilerleme çağında örgütsel başarı için en kritik gereksinimlerden biri olarak kabul edilmektedir (Mohammed ve Al-Abrow, 2024, s. 231). Nitekim çoğu sektörde, rakiplerin benzer ürün ve hizmetler sunması nedeniyle, yenilik sayesinde işletmeler rekabette ayrışma avantajı elde edebilmektedir (Ercantan, Eyüpoğlu ve Ercantan, 2024, s. 2).

Yenilikçi iş davranışının farklı perspektiflerden ele alındığı literatürde, liderlik en önemli durumsal faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Liderler uygun bir iklim yarattığında, bu durum çalışanları yenilikçi iş davranışları sergilemeye teşvik ederek kuruluşların ilerlemesine katkı sağlar. Kapsayıcı liderler, örgütsel yapı içerisinde farklı demografik ve bilişsel özelliklere sahip çalışanları kapsayıcı bir yaklaşımla yöneterek, bireylerin örgütsel aidiyet ihtiyaçlarını karşılamakta ve potansiyellerini optimize etmeyi amaçlamaktadır (Bao vd., 2025, s. 159). Çalışanların yenilikçi faaliyetlerde bulunurken yaşadıkları bilişsel endişeleri ve risk algularının minimize edildiği, aynı zamanda liderin yenilikçi davranışlara ilişkin pozitif beklentileri ve destekleyici tutumlarının açık bir şekilde iletildiği bu süreç, örgütsel bağlamda çalışan yenilikçi davranışlarının ortaya çıkma olasılığını anlamlı düzeyde artırmaktadır (Scott ve Bruce, 1994, s. 590). Araştırmalar, kapsayıcı liderliğin yenilik gibi risk alma davranışları üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Kapsayıcı liderlik ile çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki anlamlı ilişkiye dikkat çeken çalışmalarda, bu ilişki hem bireysel düzeyde (Carmeli vd. 2010) hem de takım düzeyinde (Jia vd., 2021) gözlemlendiği belirtilmiştir. Carmeli, vd. (2010, s. 254-256), çalışmalarında kapsayıcı liderliğin çalışanların yaratıcı görevlere katılımını psikolojik güvenlik algısı (hata yapma korkusunun azalması) ve bilişsel esneklik (liderin sağladığı fikir paylaşım özgürlüğü) olmak üzere iki önemli noktada artırdığını ifade etmişlerdir. Jia vd. (2021, s. 112-115), ise bu ilişkinin kolektif düzeyde işlediğini, özellikle takım öğrenme davranışları, çapraz-bilişsel stimülasyon mekanizmalarıyla güçlendiğini belirtmektedir.

Zafar vd. (2023), kapsayıcı liderliğin özerk motivasyon (içsel istek ve öznel inisiyatifle hareket etme) yoluyla yenilikçi iş davranışlarını teşvik ettiğini ve bu süreçte takım içi (yatay-çalışanların birbirlerine duyduğu güven) ve liderle (dikey) kurulan güvenin güçlendirici bir rol oynadığını ampirik olarak ortaya koymuşlardır. Aslan (2019), kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğini ve adanmışlık ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgular, özellikle dinamik iş çevrelerinde kapsayıcı liderlik uygulamalarının yenilik kapasitesini artırmadaki stratejik önemine işaret etmektedir. Buradan hareketle geliştirilen araştırmanın ilk hipotezi şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### 2.3. Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik, bireylerin takımları içinde endişelerini dile getirebilecekleri veya fikirlerini paylaşabilecekleri, utanç, reddedilme veya cezalandırma korkusu yaşamadan hareket edebileceklerine dair inançlarını ifade eder. Özellikle, kapsayıcı liderlik; çalışanların taleplerine duyarlılık gösteren, takım hedefleri konusunda yapıcı iletişimi teşvik eden ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturan bir liderlik biçimi olarak değerlendirilebilir (Lee ve Seo, 2024, s. 555). Bu tür bir liderlik anlayışı, çalışanların düşüncelerini, fikirlerini ve kaygılarını olası olumsuz sonuçlardan endişe duymaksızın açıkça ifade edebileceği psikolojik olarak güvenli bir ortamın oluşmasına zemin hazırlar. Nitekim literatürde yer alan çalışmalarda kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlik ile olumlu bir ilişkisinin olduğu, psikolojik güvenliğin çalışan yaratıcılığını destekleyerek yenilikçi davranışlara yol açtığı belirtilmiştir (Vallabh, Dhir ve Budhwar, 2024). Carmeli vd., (2010, s. 253), teknoloji sektöründe kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenliği artırdığını ve bunun da çalışanların yaratıcı iş görevlerine daha fazla katılımına yol açtığını belirtirken, Lee ve Dahinten (2021, s. 738), lider kapsayıcılığının, işyerinde psikolojik güvenliği artırabileceği ve iş görenlerin fikir belirtme ve hata bildirim davranışlarından kaynaklanabilecek olumsuz sonuçlara yönelik korkularını azaltabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca önceki çalışmalar,

kapsayıcı liderliğin ekip içindeki psikolojik güvenlik düzeyini artırdığını (Nembhard ve Edmondson, 2006) ve bu güven ortamının, çalışanların rollerinin ötesine geçen davranışlar sergilemelerini teşvik ettiğini ortaya koymuştur (Kim ve Moon, 2019). Hirak, Peng, Carmeli ve Schaubroeck (2012), lider kapsayıcılığının, çalışanların psikolojik güvenlik algılarıyla pozitif bir ilişkisi olduğunu, bu ilişkinin düşük performans gösteren çalışanlar için daha güçlü olduğunu belirlemişlerdir. Çalışmada kapsayıcı liderliğin hatalardan öğrenme kültürü yaratarak yenilikçiliği desteklediği, psikolojik güvenlik yaratarak (özellikle zayıf performanslı ekiplerde) öğrenmeyi teşvik ettiği ve bunun nihai performansı artırdığı belirlenmiştir. Rasulzade ve Dackert (2009), örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik ile çalışanların psikolojik güvenlik algıları arasındaki ilişkiyi ve örgütsel faktörlerin bu dinamikler üzerindeki etkisini analiz etmeyi amaçladıkları çalışmalarında; psikolojik güvenlik algısı yüksek çalışanların yaratıcılık performansının %31 daha fazla olduğunu, lider desteğinin yaratıcılık performansının en güçlü belirleyicisi olduğu ve haftalık 50 saati aşan çalışma sürelerinin yaratıcılık ve psikolojik güvenlik arasındaki olumlu ilişkiyi zayıflattığını belirlemişlerdir. Yukarıda aktarılan literatür bulguları, kapsayıcı liderliğin çalışanların psikolojik güvenlik algılarını güçlendirdiğini ve bu algının yenilikçi iş davranışlarını tetikleyen kritik bir mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır. Kapsayıcı liderlerin oluşturduğu destekleyici ve açık iletişime dayalı ortam, çalışanların hata yapma korkusu olmadan fikirlerini paylaşabilmelerine, risk alabilmelerine ve yaratıcı süreçlere aktif katılım göstermelerine olanak tanır. Nitekim psikolojik güvenliğin, özellikle zayıf performans gösteren ekiplerde öğrenme kültürünü besleyerek nihai performansı artırdığı ve lider desteğiyle birleştiğinde yaratıcılık performansını %31 oranında yükselttiği (Rasulzade ve Dackert, 2009) kanıtlanmıştır. Bu literatür ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H<sub>2</sub>:** Kapsayıcı liderlik ile psikolojik güvenlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Psikolojik güvenlik ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

