

BÖLÜM 22

Kapsayıcı Liderlik, İyi Oluş ve Yenilikçi Davranış: Antalya'daki Konaklama İşletmeleri Çalışanlarından Bulgular**Dr. Pelin CANDAR¹****Dr. Özel KILIÇ²****Özet**

Bu araştırmanın amacı, kapsayıcı liderlik ile çalışanların iyi oluşu ve yenilikçi davranışları arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmanın evrenini, Antalya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Zaman ve erişim sınırlılıkları nedeniyle çalışmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Antalya'daki konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanlardan çevrim içi olarak 385 adet anket elde edilmiştir. Analiz sürecinde SmartPLS 4 programı kullanılmış ve yapısal eşitlik modellemesi (SEM) çerçevesinde kısmi en küçük kareler (PLS) tekniği uygulanmıştır. Bulgular, kapsayıcı liderliğin çalışanların iyi oluşunu anlamlı ve pozitif şekilde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, çalışanların iyi oluş düzeylerinin yenilikçi davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarının, konaklama sektöründe kapsayıcı liderlik uygulamalarının güçlendirilmesi ve çalışanların yenilikçi davranışlarının desteklenmesi açısından sektöre yol gösterici katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kapsayıcı liderlik, Çalışan iyi oluşu, Yenilikçi Davranış, Antalya

Inclusive Leadership, Well-Being, And Innovative Behavior: Findings From Employees Of Accommodation Businesses In Antalya**Abstract**

The aim of this study is to examine the relationships between inclusive leadership, employee well-being, and innovative behavior. The population of the study consists of employees working in 4 and 5 star accommodation businesses operating in Antalya. Due to time and access constraints, a convenience sampling method was employed. A total of 385 online surveys were collected from employees working in these accommodation businesses. The analysis was conducted using SmartPLS 4, applying the partial least squares (PLS) technique within the framework of structural equation modeling (SEM). The findings indicate that inclusive leadership has a significant and positive effect on employee well-being. In addition, employees' levels of well-being were found to have a positive impact on their innovative behavior. The results of the study are expected to provide practical guidance for the hospitality sector in strengthening inclusive leadership practices and supporting employees' innovative behaviors.

Keywords: Inclusive leadership, Employee well-being, Innovative behavior, Antalya

Giriş

Küreselleşme sürecinin hızlanması, internet çağının ortaya çıkması ve çalışanların cinsiyet ve yaş gibi yüzeysel farklılıklardan değerler ve sosyal algı gibi köklü farklılıklara doğru evrilmesiyle birlikte, örgütsel liderlik modeli de sürekli olarak gelişmektedir. Bu durum, liderlik modelinin eş zamanlı olarak değişmesini, çalışanların farklılıklarına saygı duyulmasını ve çalışanların çeşitliliğine önem verilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, astların kişiliğini dikkate alan ve bireysel farklılıklara saygı duyan "kapsayıcı liderlik"

¹ Dr., Bağımsız Araştırmacı, <https://orcid/0000-0002-6418-7121>, pelincandar@hotmail.com

² Arş. Gör. Dr., Bitlis Eren Üniversitesi, <https://orcid/0000-0002-7712-703X>, ozelkilig@hotmail.com

tarzı ortaya çıkmış; işletmelerin ve akademik araştırmaların odak noktalarından biri hâline gelmiştir (Zhang ve Zhao, 2024). Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların örgüt içinde kendilerini değerli, kabul edilmiş ve sürecin bir parçası olarak hissetmelerini sağlayan; ayrımcılık ve önyargıdan kaçınmanın ötesine geçerek çalışanlarla etkileşimlerinde açık, hazır olma ve ulaşılabilir tutumlar sergileyen bir anlayış olarak tanımlanmaktadır (Carmeli vd., 2010; Kim vd., 2025). Bu liderlik yaklaşımının önemi, çalışma ortamının özellikleri dikkate alındığında daha belirgin hâle gelmekte; özellikle yoğun duygusal emek gerektiren ve müşteriyle sürekli etkileşimin ön planda olduğu turizm ve otelcilik sektöründe daha da artmaktadır (Tat ve Demiray, 2025).

Kapsayıcı liderlik yaklaşımı, çalışanların genel ihtiyaçlarını ve beklentilerini gözeten yapısı sayesinde çalışan iyi oluşunu destekleyen önemli bir örgütsel unsur olarak değerlendirilmektedir. Liderlerin çalışanların fikirlerine değer vermesi, onları dinlemesi ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturması, çalışanların kendilerini güvende ve değerli hissetmelerine katkı sağlamaktadır (Guo vd., 2022). Bunun bir sonucu olarak, çalışanların iyi oluş düzeylerinde artış gözlenmektedir (Choi vd., 2017; Liu vd., 2025; Francis, 2025; Tampubolon ve Huliselan, 2025). Konaklama sektöründe, çalışanlar ile müşteriler arasındaki hizmet etkileşimlerinin kapsamlı ve uzun süreli olması (Srivastava vd., 2024), çalışan iyi oluşunun desteklenmesini önemli bir unsur hâline getirmektedir. Çalışanların iyi oluş düzeylerinin yükselmesinin yeni fikirler üretme, mevcut süreçleri geliştirme ve hizmet sunumunda yenilikçi çözümler ortaya koyma eğilimlerini güçlendirdiği, Tanuwijaya ve arkadaşlarının (2025) gerçekleştirdiği ampirik çalışma ile desteklenmektedir. Özellikle emek yoğun yapısıyla öne çıkan konaklama sektöründe, kapsayıcı liderlik ve çalışan iyi oluşunun yenilikçi davranışların teşvik edilmesinde rol oynayabileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı, kapsayıcı liderlik ile çalışanların iyi oluşu ve yenilikçi davranışları arasındaki ilişkileri incelemektir.

