

Lider Üye Etkileşimi ile Yenilikçi İş Davranışı Geliştirme ve Kariyer Tatmini İlişkisinde Kararlara Katılımın Aracı Rolü

The Mediating Role of Decision Participation on The Relationship between Leader-Member Exchange and Innovative Work Behaviour Development and Career Satisfaction

Zeynep Karakavak¹

Öz

Araştırmanın amacı lider üye etkileşimi (LÜE) kalitesinin çalışanların yenilikçi davranışı geliştirme ve kariyer tatmini üzerindeki etkisini araştırmak ve bu ilişkide çalışanların kararlara katılımının aracılık rolünü ortaya koyabilmektir. Araştırma evreni İstanbul ilinde faaliyet gösteren teknolojik ürün pazarlama firmalarının çalışanları olarak belirlenmiştir. Araştırma 17 şirkette toplam 220 çalışan ile yüz yüze anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 85'i kadın 135'i erkektir. Araştırmada Kolmogorov Smirnov normallik testi, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik analizleri ile korelasyon analizi ve hipotez testleri yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 21, PROCESS ve AMOS paket programlarından faydalanılmıştır. Araştırmanın analiz sonuçları lider üye etkileşimi kalitesinin çalışanların kararlara katılımını arttırdığını göstermiştir. Lider ile astlar arasındaki etkileşimin, çalışanların yenilikçilik davranışlarını arttırdığı ve kariyer tatmini üzerinde pozitif anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Araştırmanın analiz sonuçları kararlara katılımın çalışanların yenilikçi iş davranışı geliştirme ve kariyer tatmini üzerinde pozitif anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırmada son olarak kararlara katılımın lider üye etkileşimi ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur. Diğer yandan, kararlara katılım lider üye etkileşimi ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiye de aracılık etmektedir.

Anahtar Kelimeler: LÜE, Kararlara Katılım, Kariyer Tatmini, Yenilikçi Davranış

Abstract

The aim of the study was to reveal the effect of Leader Member Exchange (LMX) on employees' innovative work behaviour development and career satisfaction and the mediating role of workers' participation in decisions on this relationship. The research sample was determined as technological product marketing companies operating in Istanbul. The research was performed survey method with a total of 220 employees in 17 companies. The participants consisted of 85 females and 135 males. In the study, Kolmogorov Smirnov normality tests reliability and validity analyses of the scales, correlation analysis and hypothesis tests were performed. Besides, SPSS 21, PROCESS and AMOS package programmes were used for the analysis of the data.. The results of the analyses displayed that leader-member exchange increased employees' participation in decisions. LMX quality increased employees' innovative behaviour and has a positive effect on career satisfaction. According to the results of the analyses participation in decisions had a positive effect on employees' innovative work behaviour development and career satisfaction. Finally, the study found that participation in decision making mediates the relationship between leader-member interaction and innovative work behaviour. On the other hand, participation in decision-making also mediates the relationship between leader-member interaction and career satisfaction.

Keywords: LMX, Participation in Decisions, Career Satisfaction, Innovative Behaviour

Araştırma Makalesi [Research Paper]

JEL Codes: D23

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu araştırma Gümüşhane Üniversitesi, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 14.06.2023 tarih ve 2023 / 3 sayılı karar doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Submitted: 10 / 08 / 2023

Accepted: 14 / 11 / 2023

¹ Bağımsız Araştırmacı, Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane, Türkiye, zeynepkarakavak@gmail.com, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0003-3755-5221>

Giriş

Küresel şirketler günümüzde hızla değişirken, yeni fırsatlar arayan ve çalışma ortamlarını sürekli iyileştiren çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Volmer vd., 2012). Modern örgütler küreselleşmenin neden olduğu zorluklarla başa çıkabilmek için eskisinden daha yenilikçi olmaya çaba gösterirler (Khan vd., 2012:17). İş yerinde yenilikçi davranış, örgütün performansı ve varlığını devam ettirebilmesi için oldukça önemlidir (Rosdaniati ve Muafi, 2021:188). Çalışanların yeni fikirler üretmesi ve inisiyatif göstermesi ve bu yeni fikirlerin kurumda uygulanabilmesi açısından yönetici ve iş arkadaşlarının desteği büyük önem arz etmektedir (Prieto ve Perez-Santana, 2014:186). İnsanların istikrarı benimser ve değişikliklerden kaynaklanan güvensizlik ve belirsizliğe karşı direnç gösterirler. Bu nedenle yenilikçi kişiler yalnızca yenilik süreci için değil sürece ilişkin direnç karşı da çaba sarf etmek zorunda kalırlar (Carmeli vd., 2006).