#### **2.4. Kapsayıcı Liderlik ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolü**

Kapsayıcı liderlik, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını doğrudan etkileyen bir liderlik tarzı olmakla birlikte, bu etkinin bazı psikolojik süreçler aracılığıyla dolaylı olarak da ortaya çıkabileceği ileri sürülmektedir. Literatürde, özellikle psikolojik güvenliğin bu ilişkide olası bir aracı değişken olarak rol oynayabileceğine yönelik bulgular bulunmaktadır (Carmeli vd., 2010; Lee ve Dahinten, 2021; Kim ve Moon, 2019). Psikolojik güvenlik, çalışanların fikir paylaşımı, risk alma ve hata yapma korkusundan uzak bir şekilde yenilikçi davranış sergilemelerini kolaylaştıran temel bir örgütsel iklim unsuru olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık mekanizması oluşturabileceği varsayılmaktadır.

Bu kuramsal çerçeveye dayalı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların psikolojik güvenlik algısı, kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

### **3. AMAÇ VE YÖNTEM**

Araştırmanın evrenini Kastamonu ve Çankırı illerinde görev yapan özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Evreninin tamamına aynı dönemde ulaşılmamasının mümkün olmaması nedeniyle evreni temsil edecek sayıda bir örneklem belirleme gereksinimi belirmiş ve kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Anket formunun yüz yüze ve internet aracılığı ile uygulanmıştır. Çalışma öncesinde gerekli olan etik kurul izinleri T.C. Çankırı Karatekin Üniversitesi Fen, Matematik ve Sosyal Bilimler Etik Kurulu'nun 24.04.2025 tarih ve 52 sayılı toplantısında alınmıştır.

Araştırma amacı doğrultusunda kullanılan anket katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ve kapsayıcı liderlik, yenilikçi iş davranışı ve psikolojik güvenliğe ilişkin algılarını belirlemek üzere dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü yazarlar tarafından oluşturulan ve katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, iş pozisyonu, çalışma süresi, sektörde çalışmaktan memnuniyet ve yönetici tarafından takdir edilme durumu) ilişkin sekiz sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde katılımcıların kapsayıcı liderlik algısını belirlemek için Carmeli vd., (2010) tarafından geliştirilen, Sürücü ve Maslakçı (2021) tarafından Türkçeye çeviri ve uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Orijinalinde açıklık, hazır olma ve ulaşılabilirlik olmak üzere üç faktörlü

bir yapıya sahip olan ve Türk kültürüne uyarlama ve çeviri çalışması yapılan kapsayıcı liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısının 0,910 olduğu ve uyum indekslerinin  $\chi^2/df= 3.136$ , GFI= 0.960, NFI= 0.964, TLI= 0.975, CFI= 0.975, RMSEA= 0.074 olduğu görülmüştür. Ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu ve Türk örneklem grubuna uygulanabileceği tespit edilmiştir (Sürücü ve Maslakçı, 2021, s. 213). Üçüncü bölümde katılımcıların yenilikçi iş davranışını ölçmek için Lukes ve Stephan'ın (2017) geliştirdiği, Pala ve Turan (2020) tarafından geçerlilik ve güvenilirliğinin test edildiği yenilikçi davranış ölçeği kullanılmıştır. Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirliğinin test edildiği analiz sonuçlarında Cronbach Alpha katsayısının 0,935 olduğu ve uyum indekslerinin  $\chi^2/df= 1,304$ , GFI= 0,845, IFI= 0,957, CFI= 0,956, RMSEA= 0,050 olduğu görülmüştür ve ölçeğin orijinali ile aynı faktörlere (fikir üretimi, fikir arama, fikir iletişimi, uygulamaya başlama faaliyetleri, diğerlerini dahil etme, engellerin üstesinden gelme ve yenilikçi çıktı) sahip olduğu belirlenmiştir (Pala ve Turan, 2020, s. 65). Dördüncü bölümde yer alan ve katılımcıların psikolojik güvenlik algılarını ölçmek için ise Edmondson (1999) tarafından geliştirilen Bülbül, İşıağık ve Aytaç (2022) tarafından güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş psikolojik güvenlik ölçeği kullanılmıştır. Hem açımlayıcı faktör analizi (Cronbach Alpha: 0,890) hem de doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ( $\chi^2/df = 2.25$ ; GFI = 0.94; AGFI = 0.91; CFI = 0.92; RMSEA = 0.067), psikolojik güvenlik ölçeğinin tek boyutlu yapısının Türkçe uyarlamasının geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermiştir (Bülbül vd., 2022, s. 15). Kapsayıcı liderlik, yenilikçi iş davranışı ve psikolojik güvene yönelik ifadeler 'kesinlikle katılmıyorum-katılmıyorum-kararsızım-katılıyorum-kesinlikle katılıyorum' şeklinde beşli Likert tipi ölçekle ölçülmüştür. Çalışmada öncelikle, anket bir ön test aşamasında örneklem üzerinde uygulanarak ölçek ifadelerinin anlaşılabilirliği kontrol edilmiştir.

Bu çalışmanın araştırma tasarımı ve uygulama sürecine bağlı olarak belirli sınırlılıkları söz konusudur. İlk olarak, araştırmanın evreni yalnızca Kastamonu ve Çankırı illerinde görev yapan özel sektör çalışanları ile sınırlı tutulmuştur. Bu durum, elde edilen bulguların genellenebilirliğini coğrafi açıdan sınırlandırmakta ve farklı bölgelerdeki iş gücü dinamiklerinin dikkate alınmamasına neden olmaktadır. İkinci olarak, veri toplama sürecinde tercih edilmiş olan kolayda örnekleme yöntemi örneklemin temsiliyet gücünü azaltabileceği gibi seçilen bireylerin araştırmaya katılma istekliliğine bağlı olarak yanlılık oluşturma riskini de taşımaktadır. Son olarak, çalışmada kullanılan ölçekler öz bildirim esasına dayalı olup, katılımcıların kendilerini daha olumlu yansıtmaya eğiliminde olabilecekleri sosyal arzu edilebilirlik yanlılığına açık bir veri yapısı oluşturabilir. Bunların yanı sıra, bu çalışmaya özgü bazı sınırlılıklar da bulunmaktadır.