Literatürde kapsayıcı liderlik üzerine çok sayıda çalışma bulunmakla birlikte, bu çalışmaların büyük bir kısmı farklı sektörler bağlamında ele alınmıştır. Konaklama sektöründe ise kapsayıcı liderliğin çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisi ile çalışan iyi oluşunun yenilikçi davranışa yansımalarının, aynı model içerisinde ve bütüncül bir bakış açısıyla ele alındığı araştırmaların yeterince tartışılmadığı görülmektedir. Özellikle konaklama sektörünün emek yoğun ve yüksek duygusal talep içeren yapısı dikkate alındığında, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin birlikte incelenmesi önem taşımaktadır.

Bu araştırma, literatüre üç açıdan katkı sağlamaktadır. İlk olarak, kapsayıcı liderliğin açıklık, hazır olma ve ulaşılabilirlik boyutlarının çalışan iyi oluşu üzerindeki etkilerini inceleyerek, kapsayıcı liderlik yaklaşımını turizm sektöründe, özellikle Antalya'daki konaklama işletmelerindeki çalışanlar bağlamında ele almakta ve liderlik davranışlarının çalışanların genel iyi oluş düzeylerini nasıl etkilediğine ilişkin ampirik bulgular sunmaktadır. İkinci olarak, çalışan iyi oluşunun yenilikçi davranış üzerindeki etkisini analiz ederek örgütsel davranış literatüründe iyi oluş-yenilikçi davranış ilişkisine yönelik mevcut bulguları genişletmektedir. Üçüncü olarak, turizm sektörünün kendine özgü çalışma koşullarını dikkate alan emek yoğun, hizmet etkileşimi ve mevsimsellik gibi unsurların belirgin olduğu bir sektörde kapsayıcı liderlik, çalışan iyi oluşu ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasına olanak tanımaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kapsayıcı Liderlik

Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından literatüre kazandırılan kapsayıcı liderlik, liderlerin çalışanların katkılarını memnuniyetle karşıladığını ve takdir ettiğini gösteren söz ve davranışlarını ifade eden bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, çalışanları bireysel farklılıklarıyla kabul eden ve onları örgütsel süreçlerin aktif bir parçası hâline getiren; aynı zamanda çalışanların yetkinliklerini ve örgüte sundukları katkıları destekleyip takdir eden bir liderlik anlayışını ifade etmektedir (Baş, 2022; Liu vd., 2024; Shafaei vd., 2024). Kapsayıcı liderlik, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını gözeten, belirli bir düzeyde özerklik sunan, tatmin edici bir çalışma ortamı yaratan ve hata yapmaya hoşgörüle yaklaşan bir yönetim anlayışını yansıtmaktadır (Ding vd., 2024). Bu bağlamda kapsayıcı liderler, çalışanların görüşlerini rahatlıkla ifade edebilecekleri destekleyici ve psikolojik açıdan güvenli bir çalışma ortamı oluşturmaktadır (Shafaei vd., 2024). Ayrıca kapsayıcı liderler, açık kapı politikası benimseyen, yargılayıcı olmayan bir tutum sergileyen ve farklı bakış açılarını empatik bir yaklaşımla dinleyen yöneticiler olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların sahip olduğu benzersiz güçlü yönleri ve yetkinlikleri tanıyarak bunları örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde etkin biçimde kullanılmaktadırlar (Atiku vd., 2024). Nitekim Carmeli ve arkadaşları (2010), kapsayıcı liderliğin, liderin astlarıyla etkileşimlerinde açıklık, hazır olma ve ulaşılabilirliği temel alan bir liderlik tarzı olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda açıklık, liderin bilgi paylaşımına istekli olması, çalışan görüşlerini teşvik etmesi ve farklı fikirleri yargılamadan dikkate almasını ifade etmektedir. Hazır olma, liderin çalışanların ihtiyaç duyduğu anlarda destek sunmaya gönüllü olması ve etkileşime açık bir tutum sergilemesi anlamına gelmektedir. Ulaşılabilirlik ise liderin fiziksel ve psikolojik olarak çalışanlara yakın olması, iletişimi kolaylaştıran bir ortam yaratması ve çalışanların liderlerine rahatlıkla erişebilmelerini sağlaması olarak tanımlanmaktadır.