Yöneticilerin lider rollerini kullanarak çalışanları yenilikçi davranış sergilemeleri için motive etmeleri oldukça önemlidir (Afsar vd., 2014: 1270). Lider ve üye arasındaki olumlu karşılıklı etkileşim ile açıklanan güçlü bir etkileşim ilişkisi daha iyi performans, daha fazla bağlılık, iş tatmini gibi çok sayıda olumlu sonuçla ilişkilidir (Volmer vd., 2012). Araştırmada lider ile yüksek kaliteli ilişkinin, çalışanların yenilikçi davranış sergilemesine olumlu yönde etki edeceği düşünülmektedir.

Örgütler açısından giderek daha da önemli hale gelen bir diğer konuda çalışan devamlılığıdır. Örgütlerin, çalışanlarını kaybetmemek için çalışanların kariyer memnuniyetini etkileyen faktörleri doğru analiz ederek iş gücündeki güncel gelişmeleri yakından takip etmeleri gerekir (Martins vd., 2002). Örgütler, çalışanların kariyer tatminini artırmak için stratejiler belirleyerek potansiyel olarak işgücünün devamlılığını sağlayabilir (Renee vd., 2007: 618). Diğer yandan kariyer gelişimleri için çalışanların lider ile etkileşimlerinin kalitesi de önemli bir etken olabilir. Lider üye etkileşiminin çalışanların tepkilerini etkileyebilmesinin açık bir nedeni, yüksek kaliteli lider üye etkileşiminin düşük kaliteli lider üye etkileşimine sahip kişilere göre görece daha fazla avantaj sağlamasıdır (Hooper ve Martin, 2008).

Bu çalışmada lider ile astların etkileşim kalitesinin çalışanların yenilikçi iş davranışı gösterme ve kariyer tatmini üzerinde etkisi araştırılmıştır. Araştırmada lider ile üye etkileşiminin çalışanların yenilikçilik davranışlarına ve kariyer tatminlerine etkisinde kararlara katılımın aracılık rolünü ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. Karar alma süreçlerinde çalışanların aktif olarak yer alması, çalışanların örgütsel hedefler ve sonuçları içselleştirmesini sağlarken karar verme kalitesini de iyileştirebileceği için örgütsel verimliliğe katkıda sağlar (Alsughayir, 2016). Kararlara katılımın çalışanların yenilikçi iş davranışı sergilemesini ve kariyer memnuniyeti yaşamasını olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Lider Üye Etkileşimi

Dikey ikili bağlantı modelinin bir uzantısı olarak geliştirilen lider etkileşimi teorisi, liderler ve üyeler arasında oluşan farklılaşmış ilişki türlerine dayanmaktadır (Liden, vd., 2006). Lider üye etkileşimi yöneticilerin astları ile farklı türde ilişkiler geliştirdiğini gösterir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Lider-üye etkileşimi, lider ve astların karşılıklı olarak etkili ve faydalı bir ilişki oluşturduğu süreci ifade etmektedir (Graen, 1976 akt. Hill vd., 2016).

Lider ile üyeler arasındaki ilişkinin doğası, hem liderlerin hem de üyelerin tutum ve davranışlarını etkiler (Berdicchia, 2015). Lider-üye ilişkilerinin kalitesinin ise, liderin ve astın resmi iş sözleşmesine dayalı olarak beklenenin ötesinde kaynak ve destek alışverişinde bulunma derecesini yansıttığı varsayılır (Liden, vd., 2006). Lider üye etkileşiminin yüksek olması genellikle memnuniyeti, etkinlik düzeylerini arttırmanın yanı sıra karşılıklı etkileşim, daha açık ve dürüst iletişim, kaynaklara daha fazla erişim ve daha fazla rol dışı davranış sergilenmesini sağlar (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001).