Birincisi, araştırmanın örneklemini ağırlıklı olarak perakende sektöründe görev yapan çalışanlar oluşturmuştur. Bu nedenle, elde edilen sonuçlar farklı sektörlerde (örneğin üretim, hizmet veya kamu kurumlarında) benzer biçimde ortaya çıkmayabilir.

İkincisi, yüz yüze veri toplama sürecinde çalışma ortamından doğasından dolayı bazı katılımcılar anketleri liderlerinin yanında doldurması, sosyal arzu edilirlilik yanlılığına yol açarak liderlik algılarına ilişkin verilerin geçerliliğini sınırlamış olabilir.

Üçüncüsü, araştırmada kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık etkisinin anlamlı bulunmaması, kullanılan ölçüm araçlarının sektörel veya kültürel bağlama tam olarak uyum göstermemiş olma olasılığıyla ilişkili olabilir.

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirliğini ve verilerin istatistiksel analizlere uygunluğunu test etmek amacıyla, analiz sürecinin ilk adımında normallik varsayımları incelenmiş ve ardından ölçeklerin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik, bir ölçüm aracının farklı zamanlarda veya farklı örneklem gruplarında tutarlı ve benzer sonuçlar üretebilme kapasitesi olarak tanımlanır (Şencan, 2005, s. 11). Bu çalışmada, ölçeklerin içsel tutarlılığını, yani maddelerin birbiriyle ne derece uyumlu olduğunu değerlendirmek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Ural ve Kılıç'a (2013, s. 280) göre, bu katsayının 0.70 ve üzeri bir değere sahip olması, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için genel bir ölçüttür.

**Tablo 3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları (N=491)**

Ölçek	Ort.	Std.S.	Cronbach Alfa	Madde Toplam Korelasyon		Normallik	
				Min.	Max.	Çarp.	Bask.
Kapsayıcı Liderlik	3,98	0,72	0,917	0,66	0,744	-0,98	4,60
Yenilikçi Davranış	4,07	0,58	0,947	0,583	0,707	-0,68	4,84
Psikolojik Güvenlik	3,05	1,14	0,947	0,756	0,869	0,25	1,90

Yukarıdaki tablo incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklerinden Kapsayıcı Liderlik ölçeği için güvenilirlik düzeyinin %91,7 (Cronbach Alfa=0,917), Yenilikçi Davranış ölçeği için %94,7 (Cronbach Alfa=0,947) ve Psikolojik Güvenlik ölçeği için yine benzer şekilde %94,7 (Cronbach Alfa=0,947) olduğu görülmektedir. Bu düzeyler çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik kriterleri bakımından oldukça güvenli olduklarına işaret etmektedir. Ayrıca madde toplam korelasyonları incelendiğinde her üç ölçek için bu değerlerin 0,5 ile 0,9 arasında olduğu görülebilir. Bu bulgular madde toplam korelasyonu <0,3 olan herhangi bir madde olmaması nedeniyle ölçeklerin madde analizi açısından da sorunsuz ve gerekli kriterleri sağladığını göstermektedir.

#### 4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde yapılan analizler ile elde edilen bulgular incelenmiş ve açıklanmıştır. Çalışmaya katılarak ankette yer alan soruları yanıtlayan Kastamonu ve Çankırı illerinde görev yapan özel sektör çalışanlarının demografik niteliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim vb.) ilişkin bilgiler Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Dağılımları (N491)**

Demografik Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	328	66,8
	Erkek	163	33,2
Yaş	18-25	190	38,8
	26-34	210	42,9
	35-40	66	13,5
	41-50	19	3,9
	51 ve üzeri	5	1,0
Medeni Durum	Bekâr	209	42,7
	Evli	278	57,3
Eğitim	İlköğretim	3	0,6
	Ortaöğretim	2	0,4
	Lise	165	33,7
	Ön Lisans	96	19,6
	Lisans	183	37,3
	Lisansüstü	41	8,4

<b>Mesleğiniz</b>	Mağaza Müdürü	152	31,0
	Depo Yöneticisi	118	24,0
	Kasa Yöneticisi	161	32,8
	Reyon Yöneticisi	60	12,2
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	11	2,2
	1-5	7	1,4
	6-10	65	13,2
	11-15	61	12,4
	16-20	10	2,0
	21 ve üzeri	337	68,6
<b>Mağazacılık Sektöründe Çalışmaktan Memnun musunuz?</b>	Evet	447	91,0
	Hayır	44	9,0
<b>Yöneticiniz Tarafından Takdir Ediliyor musunuz?</b>	Evet	476	96,9
	Hayır	15	3,1

Ön analizler kapsamında, araştırmada kullanılan değişkenlerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Bu değerlere göre, kapsayıcı liderlik değişkeni negatif yönde çarpık (Skewness = -0.98) ve tepe yapısı yüksek (Kurtosis = 4.61) bir dağılım sergilemektedir. Yenilikçi iş davranışı değişkeni de benzer şekilde negatif çarpıklık (-0.68) ve yüksek basıklık (4.84) göstermektedir. Buna karşın, psikolojik güvenlik değişkeni yaklaşık simetrik (-0.26) ve daha düz (Kurtosis = 1.91) bir dağılıma sahiptir. Kline'a (2015) göre  $\pm 1$  çarpıklık ve  $\pm 3$  basıklık sınırları içinde kalan değerler normal dağılıma kabul edilebilir derecede yakın sayılabilir. Bu bağlamda, özellikle kapsayıcı liderlik ve yenilikçi davranış değişkenlerinde normal dağılımdan kısmi sapmalar gözlemlense de örneklem büyüklüğü ( $n = 488$ ) göz önüne alındığında parametrik testlerin uygulanması uygun kabul edilmiştir (Kline, 2015).

Araştırmada kullanılan boyutlar arası ilişkileri gösteren Pearson Korelasyon Analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo3. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

	<b>Kapsayıcı Liderlik</b>	<b>Yenilikçi Davranış</b>	<b>Psikolojik Güvenlik</b>
Kapsayıcı Liderlik	1	0,69*	-0,06
Yenilikçi Davranış	0,69*	1	-0,057
Psikolojik Güvenlik	-0,06	-0,057	1

\*%95 güvenilirlikle anlamlı korelasyon katsayılarını göstermektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizine göre, kapsayıcı liderlik ile yenilikçi davranış arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r = .688$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu, kapsayıcı liderlik düzeyi arttıkça bireylerin yenilikçi davranışlarının da anlamlı düzeyde arttığını göstermektedir. Bu bulgu, liderlerin açıklık, erişilebilirlik ve katılımcılığı teşvik eden tutumlarının, çalışanların yenilikçi davranışlarını doğrudan artırdığını göstermektedir. Dolayısıyla H1 hipotezi desteklenmiştir.