Konaklama işletmeleri bağlamında değerlendirildiğinde, kapsayıcı liderliğin etkileri daha belirgin hâle gelebilir. Çalışanlar misafirlerle sürekli etkileşimde bulunduğu ve yoğun duygusal emek harcadığından, açık ve destekleyici lider tutumlarının, hizmet süreçlerinin verimli ve uyumlu bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

2.2. Çalışan İyi Oluşu

Çalışan iyi oluşu, bireyin öznel değerlendirmelerini kapsayan geniş bir kavram olmakla birlikte, iş bağlamında yürüttüğü faaliyete yönelik geliştirdiği olumlu ya da olumsuz duygusal durumu ifade etmektedir (Diener vd., 1999; Huhtala ve Parzefall, 2007; Mamacı vd., 2020). Bu kapsamda çalışan iyi oluşu, çalışanların işlerine ilişkin ne ölçüde olumlu duygular geliştirdiklerini, kendilerini ne derece sağlıklı ve sosyal açıdan desteklenmiş hissettiklerini ortaya koyan çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışan iyi oluşu, farkındalığı yüksek bireylerin hem iş yaşamında hem de iş dışı alanlarda karşılaştıkları stresörlerin üstesinden gelerek sahip oldukları yetkinlikleri etkin biçimde kullanabilmelerini ve bu sayede hem çalıştıkları örgüte hem de topluma üretken katkılar sunabilmelerini ifade etmektedir (Al, 2023).

Konaklama sektörünün yoğun, duygusal emek ve sürekli müşteri etkileşimi gerektiren yapısı, çalışan iyi oluşunu önemli bir örgütsel unsur hâline getirmektedir (Dong vd.,

2025). Uzun ve düzensiz çalışma saatleri, yoğun iş temposu, mevsimsellik, vardiyalı çalışma düzeni ve iş güvencesine ilişkin belirsizlikler gibi faktörler (Kaya, 2012), çalışanların iyi oluşu üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu durum, sektör yöneticilerinin, çalışanların iyi oluşunu destekleyecek uygulamaları dikkate almasını ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı sağlamaya yönelik adımlar atmasını önemli hâle getirmektedir.

2.3. Yenilikçi Davranış

Yenilikçi davranış, yeni ve yaratıcı fikirlerin üretilmesi, desteklenmesi ve hayata geçirilmesini kolaylaştıran davranışsal faaliyetleri kapsayan bir kavramdır (Scott ve Bruce, 1994; Zreen vd., 2021; Farrukh vd., 2022). Bu bağlamda yenilikçi davranış, çalışanların yeni hizmetler veya ürünler geliştirmek ya da işi yürütme biçimlerine yönelik yeni yollar ortaya koymak amacıyla fikir üretme, bu fikirleri teşvik etme ve başarılı bir şekilde uygulamaya koymaya yönelik bilinçli çabalarını ifade etmektedir (Jung ve Yoon, 2018; Alzghoul vd., 2024). Bu davranışları sergileyen çalışanlar, görevlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmenin yanı sıra, örgüt içerisinde yeni ürünler, süreçler ve yöntemler geliştirme konusunda kendilerini sorumlu hissettiklerinden kendi öz-yeterliklerini artırmakta ve çalışanlar arasındaki bağlılığı güçlendirerek kariyer gelişimlerini hızlandırmaktadırlar (Kara vd., 2023).

Turizm ve konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, potansiyel müşterileri çekebilmek ve rekabet güçlerini sürdürebilmek amacıyla yenilik temelli yaklaşımlar sergilemesi önem arz etmektedir (Teixeira ve Meneses, 2011; Farrukh vd., 2022). Bu süreçte, yenilikçi uygulamaların hayata geçirilmesinde çalışanların yenilikçi davranışlarının rol oynadığı ve çalışanların yeni fikirler üretme, bu fikirleri geliştirme ve uygulamaya aktarma çabalarının, işletmelerin yenilik kapasitesine katkı sağlayabileceği söylenebilir.

3. Hipotez Gelişimi

Kapsayıcı liderlik; liderin çalışanlara karşı açıklık, hazır olma ve ulaşılabilir bir tutum sergilemesini (Carmeli vd., 2010), çalışanların farklılıklarını kabul etmesini ve onların görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturmasını ifade etmektedir (Kim vd., 2025). Emek yoğun bir yapıya sahip olan ve büyük ölçüde çalışan performansı ile memnuniyetine dayanan konaklama sektöründe, kültürel çeşitliliği yönetebilen, kapsayıcılığı teşvik eden ve çalışanların kendilerini değerli ve motive hissettikleri çalışma ortamları oluşturabilen liderlere duyulan ihtiyaç belirgin biçimde artmaktadır (Kelkay vd., 2025). Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların kendilerini örgüt tarafından değer verilen bireyler olarak algılamalarını sağlayarak psikolojik güvenliği (Li ve Peng, 2022; Siyal, 2023; Shi vd., 2025; Waseem vd., 2025), işe bağlılığı (Bao vd., 2022; Siyal, 2023; Burr-Verros, 2024; Cin ve Sönmez, 2024), örgütsel adalet algısını (Hanh Tran ve Choi, 2019; Li vd., 2024; Akgerman vd., 2025) ve iş performansını (Kelkay vd., 2025) güçlendirmektedir. Bu yönüyle kapsayıcı liderlik, çalışanların örgütle kurdukları psikolojik bağın güçlenmesine katkı sağlamakta ve iş yaşamına ilişkin tutum ve deneyimlerini olumlu yönde şekillendirmektedir. Dolayısıyla kapsayıcı liderliğin, çalışanların örgütsel süreçlere daha olumlu yaklaşımlarında önemli bir rol üstlendiği söylenebilir.