Lider üye etkileşimi çok boyutlu yapıya sahiptir (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998). Lider üye etkileşimi genel olarak algılanan katkı, duygusal etkileşim (etki), sadakat ve profesyonel saygı olarak dört boyutta incelenmektedir. Lider üye etkileşiminin algılanan katkı boyutu, lider ve üye ikilisinin ortak amaçlarına (açık veya zımni) yönelik ortaya koyduğu iş odaklı faaliyetin miktarı, yönü ve kalitesine ilişkin algıyı ifade etmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Lider üye etkileşiminin sadakat boyutu; lider ve ast ikilisinin ne derece bağlı olduğunun ifadesidir (Liden ve Maslyn, 1998). Lider üye etkileşiminin duygusal etkileşim/etki boyutu; lider ve üye ikilisinin iş ilişkisinden ziyade arkadaşlığını, yakınlığını ifade etmektedir (Winkler, 2010). Lider ve üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu ise; ikiliden herhangi birinin örgüt içinde veya dışında kazanmış olduğu saygınlık, ödül veya başarılarına karşı duyulan mesleki hayranlığı ifade eder (Nugroho vd., 2020).

1.2. Kararlara Katılım

Kararlara katılım, bir yönetici ve bir çalışan veya bir yönetici ve bir grup çalışan tarafından ortak karar alınmasıdır (Locke vd., 1986: 66). Çalışanların karar verme sürecine katılımı, organizasyon içerisinde alınan kararların tüm çalışanların fikir birliği ile oluşur (Miller ve Monge, 1986:730). Kararlara katılım ile örgütler, belirli sayıda insan kaynağından yararlanmak yerine tüm çalışanların bilgi ve yeteneklerinden yararlanabilirler (Kesen, 2016).

Kararlara katılımın, alternatifler üretme, planlama ve sonuçları değerlendirme, görev stratejisi oluşturma ve iş birliği problem çözmeye yarayan hedef odağı yoluyla performansın önemli ölçüde artmasına yol açtığı bilinmektedir (Scott-Land ve Marshall, 2004:648). Kararlara katılım katılım atmosferi ve kararlara yönelik tutum olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Katılım atmosferi boyutu; çalışanların karar alma süreçlerine katılım sağlayabilecekleri bir ortamın varlığını ifade ederken katılıma yönelik tutum boyutu; çalışanların karar alma sürecine katılımları konusundaki fikirlerini ifade eder (Çeviker, 2022).

Çalışan katılımı, çalışanların işlerin işleyişiyle ilgili bir problemin olduğunu anlaması ve bununla ilgili çözüme karar vermesini gerektirir. Bu yaklaşım

- 1) zihinsel ve duygusal katılım,
- 2) örgütsel performansa katkıda bulunma motivasyonu,
- 3) sorumluluğun kabulü, olmak üzere üç katılım türünün gelişmesini sağlar (Alsughayir, 2016: 66).

1.3. Kariyer Tatmini

Kariyer tatmini, "bireylerin ücret, terfi ve gelişim imkanları da dahil kariyerlerinin içsel ve dışsal yönlerinden elde ettikleri tatmin" olarak tanımlanmaktadır (Judge vd., 1995:487 akt. Han, 2010). Kariyer tatmini, kişinin deneyimlerine uzun vadeli bir bakış açısı gerektirdiği ve bir kişinin genel iş alanını değerlendirmenin belirgin bir göstergesi olduğundan kişinin bulunduğu ana kadar biriktirdiği deneyimlerin değerlendirilmesi şeklinde ifade edilir (Hagmaier vd., 2018:142).

Kariyer tatmini genellikle, terfi sayısı ve maaş ilerlemesi gibi doğrudan gözlemlenebilir başarıları ifade eden nesnel veya dışsal kariyer tatmini ve bireyin kariyer başarılarından duyduğu tatmini ifade eden öznel veya içsel kariyer tatmini olarak iki kısma ayrılmaktadır (Joo ve Ready, 2012). Kariyer başarısında belirleyici bir role sahip olan kariyer tatmini içsel ve dışsal sonuçların her ikisini de içerdiğinden hem nesnel hem de öznel göstergeler kullanılarak ölçülmektedir (Kong vd., 2012:77).