Diğer yandan, kapsayıcı liderlik ile psikolojik güvenlik ( $r = -.062$ ,  $p = .174$ ) ve yenilikçi davranış ile psikolojik güvenlik ( $r = -.051$ ,  $p = .263$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bu durum, örneklemdeki çalışanların liderin kapsayıcı tutumlarını psikolojik güvenlik algısı ile doğrudan ilişkilendirmediğini göstermektedir. Dolayısıyla H2 hipotezi desteklenmemiştir. Ayrıca,



çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerinin yenilikçi davranış üzerinde belirleyici bir faktör olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla H3 hipotezi de desteklenmemiştir. Bu sonuçlar, kapsayıcı liderliğin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin belirgin olduğunu, ancak psikolojik güvenlik ile olan ilişkilerin istatistiksel anlamlılık düzeyine ulaşmadığını ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, çalışanların Psikolojik Güvenlik algısının (pgo), Kapsayıcı Liderlik (kpo) ile Yenilikçi İş Davranışı (ydo) arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığını belirlemek amacıyla Aracılık (Mediation) analizi uygulanmıştır. Aracılık ilişkileri arayan testler, özellikle iş hayatı bağlamında çalışanların tutumları ve algıları üzerindeki etkileri açıklamak için sıklıkla kullanılmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008; Baron ve Kenny, 1986).

Aracılık modeli “Mediation” paketi (Tingley, Yamamoto, Hirose, Keele ve Imai 2014) kullanılarak R programının 4.2.2 sürümünde test edilmiştir. İlk aşamada, psikolojik güvenlik değişkeni (pgo) kapsayıcı liderlik (kpo) ile yordandı (model.m), ardından yenilikçi iş davranışı (ydo) hem kapsayıcı liderlik hem de psikolojik güvenlik tarafından yordandı (model.y). Dolaylı etkinin (ACME), Doğrudan Etkinin (ADE) ve toplam etkinin güvenilirliği, 5000 bootstrap örnekleme kullanılarak test edilmiştir. Bootstrap yöntemi, dolaylı etkinin normal dağılmadığı durumlarda daha doğru p-değerleri ve güven aralıkları sağlaması bakımından araştırmacıların önerisi dikkate alınarak tercih edilmiştir (MacKinnon, Lockwood ve Williams 2004; Hayes, 2013). Kapsayıcı liderlik (kpo) ile yenilikçi iş davranışı (ydo) arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin (pgo) aracı rolünü test eden aracılık analizi sonuçları Tablo 4’te sunulmuştur.

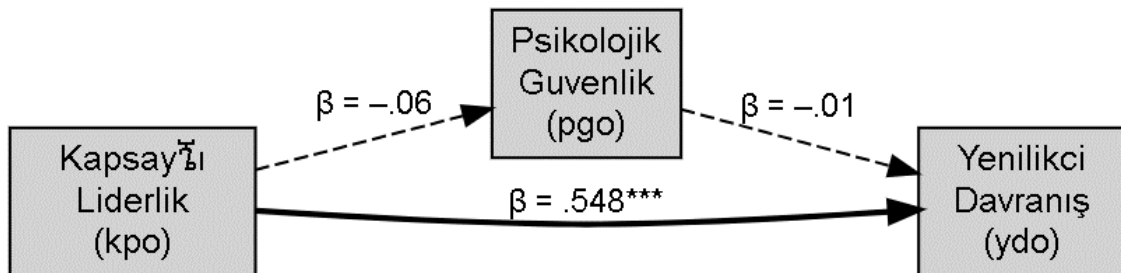
**Tablo 4. Aracılık Analizi Sonuçları (Bootstrap = 5000)**

Etki Türü	Tahmin (Estimate)	95% GA Alt	95% GA Üst	p-değeri
ACME (Dolaylı Etki)	0,0005	-0,0032	0,0056	0,795
ADE (Doğrudan Etki)	0,5478	0,4607	0,6407	< ,001 ***
Toplam Etki	0,5483	0,4607	0,6412	< ,001 ***
Aracılıkla Açıklanan Oran	0,0009	-0,0059	0,0105	0,795

Not. GA: Güven Aralığı ACME = Average Causal Mediation Effect; ADE = Average Direct Effect. Bootstrap örneklem sayısı = 5000.

Tablo 4 incelendiğinde Bootstrap yöntemiyle yapılan analiz sonuçları, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermiştir (ACME = 0,0005,  $p = ,795$ , 95% GA = [-0,0032, 0,0056]). Bu bulgu, psikolojik güvenliğin kapsayıcı liderlik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi aracılık yoluyla açıklamadığını göstermektedir. Buna karşın, doğrudan etki anlamlı bulunmuştur (ADE = 0,548,  $p < ,001$ ), bu da kapsayıcı liderliğin yenilikçi davranış üzerinde psikolojik güvenlikten bağımsız olarak güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Toplam etki de benzer biçimde anlamlıdır (Toplam Etki = 0,548,  $p < ,001$ ), ancak bu etkinin neredeyse tamamının doğrudan etki üzerinden gerçekleştiği görülmektedir.

Etki büyüklüklerini gösteren modele ait program çıktısı aşağıda sunulmuştur.



Şekil 1’de görülebileceği üzere kapsayıcı liderliğin, yenilikçi iş davranışı üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı ve güçlü olduğu ( $\beta = ,548$ ,  $p <,001$ ), ancak psikolojik güvenlik yoluyla gerçekleşen dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Kapsayıcı liderlik ile psikolojik güvenlik ( $\beta = -,06$ ) ve psikolojik güvenlik ile yenilikçi davranış ( $\beta = -,01$ ) arasındaki ilişkiler anlamlılık düzeyine ulaşmamıştır. Bu model, psikolojik güvenliğin bu ilişkide aracı rol üstlenmediğini, etkilerin doğrudan gerçekleştiğini göstermektedir. Etkinin önemli bir kısmının doğrudan gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda, psikolojik güvenliğin aracılık etkisi göstermediği anlaşılmıştır. Bu nedenle H4 hipotezi de desteklenmemiştir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma, kapsayıcı liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin potansiyel aracı rolünü incelemek amacıyla yürütülmüştür. Kastamonu ve Çankırı illerindeki özel sektör çalışanlarından elde edilen verilerle yapılan analizler, çalışmanın hipotezlerine yönelik önemli bulgular ortaya koymuştur.