Kapsayıcı liderliğin çalışanların psikolojik ve duygusal deneyimleri üzerindeki etkisi, son yıllarda örgütsel davranış literatüründe giderek daha fazla dikkat çekmektedir. Nitekim yapılan ampirik çalışmalarda kapsayıcı liderliğin, duygusal tükenmişlik (Li ve Peng, 2022; Pooja ve Ribeiro, 2023; Willingen, 2025) ve stres (Burr-Verros, 2024) gibi olumsuz sonuçları azalttığı; çalışanların iyi oluşunu ise olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Choi vd., 2017; Liu vd., 2025; Francis 2025; Tampubolon ve Huliselan, 2025). Bu bulgular, kapsayıcı liderliğin çalışan refahının desteklenmesinde önemli bir yönetsel unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

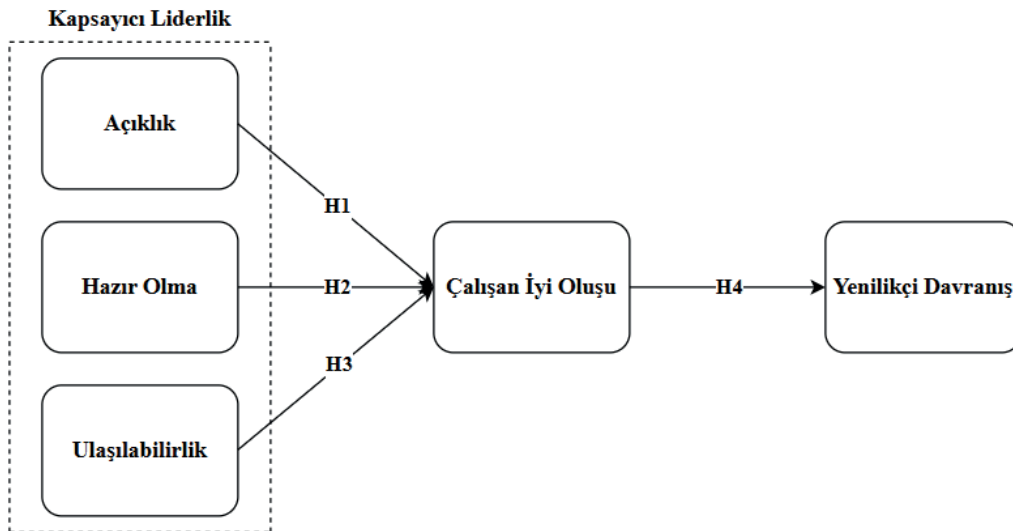
H1: Kapsayıcı liderliğin açıklık boyutu, çalışan refahını olumlu yönde etkilemektedir.

H2: Kapsayıcı liderliğin hazır olma boyutu, çalışan refahını olumlu yönde etkilemektedir.

H3: Kapsayıcı liderliğin ulaşılabilirlik boyutu, çalışan refahını olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışan iyi oluşu, bir çalışanın iş ortamındaki deneyiminin ve işlevselliğinin toplam niteliği olarak tanımlanabilir (Van De Voorde vd., 2012). İyi oluş düzeyi, çalışanların işlerine enerji ve istekle yaklaşmalarına ve işlerini daha etkin bir biçimde yürütmelerine katkı sağlayan bir unsur olarak ele alınmaktadır. Bu durum, çalışanların mevcut iş süreçlerini geliştirmeye yönelik yeni fikirler üretmelerini ve işlerini daha etkili hâle getirecek yenilikçi uygulamalara yönelmelerini destekleyebilmektedir. Nitekim Tanuwijaya ve arkadaşlarının (2025) gerçekleştirdiği ampirik çalışmada, çalışan iyi oluşu ile yenilikçi davranış arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğu; iyi oluş düzeyi arttıkça çalışanların yenilikçi davranış sergileme eğilimlerinin de arttığı ortaya konulmuştur. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür:

H4: Çalışan iyi oluşu, yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilemektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli**4. Araştırmanın Yöntemi****4.1. Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evrenini, Antalya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Antalya’nın araştırma evreni olarak seçilmesinin temel nedeni, özellikle 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin sayıca fazla olması, mevsimsellik etkisi ve yoğun sezonda sektörün emek yoğun yapısının daha belirgin hale gelmesidir. Araştırmada, zaman ve erişim kısıtları nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama süreci Haziran-Ağustos 2023 tarihleri arasında çevrim içi anket yöntemiyle yürütülmüş; çevrim içi anket, sosyal medya platformları ve dijital iletişim kanalları aracılığıyla Antalya’daki otel çalışanlarına ulaştırılmıştır. Anket formunun giriş bölümünde araştırmanın amacı hakkında bilgilendirme yapılmış, katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı açıkça belirtilmiştir. Katılımcıların istedikleri takdirde anketi herhangi bir aşamada sonlandırabilecekleri ifade edilmiştir. Bu doğrultuda yürütülen veri toplama süreci sonunda toplam 385 çevrim içi anket formuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan 385 katılımcının %63’ü erkek, %37’si kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların ağırlıklı olarak 18–30 yaş aralığında (%31,2) yer aldığı görülmektedir. Eğitim durumuna ilişkin bulgular, katılımcıların büyük bir bölümünün lise mezunu (%51,4) olduğunu göstermektedir. Mevcut oteldeki çalışma süresi değerlendirildiğinde ise, katılımcıların çoğunluğunun 2–4 yıl (%35,7) aralığında çalışma deneyimine sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Ölçme Araçları

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler 5’li Likert tipi olarak düzenlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda sunulmaktadır:

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği: Araştırmada kapsayıcı liderlik düzeyini ölçmek amacıyla, Carmeli ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen ve Sürücü ve Maslakçı (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan Kapsayıcı Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, toplam dokuz ifadeden oluşmakta ve üç boyutlu bir yapıya sahiptir.

Çalışan İyi Oluşu Ölçeği: Araştırmada çalışanların iyi oluş düzeylerini ölçmek amacıyla, Choi ve arkadaşlarının (2017) çalışmasında yer alan Çalışan İyi Oluş Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam altı ifadeden oluşmaktadır.

Yenilikçi Davranış Ölçeği: Araştırmada çalışanların yenilikçi davranış düzeylerini belirlemek amacıyla, Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ve Çalışkan ve arkadaşları (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan Yenilikçi Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam altı ifadeden oluşmaktadır.

4.3. Analiz

Araştırma verilerinin analizinde farklı istatistiksel paket programlardan yararlanılmıştır. Katılımcılara ilişkin betimleyici istatistiklerin hesaplanmasında SPSS paket programı kullanılırken, değişkenler arasındaki ilişkilerin ve yapısal ilişkilerin test edilmesinde SmartPLS 4 programından faydalanılmıştır.

5. Bulgular

5.1. Ölçüm Modeli

Ölçüm modeli yükleri, gösterge güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla incelenmiştir. Yüklerin büyük çoğunluğunun 0,70 değerinin üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. 0,50 ile 0,70 aralığında yer alan yükler ise ayrı olarak değerlendirilmiştir. Bu yükler, bileşik güvenilirlik (BG), açıklanan ortalama varyans (AOV) ve Cronbach's Alfa (CA) değerlerinin kabul edilebilir eşiklerin altına düşmesine neden olmadıkları için analize dâhil edilmiştir. Tüm CA katsayılarının 0,70'in üzerinde olması, yapıların iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. BG değerleri de 0,70'in üzerinde bulunmuş ve böylece yapısal güvenilirlik sağlanmıştır. Hair ve arkadaşlarına (2011) uygun olarak, AOV değerlerinin 0,50'nin üzerinde olmasıyla yakınsak geçerlilik doğrulanmıştır. Ölçüm modeline ilişkin sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 5. Ölçüm Modeli

| Ölçekler | Faktör Yüğü | BG | CA | AOV |
|-------------------------------|-------------|-------|-------|-------|
| Kapsayıcı Liderlik | | | | |
| <i>Açıklık</i> | | 0.834 | 0.704 | 0.627 |
| Aciklik1 | 0.844 | | | |
| Aciklik2 | 0.776 | | | |
| Aciklik3 | 0.752 | | | |
| <i>Hazır Olma</i> | | 0.839 | 0.747 | 0.566 |
| Hazir_Olma1 | 0.792 | | | |
| Hazir_Olma2 | 0.769 | | | |
| Hazir_Olma3 | 0.736 | | | |
| Hazir_Olma4 | 0.710 | | | |
| <i>Ulaşılabilirlik</i> | | 0.884 | 0.742 | 0.792 |
| Ulasilabilirlik1 | 0.857 | | | |
| Ulasilabilirlik2 | 0.921 | | | |
| Çalışan İyi Oluşu | | 0.899 | 0.866 | 0.600 |

| | | | | |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Calisan_Iyi_Olusu1 | 0.779 | | | |
| Calisan_Iyi_Olusu2 | 0.826 | | | |
| Calisan_Iyi_Olusu3 | 0.661 | | | |
| Calisan_Iyi_Olusu4 | 0.833 | | | |
| Calisan_Iyi_Olusu5 | 0.810 | | | |
| Calisan_Iyi_Olusu6 | 0.724 | | | |
| Yenilikçi Davranış | | 0.860 | 0.801 | 0.511 |
| Yenilikci_Davranis1 | 0.507 | | | |
| Yenilikci_Davranis2 | 0.622 | | | |
| Yenilikci_Davranis3 | 0.788 | | | |
| Yenilikci_Davranis4 | 0.763 | | | |
| Yenilikci_Davranis5 | 0.780 | | | |
| Yenilikci_Davranis6 | 0.783 | | | |

Ayrırt edici geçerlilik öncelikle, yapıların ayrıştırılmasındaki sorunları tespit etmede daha hassas bir ölçüt olarak önerilen HTMT yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Tablo 2’de yer alan tüm HTMT değerlerinin 0,90 eşik değerinin altında olduğu tespit edilmiş olup, bu durum ayrırt edici geçerliliğin yeterli düzeyde sağlandığını göstermektedir (Henseler vd., 2015).

Tablo 2. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

| Heterotrait-Monotrait Ratio | | | | | |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-----|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| (1) Açıklık | | | | | |
| (2) Hazır Olma | 0.311 | | | | |
| (3) Ulaşılabilirlik | 0.250 | 0.242 | | | |
| (4) Yenilikçi Davranış | 0.639 | 0.496 | 0.399 | | |
| (5) Çalışan İyi Oluşu | 0.508 | 0.422 | 0.296 | 0.655 | |

Ayrıca, Fornell-Larcker kriteri uygulanmış; bu kriter gereğince her bir yapıya ait AOV’un karekök değerinin, aynı sütunda yer alan diğer yapılarla olan korelasyonlarından daha yüksek olması beklenmektedir (Hair vd., 2011). Tablo 3’te sunulan bulgular, her bir

yapının AOV karekök değerinin ilgili yapılar arası korelasyonlardan daha yüksek olduğunu göstermekte ve böylece yapıların ayırt edici geçerliliğini daha da doğrulamaktadır.