Araştırmanın temel bulgusu, kapsayıcı liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğudur ( $r = ,69$ ). Bu sonuç, araştırmanın birinci hipotezini (H1) desteklemektedir. Bu bulgu, liderlerin açıklık, erişilebilirlik ve katılımcılığı teşvik eden tutumlarının, çalışanların yeni fikirler üretme, bu fikirleri geliştirme ve uygulama yönündeki davranışlarını doğrudan artırdığını göstermektedir. Bu sonuç, literatürdeki önceki çalışmalarla da tutarlılık göstermektedir. Örneğin, Carmeli vd., (2010) ve Jia vd., (2021) gibi araştırmacılar da kapsayıcı liderliğin hem bireysel hem de takım düzeyinde yenilikçiliği teşvik ettiğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Zafar vd., (2023) ve Aslan (2019) da kapsayıcı liderliğin yenilikçi davranışlar üzerindeki pozitif etkisine dikkat çekmişlerdir. Bu çalışma, liderin yarattığı kapsayıcı ortamın, çalışanların risk algısını düşürerek ve fikirlerini özgürce ifade etmelerini sağlayarak yenilikçiliğe zemin hazırladığı (Scott ve Bruce, 1994) görüşünü ampirik olarak teyit etmektedir.

Buna karşın, araştırmanın ikinci (H2) ve üçüncü (H3) hipotezleri desteklenmemiştir. Analizler, kapsayıcı liderlik ile psikolojik güvenlik arasında ve psikolojik güvenlik ile yenilikçi iş davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Bu durum, beklenen aracı etkinin de (H4) anlamsız çıkmasına neden olmuştur. Aracılık analizi sonuçları, psikolojik güvenliğin, kapsayıcı liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide bir aracı rol oynamadığını göstermiştir ( $ACME = 0,0005$ ,  $p > ,05$ ). Bu bulgu, literatürdeki bazı çalışmalarla (Carmeli vd., 2010; Lee & Dahinten, 2021) farklılaşmaktadır. Çalışmanın psikolojik güvenliğin aracılık etkisini desteklemeyen bulgusu, literatürde sıklıkla varsayıldığı gibi bu mekanizmanın evrensel olmadığını düşündürmektedir. Özellikle Türkiye gibi görece olarak kolektivist ve güç mesafesinin yüksek olabildiği kültürlerde bireylerin risk algıları, örgütsel hiyerarşi ve grup uyumuna ilişkin normlardan güçlü biçimde etkilenebilir. (Kusbandono, Suyono, Hunik ve Salamah, 2025). Ayrıca kolektivist kültür, grup için rekabet teşvik edilebilir ve bu bireylerin diğer grup üyelerinden gelebilecek olumsuz niyetlere karşı daha hassas bir algı geliştirmesine yol açarak, psikolojik güvenlik algısını zayıflatabilir (Liu, Morris, Talhelm ve Yang 2019). Bununla birlikte yüksek güç mesafesi kişiler arası riski artırdığı için psikolojik güven algısını düşürebilir (Remtulla vd., 2021). Appelbaum, Mazmanian, Jundt ve Appelbaum (2019) çalışmalarında güç mesafesini psikoloji güveni azaltan önemli bir faktör olarak öne sürmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların psikolojik güvenlik algısı, liderin kapsayıcı davranışlarından ziyade örgütsel hiyerarşi, normatif beklentiler veya grup içi bağlılık gibi daha makro düzeydeki kültürel ve yapısal faktörlerden biçimleniyor olabilir. Ayrıca psikolojik güvenlik ortalamasının görece olarak düşük ( $Ort. = 3,05$ ) ve varyansın sınırlı olması, dolaylı etkiyi tespit etme gücünü azaltmış olabilir. Bu nedenle H2–H4 hipotezlerinin desteklenmemesi, yalnızca hipotezin “yanlılığı” değil; aynı zamanda kültürel bağlam, örneklem özellikleri, ölçüm uyumu ve olası etkileşim (moderasyon) mekanizmalarının araştırılması gereğini işaret eden önemli bir bulgudur. Bu sonuç, gelecekteki çalışmalarda kültürel değerlerin (örn. güç mesafesi, yatay/dikey kolektivizm) doğrudan ölçülmesini, aracılık yollarının moderatörler bağlamında test edilmesini ve nitel verilerle çalışanların algılarına dair derinlemesine sorgulamaların yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma kapsayıcı liderliğin, psikolojik güvenlik mekanizmasından bağımsız olarak, yenilikçi iş davranışları üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Liderin sergilediği kapsayıcı tutumlar, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve örgütsel süreçlere daha fazla katkıda bulunma motivasyonu kazanmalarını sağlayarak yenilikçiliği doğrudan tetiklemektedir.

### **Teorik ve Pratik Çıkarımlar**

Bu çalışmanın bulguları hem teorik literatüre hem de örgütsel uygulamalara yönelik önemli çıkarımlar sunmaktadır. Teorik açıdan, araştırma, kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki doğrudan etkisinin altını çizerek bu alandaki bilgi birikimine katkı sağlamaktadır. Psikolojik güvenliğin aracı rolünün bu örnekte doğrulanmamış olması, bu ilişkinin altında yatan mekanizmaların kültürel bağlama göre farklılaşabileceğini ve gelecekteki çalışmalarda farklı aracı veya düzenleyici değişkenlerin (örneğin, örgütsel adalet, lider-üye etkileşimi, özerklik) incelenmesi gerektiğini göstermektedir.

Pratik açıdan ise bulgular, örgüt yöneticileri ve insan kaynakları profesyonelleri için yol göstericidir. Yenilikçiliği ve rekabet avantajını artırmak isteyen örgütler, liderlik geliştirme programlarında kapsayıcı liderlik yetkinliklerine (açıklık, erişilebilirlik, katılımcılık) odaklanmalıdır. Liderlerin, çalışanların fikirlerine değer verdiğini gösteren, onları karar alma süreçlerine dahil eden ve şeffaf bir iletişim ortamı yaratan davranışlar sergilemesi, yenilikçi davranışların ortaya çıkması için kritik öneme sahiptir. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri, sadece sonuç odaklı olmak yerine, çalışanların yenilikçi fikir ve girişimlerini de tanyacak ve teşvik edecek şekilde yeniden tasarlanmalıdır.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler**

Bu araştırma, kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin olası aracı rolünü incelemesi bakımından literatüre özgün katkılar sunmakla birlikte, belirli sınırlılıkları da içermektedir. Bu sınırlılıkların açık bir biçimde belirtilmesi, gelecekte bu alanda yürütülecek çalışmalar için daha derinlemesine araştırma imkânı sağlayacaktır.

İlk olarak, araştırmanın örnekleme yalnızca Kastamonu ve Çankırı illerinde faaliyet gösteren özel sektör çalışanlarıyla sınırlıdır. Bu iller, Türkiye'nin gelişmekte olan bölgeleri arasında yer almakta olup, büyük ölçüde küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) hâkim olduğu bir ekonomik yapıya sahiptir. Bu durum, elde edilen bulguların özellikle hizmet ve perakende sektörlerine özgü liderlik ve yenilikçilik dinamiklerini yansıttığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla sonuçların genellenebilirliği, farklı örgütsel yapılar veya endüstriyel sektörler doğrudan aktarılmamalıdır. Gelecekteki çalışmaların, üretim, finans, sağlık, eğitim veya kamu sektörü gibi farklı alanlarda görev yapan çalışanları kapsayacak biçimde genişletilmesi; böylece sektörler arası karşılaştırmalı analizlerin yapılması önerilmektedir. Böyle bir yaklaşım, kapsayıcı liderlik davranışlarının farklı örgütsel kültürlerde yenilikçiliği nasıl etkilediğini anlamaya olanak sağlayacaktır.