Tablo 3. Fornell- Larcker Kriteri

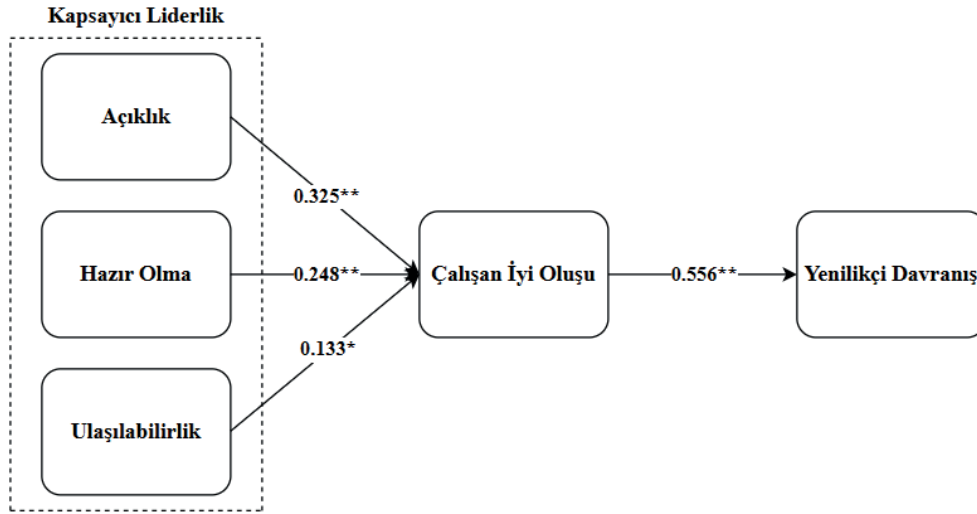
| Fornell- Larcker Kriteri | | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| (1) Açıklık | 0.792 | | | | |
| (2) Hazır Olma | 0.234 | 0.753 | | | |
| (3) Ulaşılabilirlik | 0.187 | 0.184 | 0.890 | | |
| (4) Yenilikçi Davranış | 0.487 | 0.393 | 0.307 | 0.715 | |
| (5) Çalışan İyi Oluşu | 0.408 | 0.349 | 0.240 | 0.556 | 0.775 |

5.2. Yapısal Model

Yapısal modelin değerlendirilmesi sürecinde öncelikle model uyum iyiliğine ilişkin ölçütler analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, literatürde önerilen eşik değerlerle tutarlılık göstermekte olup modelin genel uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır (Schermelleh vd., 2003; Yılmaz ve Kınaş, 2020; Yeh vd., 2021). Daha sonra R^2 değerleri incelenmiştir. Çalışan iyi oluşu ve yenilikçi davranış değişkenlerine ait R^2 değerleri sırasıyla 0,245 ve 0,308 olarak belirlenmiştir. Hair vd. (2019)'a göre, R^2 değerlerinin 0,75, 0,50 ve 0,25 düzeylerinde olması sırasıyla güçlü, orta ve zayıf açıklayıcılık düzeylerini ifade etmektedir. Ayrıca, f^2 etki büyüklüğü incelenmiştir. Cohen (1992)'e göre f^2 değerleri 0,02, 0,15 ve 0,35 düzeylerinde sırasıyla küçük, orta ve büyük etkiyi ifade etmektedir. Tablo 4'de gösterildiği üzere, f^2 değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir.

Tablo 4. Hipotez Testi Sonuçları

| Hipotezler | β | t | f^2 | p | Sonuç |
|--|---------|--------|-------|-------|-------|
| Açıklık → Çalışan İyi Oluşu | 0.325 | 6.072 | 0.131 | 0.000 | Kabul |
| Hazır Olma → Çalışan İyi Oluşu | 0.248 | 4.754 | 0.076 | 0.000 | Kabul |
| Ulaşılabilirlik → Çalışan İyi Oluşu | 0.133 | 2.729 | 0.022 | 0.006 | Kabul |
| Çalışan İyi Oluşu → Yenilikçi Davranış | 0.556 | 13.955 | 0.448 | 0.000 | Kabul |



Şekil 2. Yol Analizi Sonuçları (* $p < 0.01$, ** $p < 0.001$)

6. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde algılanan kapsayıcı liderliğin çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisini ve çalışan iyi oluşunun yenilikçi davranış üzerindeki rolünü ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımı kapsamında kısmi en küçük kareler (PLS-SEM) yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