İkinci olarak, çalışmada kullanılan veri toplama yöntemi, öz-bildirim (self-report) temellidir. Katılımcıların kendi algılarına dayalı yanıtlar vermeleri, sosyal beğenirlik yanlılığı veya ortak yöntem varyansı riskini doğurabilir. Bu durum, özellikle liderlik davranışlarının ve psikolojik güvenlik algısının aynı katılımcı grubundan ölçülmesi nedeniyle, değişkenler arasındaki ilişkilerin olduğundan daha güçlü veya daha zayıf görünmesine neden olabilir. Bu sınırlılığın giderilmesi için gelecekteki çalışmalarda, çoklu veri kaynaklarının (örneğin yönetici, ast ve akran değerlendirmeleri) birlikte kullanıldığı, karma yöntemli araştırma tasarımlarına başvurulması önerilmektedir. Böylece liderlik algısı ile çalışan davranışları arasındaki ilişkiler daha nesnel biçimde ölçülebilecektir.

Üçüncü olarak, çalışma kesitsel (cross-sectional) bir araştırma desenine sahiptir. Bu durum, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü belirlemede nedensellik yorumlarının yapılmasını sınırlandırmaktadır. Kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinin zaman içerisindeki değişimini ortaya koyabilmek için, boylamsal (longitudinal) veya deneysel araştırma tasarımlarına dayalı çalışmalar yürütülmesi önem arz etmektedir. Bu tür çalışmalar, liderlik davranışlarının çalışan psikolojisi ve performansı üzerindeki dinamik etkilerini uzun vadeli bir perspektifle analiz etme olanağı sunacaktır.

Dördüncü olarak, çalışmada psikolojik güvenlik değişkeninin aracılık rolü anlamlı bulunmamıştır. Bu bulgu, literatürdeki bazı çalışmalardan (örneğin Carmeli vd., 2010; Lee & Dahinten, 2021) farklılaşmaktadır. Bu durumun olası nedenlerinden biri, araştırmanın yürütüldüğü kültürel bağlam

olabilir. Türkiye gibi kolektivist eğilimlerin ve güç mesafesinin görece yüksek olduğu toplumlarda, çalışanların psikolojik güvenlik algıları daha çok örgütsel hiyerarşi, yöneticinin otorite tarzı, iş güvenliği veya aidiyet duygusu gibi faktörlerden etkilenebilmektedir. Dolayısıyla kapsayıcı liderlik davranışlarının yarattığı açıklık ve katılımçılık atmosferi, bu kültürel bağlamda çalışanlar tarafından her zaman “psikolojik güvenlik” olarak algılanmayabilir. Gelecekteki araştırmalar, bu ilişkiyi kültürel değerler, örgütsel adalet, lider-üye etkileşimi (LMX) veya çalışan özerkliği gibi alternatif aracı veya düzenleyici değişkenler üzerinden modelleyerek kültürlerarası farklılıkların etkisini test edebilir. Bu yaklaşım, kapsayıcı liderliğin yenilikçilik üzerindeki etkisini açıklayan mekanizmaların daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Beşinci olarak, psikolojik güvenlik değişkeninin ortalama değerinin (Ort. = 3,05) görece düşük bulunması, örgütlerde çalışanların fikirlerini özgürce ifade etme veya hata yapma konusundaki çekincelerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, liderin kapsayıcı davranışlarının çalışan nezdinde güven ortamı yaratmak için tek başına yeterli olmadığını düşündürmektedir. Bu noktada, gelecekteki çalışmaların örgütsel iklim, psikolojik sözleşme ihlali, lider desteği veya duygusal güven gibi değişkenleri de modele dahil etmesi, psikolojik güvenliğin oluşum süreçlerini daha kapsamlı biçimde açıklayabilir. Ayrıca, bu bulgunun altında yatan nedenleri ortaya koymak amacıyla nitel araştırma yöntemlerinin (örneğin derinlemesine görüşmeler veya odak grup çalışmaları) kullanılması, çalışanların “güvenlik” ve “kapsayıcılık” kavramlarını nasıl anlamlandırdıklarına dair bağlamsal içgörüler sunacaktır.

Son olarak, araştırma verileri yalnızca çalışan bakış açısına dayalıdır. Liderlerin kendi algı ve tutumlarının ölçülmemesi, lider-çalışan algı uyumunun (perceptual congruence) incelenmesine imkân tanımamıştır. Oysa önceki çalışmalar, lider ve çalışan algıları arasındaki uyumun, yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkmasında belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu nedenle gelecekteki araştırmalar hem lider hem de çalışan perspektifini içeren ikili (dyadik) veri yapıları kullanarak, kapsayıcı liderliğin etkilerini karşılıklı etkileşim düzeyinde analiz edebilir.

Tüm bu sınırlılıklar dikkate alındığında, gelecekte yapılacak çalışmaların disiplinler arası bir yaklaşım benimseyerek kapsayıcı liderliğin psikolojik, kültürel ve örgütsel temellerini bütüncül biçimde ele alması önem arz etmektedir. Özellikle, farklı kültürlerde yürütülecek karşılaştırmalı araştırmalar, kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkilerinin evrensel mi yoksa bağlama özgü mü olduğuna ilişkin daha sağlam sonuçlar ortaya koyabilir. Böylelikle bu çalışma, hem kuramsal modelin kültürlerarası geçerliliğine ışık tutacak hem de uygulamada liderlik gelişim programlarının daha hedefe yönelik biçimde yapılandırılmasına katkı sağlayacaktır.

### **Etik Beyan**

"Kapsayıcı Liderliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Rolü" başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel kurallara, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir. Gerekli olan etik kurul izinleri T.C. Çankırı Karatekin Üniversitesi Fen, Matematik ve Sosyal Bilimler Etik Kurulu'nun 24.04.2025 tarih ve 52 sayılı toplantısında alınmıştır.

### **Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı**

Araştırmada yazarlar eşit oranda katkı sağlamıştır.

### **Çatışma Beyanı**

Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### **Kaynaklar**

Appelbaum, N. P., Dow, A., Mazmanian, P. E., Jundt, D. K., & Appelbaum, E. N. (2016). The effects of power, leadership and psychological safety on resident event reporting. *Medical Education*, 50(3), 343-350

- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of public personnel administration*, 41(3), 497-519.
- Aslan, H. (2019). The Mediating Role of Inclusive Leadership in The Effect of Work Engagement on Innovative Work Behavior. *International Journal of Society Researches*, 14(20), 1055-1069.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bao, P., Liao, Z., & Li, C. (2025). Does Inclusive Leadership Influence Employee Innovation? A Multilevel Investigation. *Cross Cultural & Strategic Management*, 32(1), 157-175.
- Bülbül, S., İşıaçık, S., & Aytaç, S. (2022). Measurement of Perceived Psychological Safety: Integration, Review, and Evidence for the Scale in the Context of Turkey. *Journal of Economy Culture and Society*(65), 15-28.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ercantan, K., Eyüpoğlu, Ş. Z., & Ercantan, Ö. (2024). The Entrepreneurial Leadership, Innovative Behaviour, and Competitive Advantage Relationship in Manufacturing Companies: A Key to Manufactural Development and Sustainable Business. *Sustainability*, 1-18.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Press.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking Leader Inclusiveness to Work Unit Performance: The Importance of Psychological Safety and Learning from Failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
- Javed, B., Khan, A. K., & Quratulain, S. (2018). Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: Examination of LMX Perspective in Small Capitalized Textile Firms. *The Journal of Psychology*, 152(8), 594-612.
- Jia, J., Jiao, Y., & Han, H. (2021). Inclusive Leadership and Team Creativity: A Moderated Mediation Model of Chinese Talent Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(21), 4284–4307.
- Jiang, J., Ding, W., Wang, R., & Li, S. (2022). Inclusive Leadership and Employees' Voice Behavior: A Moderated Mediation Model. *Current Psychology*, 41, 6395–6405.
- Kim, M., & Moon, J. (2019). The Impact of Inclusive Leadership on Job Performance—The Mediating Effect of Psychological Safety and Moderating Role of Power Distance. *Journal of Human Resource Management Research*, 26(4), 83-13.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Kusbandono, D., Suyono, J., Sawitri, H. S. R., & Wahyuni, S. (2025). Psychological safety in Indonesia: Conceptual analysis and implications for Indonesia. In *Proceeding of The International Conference on Business and Economics*, 3 (1), 07-11.
- Lee, S. E., & Dahinten, V. S. (2021). Psychological Safety as a Mediator of the Relationship Between Inclusive Leadership and Nurse Voice Behaviors and Error Reporting. *Journal of Nursing Scholarship*, 53(6), 737-745.
- Lee, S. E., & Seo, J. (2024). Effects of Nurse Managers' Inclusive Leadership on Nurses' Psychological Safety and Innovative Work Behavior: The Moderating Role of Collectivism. *Journal of Nursing Scholarship*, 56(4), 554-562.

- Liu, S. S., Morris, M. W., Talhelm, T., & Yang, Q. (2019). Ingroup vigilance in collectivistic cultures. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(29), 14538-14546.
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring Employee Innovation: A Review of Existing Scales, Development of the Innovative Behavior and Innovation Support Inventories Across Cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence Limits for the Direct Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Mohammed, A. A., & Al-Abrow, H. (2024). The Impact of Empowering and Transformational Leadership on Innovative Behaviour: The Mediating Role of Psychological Empowerment In the Health-Care Sector. *Leadership in Health Services*, 37(2), 231-246.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Orekoya, I. O. (2024). Inclusive Leadership and Team Climate: The Role of Team Power Distance and Trust in Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 94-115.
- Pala, O., & Turan, N. (2020). Yenilikçi davranış ölçeğinin (YDÖ) Türkiye'ye Uyarlama Çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 65-80.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shoe, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (1998). Inclusive Leadership: Realizing Positive Outcomes Through Belongingness and Being Valued for Uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Rasulzada, F., & Dackert, I. (2009). Organizational creativity and innovation in relation to psychological well-being and organizational factors. *Creativity Research Journal*, 21(2-3), 191-198.
- Remtulla, R., Hagana, A., Houbby, N., Ruparell, K., Aojula, N., Menon, A., ... & Meyer, E. (2021). Exploring the barriers and facilitators of psychological safety in primary care teams: a qualitative study. *BMC Health Services Research*, 21(1), 269
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.
- 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.
- Shafaei, A., & Nejati, M. (2024). Green Human Resource Management and Employee Innovative Behaviour: Does Inclusive Leadership Play A Role? *Personnel Review*, 53(1), 266-287.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tingley, D., Yamamoto, T., Hirose, K., Keele, L., & Imai, K. (2014). Mediation: R Package for Causal Mediation Analysis. *Journal of Statistical Software*, 59(5), 1-38.
- Umrani, W. A., Bachkirov, A. A., Nawaz, A., Ahmed, U., & Pahi, M. H. (2024). Inclusive Leadership, Employee Performance and Well-Being: An Empirical Study. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(2), 231-250.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2013). Bilimsel Araştırma Süreci Ve SPSS İle Veri Analizi (4 b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Vallabh, P., Dhir, S., & Budhwar, P. (2024). Does Psychological Safety Matter for Innovative Behaviour in Hybrid Workforce? The Role of Proactive Personality, Inclusive Leadership and Affective Climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 1-21.
- Wu, Y., Xu, G., Wang, S., & Asghar, M. (2025). Does Inclusive Leadership Mitigate Employees' Turnover Intention in the Hospitality Industry: A Moderated Sequential Mediation Model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1-22.
- Xiao, T., Makhija, M., & Karim, S. (2022). A Knowledge Recombination Perspective of Innovation: Review and New Research Directions. *Journal of Management*, 48(6), 1724-1777.
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468-480.
- Zafar, S., Raziq, M. M., Igoe, J., Moazzam, M., & Ozturk, I. (2023). Inclusive leadership and Innovative Work Behavior: Roles of Autonomous Motivation and Horizontal and Vertical Trust. *Current Psychology*, 43(14), 1-16.

**Research Article**

**Kapsayıcı Liderliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Rolü**

*The Role of Psychological Safety in the Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior*

<p><b>Ömer KARADEMİR</b> Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon <a href="mailto:okarademir@kastamonu.edu.tr">okarademir@kastamonu.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0003-1109-4797">https://orcid.org/0000-0003-1109-4797</a></p>	<p><b>Aslı ÖZTÜRK</b> Öğr. Gör. Dr., Çankırı Karatekin Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü <a href="mailto:asliozturk@karatekin.edu.tr">asliozturk@karatekin.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0003-4520-0535">https://orcid.org/0000-0003-4520-0535</a></p>
--	---

**Extended Summary**

**Introduction**

In today's dynamic and highly competitive business environment, fostering innovation has become a key determinant of organizational success and sustainability. As businesses face constant change, uncertainty, and rapid technological development, traditional leadership approaches often fall short in promoting the psychological safety and inclusion necessary for innovative behavior. In this context, inclusive leadership has gained significant attention as a leadership style that encourages openness, accessibility, and shared decision-making-critical components for enhancing employees' willingness to engage in innovative work behavior.