İlk olarak kapsayıcı liderliğin çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisi incelenmiş ve kapsayıcı liderliğin çalışan iyi oluşunu pozitif ve anlamlı yönde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu, kapsayıcı liderlik davranışlarının çalışanların iyi oluş düzeyleriyle olumlu ilişkili olduğunu göstermekte olup, farklı sektörlerde gerçekleştirilen çeşitli ampirik çalışmaların bulgularıyla da paralellik göstermektedir (Choi vd., 2017; Liu vd., 2025; Francis, 2025; Tampubolon ve Huliselan, 2025). Bu sonuç doğrultusunda, otel işletmelerinde yöneticilerin kapsayıcı liderlik davranışlarını benimsemeleri ve/veya geliştirmeleri önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle yöneticilerin empati, adalet, açık iletişim ve çalışan katılımını destekleyen liderlik uygulamalarına yönelmeleri, çalışan iyi oluşunu güçlendirecek ve dolaylı olarak örgütsel çıktılara olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu kapsamda, otel işletmelerinde liderlik gelişim programlarının kapsayıcı liderlik yaklaşımını temel alacak şekilde yapılandırılması ve yöneticilere bu doğrultuda eğitimler verilmesi önerilmektedir.

Son olarak, çalışan iyi oluşunun yenilikçi davranış üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, Tanuwijaya ve arkadaşlarının (2025) çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Bu sonuçlardan hareketle, çalışan iyi oluşunun yenilikçi davranış sergileme eğiliminin öncüllerinden biri olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle otel yöneticilerinin, kapsayıcı liderlik uygulamalarını güçlendirmeleri ve çalışan iyi oluşunu destekleyecek ortamlar yaratmaları önerilmektedir. Örneğin, çalışanların fikirlerini rahatça paylaşabilecekleri, katılımcı ve destekleyici bir yönetim yaklaşımı benimsemeleri, çalışanların yenilikçi davranış

sergileme eğilimlerini artırabilir. Ayrıca, insan kaynakları politikalarında çalışan iyi oluşuna odaklanan uygulamalar geliştirilmesi önemlidir. Bu kapsamda eğitim, esnek çalışma saatleri, iş yükü yönetimi ve çalışanları motive eden ödüllendirme sistemleri, otel çalışanlarının hem iyi oluşunu hem de yenilikçi davranışlarını destekleyebilir. Bu yaklaşımlar, otel işletmelerinde hem çalışan memnuniyetini artıracak hem de hizmet kalitesine ve işletme başarısına olumlu katkılar sağlayacaktır.

Bu araştırma, otel işletmelerinde kapsayıcı liderlik, çalışan iyi oluşu ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkileri incelemiş olmakla birlikte, bazı sınırlılıklar da mevcuttur. Öncelikle, çalışma yalnızca belirli otel işletmelerinde ve belirli bir dönemde gerçekleştirilmiş olup, elde edilen bulguların farklı kültürel ve coğrafi bağlamlarda genellenebilirliği sınırlıdır. Ayrıca, veriler kesitsel olarak toplanmış olduğundan, değişkenler arasındaki uzun dönemli etkiler ve neden-sonuç ilişkileri net bir biçimde ortaya konulamamaktadır. Gelecek çalışmalarda farklı otel türleri, kültürel bağlamlar ve uzun dönemli veri toplama yöntemleri kullanılarak bulguların genellenebilirliği test edilebilir. Ayrıca, nitel yöntemlerin de dahil edilmesi, çalışanların liderlik deneyimlerini ve yenilikçi davranışlarını daha derinlemesine anlamaya katkı sağlayabilir. Çalışmada incelenmeyen diğer psikolojik ve örgütsel değişkenlerin dahil edilmesi, kapsayıcı liderliğin etkilerini daha kapsamlı bir şekilde ortaya koyacaktır.

KAYNAKÇA

- Akgerman, A., Gül, D., & Sönmez, B. (2025). The relationship between inclusive leadership, organizational justice, work engagement and organizational citizenship behavior in healthcare workers. *Leadership in Health Services, 38*(2), 192-210.
- Al, B. (2023). A holistic examination of work environment and employee well-being. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries, 7*(Özel Sayı 2), 1-21.
- Alzghoul, A., Khaddam, A. A., Alshaar, Q., & Irtaimh, H. J. (2024). Impact of knowledge-oriented leadership on innovative behavior, and employee satisfaction: The mediating role of knowledge-centered culture for sustainable workplace. *Business Strategy & Development, 7*(1), e304.
- Atiku, S. O., Itembu-Naunyango, K. A., & Oladejo, O. M. (2024). Inclusive leadership and employee engagement as critical drivers of sustainability in telecommunication companies. *Administrative Sciences, 14*(6), 126.
- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2022). Inclusive leadership and employee work engagement: a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management, 17*(1), 124-139.
- Baş, M. (2022). Kamu çalışanlarının kapsayıcı liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(1), 343-354.
- Burr-Verros, L. J. (2024). *Inclusive leadership and employee engagement: The mediating effect of perceived workplace stress in hotel managers* (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).