Inclusive leadership refers to a leadership approach characterized by behaviors that invite and value the diverse contributions of employees, encourage participation, and foster a sense of belonging. Such leadership is particularly relevant in environments that prioritize creativity, risk-taking, and adaptability. However, while numerous studies have established a direct positive link between inclusive leadership and innovation, the underlying psychological mechanisms of this relationship remain underexplored, particularly in non-Western cultural contexts.

One potential mediating factor frequently discussed in the literature is psychological safety, defined as an individual's perception of the interpersonal risks involved in expressing oneself at work. When employees feel psychologically safe, they are more likely to voice novel ideas, experiment, and take initiative without fear of punishment or ridicule. Therefore, understanding whether and how psychological safety mediates the relationship between inclusive leadership and innovative work behavior is crucial both for theory and for practice.

**Literature Review**

The theoretical foundation of this study is rooted in the notion that leadership style can significantly shape employee behavior through the creation of enabling psychological climates. Inclusive leadership, conceptualized by Nembhard and Edmondson (2006), involves leader behaviors that promote visibility, availability, and inclusiveness. Empirical research has consistently shown that such behaviors correlate positively with employee creativity, engagement, and team performance (Carmeli et al., 2010; Bao et al., 2025).

Innovative work behavior (IWB) encompasses a set of actions, including idea generation, idea promotion, and idea realization, aimed at improving products, services, or work processes. Given its



inherently risk-laden nature, IWB flourishes in psychologically safe environments where employees feel secure in expressing dissent, asking questions, and admitting mistakes.

Psychological safety has been theorized as a key mediating mechanism linking inclusive leadership to innovation (Edmondson, 1999; Kim & Moon, 2019). However, findings across different cultural and organizational contexts have been mixed. While some studies support the mediating role of psychological safety (Lee & Dahinten, 2021), others suggest its influence may be contingent on contextual factors such as power distance, organizational structure, and cultural values. Notably, empirical research addressing this mediating mechanism in the Turkish private sector remains limited, leaving a critical gap in cross-cultural validation of these leadership theories.

### **Purpose and Method**

The primary aim of this study is to examine the relationship between inclusive leadership and innovative work behavior, and to test whether psychological safety functions as a mediator in this relationship. The study is grounded in a quantitative approach and follows a cross-sectional design.

Data were collected from a sample of 491 private sector employees working in retail organizations in Kastamonu and Çankırı, two mid-sized provinces in Turkey. Participants were selected using a convenience sampling method. The survey included established and validated scales adapted for the Turkish context:

- Inclusive Leadership Scale by Carmeli et al. (2010), adapted by Sürücü & Maslakçı (2021),
- Innovative Work Behavior Scale by Lukes and Stephan (2017), validated by Pala & Turan (2020),
- Psychological Safety Scale by Edmondson (1999), adapted by Bülbül et al. (2022).

All constructs were measured using a 5-point Likert scale. Statistical analyses, including correlation, regression, and mediation analysis using bootstrapping (5,000 samples), were conducted via R software version 4.2.2.

Reliability tests indicated high internal consistency for all scales, with Cronbach's alpha coefficients above .91 for inclusive leadership, .94 for innovative behavior, and .94 for psychological safety.

### **Results**

Initial correlation analysis showed a strong and statistically significant positive correlation between inclusive leadership and innovative work behavior ( $r = .688$ ,  $p < .001$ ), supporting the first hypothesis (H1). This finding confirms that employees who perceive their leaders as inclusive are more likely to engage in creative and innovative behaviors at work.

In contrast, the results did not support the second (H2) and third (H3) hypotheses. There was no statistically significant correlation between inclusive leadership and psychological safety ( $r = -.062$ ,  $p > .05$ ), nor between psychological safety and innovative behavior ( $r = -.051$ ,  $p > .05$ ).

Mediation analysis confirmed these findings. The indirect effect (ACME) of psychological safety was not significant (Estimate = 0.0005,  $p = .795$ ), while the direct effect (ADE) of inclusive leadership on innovative behavior remained strong and significant (Estimate = 0.5478,  $p < .001$ ). This indicates that psychological safety does not mediate the relationship between inclusive leadership and innovative behavior in this sample. The total effect was almost entirely driven by the direct path.

### **Discussion and Conclusion**

The findings of this study provide both confirmatory and unexpected insights into the dynamics of leadership and innovation. As expected, inclusive leadership positively predicts innovative work behavior. This aligns with prior research emphasizing the role of inclusive behaviors—such as openness, accessibility, and participatory decision-making—in enhancing employees' motivation to contribute creatively to organizational outcomes (Carmeli et al., 2010; Zafar et al., 2023).

However, the non-significant role of psychological safety as a mediator challenges widely accepted theoretical models and suggests that this mechanism may not operate uniformly across cultures or

organizational contexts. One plausible explanation lies in the cultural characteristics of the Turkish workplace, which tends to be more hierarchical and collectivist, potentially shaping perceptions of psychological safety differently. Employees may prioritize leadership accessibility and fairness over the freedom to take interpersonal risks.

Moreover, the mean score for psychological safety in this study ( $M = 3.05$ ) was relatively low, indicating that even in environments with inclusive leaders, employees may not feel safe enough to voice dissent or engage in risk-taking. This finding warrants further qualitative exploration to understand how psychological safety is construed in different socio-cultural settings.

From a practical perspective, the study highlights the critical importance of fostering inclusive leadership as a direct driver of innovation. Organizations should prioritize the development of inclusive competencies—such as transparent communication, openness to feedback, and participatory leadership—in training and performance management systems. Nonetheless, efforts to foster innovation must also consider the broader organizational culture, which may require additional structural or interpersonal interventions to build genuine psychological safety.

### **Limitations and Future Research**

This study is subject to several limitations. First, its cross-sectional design limits causal inferences. Second, the use of self-reported data raises the potential for social desirability bias. Third, the geographic and sectoral focus (private retail sector in two Turkish provinces) restricts the generalizability of findings. Future studies could adopt longitudinal or experimental designs, integrate multi-source data, and expand to diverse industries and cultural settings.

In addition, further research should explore alternative mediating or moderating variables, such as organizational justice, leader-member exchange (LMX), or psychological empowerment. Importantly, qualitative research could yield deeper insights into why psychological safety may fail to mediate leadership effects in certain cultural contexts.

### **Conclusion**

This study contributes to the growing body of literature on inclusive leadership and innovation by empirically demonstrating that inclusive leadership has a direct and robust effect on innovative work behavior, independent of psychological safety. While psychological safety is widely recognized as a critical enabling factor in Western-centric studies, its role may be less universal than previously assumed. The findings underscore the need for a culturally nuanced understanding of leadership mechanisms and call for greater empirical attention to contextual variability in organizational behavior research.