- 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.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.
- Cin, S., & Sönmez, B. (2024). The relationship between inclusive leadership and work engagement in hospital employees. *Psychology of Leaders and Leadership*, 27(1), 38-57.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94-111.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Ding, G., Ren, X., & Lin, F. (2024). Adopting active or passive leadership in project-based organizations? The role of inclusive leadership in remote work environment. *International Journal of Project Management*, 42(6), 1-12.
- Dong, Y., Hon, A. H., & Tian, J. (2025). Why illegitimate tasks should be reduced? Investigating their impact on employee well-being. *Chinese Management Studies*, 19(6), 1729-1751.
- Farrukh, M., Ansari, N. Y., Raza, A., Meng, F., & Wang, H. (2022). High-performance work practices do much, but HERO does more: an empirical investigation of employees' innovative behavior from the hospitality industry. *European Journal of Innovation Management*, 25(3), 791-812.
- Francis, O. O. (2025). Inclusive leadership, emotional intelligence, and employee well-being: The mediating role of organisational culture in Nigerian public healthcare. *Management Sciences Review*, 16(2), 119-132.
- Guo, Y., Jin, J., & Yim, S. H. (2022). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The mediating role of job crafting. *Administrative Sciences*, 13(1), 4.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hanh Tran, T. B., & Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13, 1-11.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

- Huhtala, H., & Parzefall, M. R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 299-306.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69, 498-507.
- Kara, E., Akbaba, M., Yakut, E., Çetinel, M. H., & Pasli, M. M. (2023). The mediating effect of green human resources management on the relationship between organizational sustainability and innovative behavior: an application in Turkey. *Sustainability*, 15(3), 1-16.
- Kaya, İ. (2012). Türk turizm sektöründe istihdamın temel özelliklerinin ve sorunlarının ücretli çalışanlar açısından coğrafi bölgelere göre analizi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(28), 241-257.
- Kelkay Eshete, S., Debela, K. L., & Amogne Kebede, T. (2025). Inclusive leadership and employees' workplace performance: The case of five star hotels in Addis Ababa, Ethiopia. *Sage Open*, 15(4), 1-21.
- Kim, H., Shin, Y. H., & Severt, K. (2025). Inclusive leadership and positive outcomes through hotel employees' perceptions of inclusion. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 26(5), 915-935.
- Li, X., & Peng, P. (2022). How does inclusive leadership curb workers' emotional exhaustion? The mediation of caring ethical climate and psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12.
- Li, Z., Chen, K., Meng, Q., Meng, Z., Zhao, Y., & Li, D. (2024). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors among nurses: The influence of perceived inclusive leadership and organizational justice in high-intensity work environment. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 1-10.
- Liu, Y., Fang, Y., & He, G. (2025). The effect of inclusive leadership on employee wellbeing. *Scientific Reports*, 15(1), 39991.
- Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychology*, 12(1), 540.
- Mamacı, M., Şişlioğlu, M., & Altun, S. (2020). Perakende sektörü çalışanlarında örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(9), 42-55.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- Pooja, P., & Ribeiro, N. (2023). Impact of inclusive leadership on emotional exhaustion of the faculty members: A systematic literature review. In *ICERI2023 Proceedings* (pp. 3660-3668). IATED.

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- 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., Omari, M., & Sharafizad, F. (2024). Inclusive leadership and workplace bullying: a model of psychological safety, self-esteem, and embeddedness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(1), 41-58.
- Shi, M., Gao, Y., Jing, J., Wu, Y., Wen, X., & Liu, D. (2025). The effect of inclusive leadership on nurses' taking charge behaviour: The mediating role of psychological security and the moderating role of power distance. *International Journal of Nursing Practice*, 31(3), 1-8.
- Siyal, S. (2023). Inclusive leadership and work engagement: Exploring the role of psychological safety and trust in leader in multiple organizational context. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(4), 1170-1184.
- Srivastava, S., Madan, P., Alzeiby, E. A., & Bodhi, R. (2024). When patrons become perpetrators: Examining the negative effects of customer incivility for hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103867.
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.
- Tampubolon, L., & Huliselan, J. J. (2025). The effect of inclusive leadership, employee well-being, corporate culture, and affective commitment on intrinsic motivation and employee performance in employees of a leading bakery company in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(9), 87-106.
- Tanuwijaya, J., Batmomolin, A. M., & Hadi, J. S. (2025). Empowering innovation: how coaching leadership shapes employee behavior through well-being. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1-17.
- Tat, C., & Demiray, G. (2025). Konaklama işletmelerinde kapsayıcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 22(3), 817-840.
- Teixeira, A., & Meneses, O. (2011). The innovative behaviour of tourism firms. *Economics and Management Research Projects: An International Journal*, 1(1), 25-35.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Waseem, M., Khan, K., Kiran, R., Bint-e-Sohrab, S., & Iqbal, M. (2025). Cultivating loyalty: the role of inclusive leadership in fostering organizational commitment through mediating effect of psychological safety and perceived organizational support. *Journal of Facilities Management*, 23(5), 861-885.

- Willingen, P. V. (2025). Balancing Demands through Inclusion Investigating the impact of inclusive leadership on work-life balance via job autonomy and emotional exhaustion. (Master's Thesis, Radboud Universiteit Nijmegen)
- Yeh, S. S., Guan, X., Chiang, T. Y., Ho, J. L. & Huan, T. C. T. (2021). Reinterpreting the theory of planned behavior and its application to green hotel consumption intention. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-11.
- Yılmaz, V., & Kınaş, Y. (2020). Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesiyle bir elektrik dağıtım şirketinin hizmet kalitesinin araştırılması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 437-456.
- Zhang, G., & Zhao, W. (2024). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behavior—an intermediary model with moderation. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 64-81.
- Zreen, A., Farrukh, M., & Kanwal, N. (2021). Do HR practices facilitate innovative work behaviour? Empirical evidence from higher education institutes. *Human Systems Management*, 40(5), 701-710.