1.4. Yenilikçi İş Davranışı

Yenilikçi davranış "yararlı fikirler üretilmesi veya benimsenmesi ve fikirlerin uygulanması" olarak tanımlanmaktadır (Scott ve Bruce, 1994). Yenilikçi iş davranışı, yeni ve faydalı fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesi ve uygulanmasıdır (Jong ve Hartog, 2010:24). Aynı zamanda yenilikçi davranış bir kuruluşun dışından ürün veya süreçlerin uyarlanmasını da kapsar (Scott ve Bruce, 1994).

Çalışanların yenilikçi davranışları, yeni fikirler üretmek, çalışma ortamında sunulan yeni fikirleri savunmak ve bu fikirlerin uygulanabilmesi için gerekli eylemlerde bulunmak şeklinde tanımlanabilir (Hsiao vd., 2011: 32). Janssen (2000), yenilikçi iş davranışını çalışanın performansına ve örgüte fayda sağlamak amacıyla bir iş rolünün kurum içerisinde kasıtlı olarak oluşturulması, tanıtılması ve uygulanması şeklinde tanımlamıştır (Ramamoorthy vd., 2005: 143). Yenilikçi iş davranışı çalışanların kendi özgür iradeleriyle iş gereksinimlerinin kapsamının ötesine geçmelerini, yeni fikirler üretmeyi bu fikirlerin başlatılmasını ve uygulanmasını kapsar (Jong, 2007: 8).

İş ortamındaki yenilikçi davranış, zorlukların, engellerin ve hayal kırıklıklarının üstesinden gelmeyi amaçlayan çeşitli motivasyonları içeren karmaşık bir süreçtir (Carmeli vd., 2006). Scott ve Bruce (1994)'a göre yenilikçi davranış;

- 1) fikir üretimi,
- 2) fikir tanıtımı,
- 3) fikri gerçekleştirme, olmak üzere üç aşamalı bir süreçten meydana gelir (Kim ve Koo, 2017).

İlk aşama problemin tanınması ve yeni veya benimsenmiş fikirlerin veya çözümlerin üretilmesiyle başlar (Scott ve Bruce, 1994). İkinci aşamada, bir çalışan kendi çözümlerini ve fikirlerini tanıtmanın yollarını bulur (Kim ve Koo, 2017). Son olarak, yenilikçi birey "inovasyonun dokunulabilen veya deneyimlenebilen, yaygınlaştırılabilen, seri üretilebilen, kullanıma sunulabilen veya kurumsallaştırılabilen bir prototipini veya modelini" üreterek fikrini tamamlar (Scott ve Bruce, 1994).

1.5. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Mevcut araştırmalar, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ikili ilişkinin, çalışan tutum ve davranışları üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Harris vd., 2014). Lider üye etkileşimi iş performansı (Graen vd., 1986; Özutku vd., 2010; Bal Taştan, 2014) iş tatmini (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014; Eryılmaz vd., 2017) örgütsel bağlılık (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014), örgütsel vatandaşlık davranışı (Zhong vd., 2011) gibi olumlu örgütsel çıktılarla ilişkilidir. Lider üye etkileşimi teorisi, sosyal mübadele teorisine dayanır ve bir yöneticinin her bir çalışanla benzersiz bir ilişkisi olduğunu varsayar (Blau, 1968; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Volmer vd., 2012). Sosyal mübadele teorisine göre (Blau, 1968), iki taraf arasındaki karşılıklı bağımlılık, bir tarafın diğerine bir iyilik yapması ve diğerinin uygun bir zamanda bu iyiliğe karşılık vermesiyle sağlanabilir (Zhong vd., 2011). Lider üye etkileşiminin yüksek olması, lider ve üye arasında yüksek derecede karşılıklı güven, saygı ve

yükümlülük oluşmasını sağlamaktadır (Scandura ve Pellegrini, 2008). Bu karşılıklı güven ve saygının yöneticilerin karar alma süreçlerinde çalışanların fikirlerini önemsemelerini ve kararlara katılımı arttıracığı düşünülmektedir.

H₁: LÜE kalitesi astların kararlara katılımına olumlu yönde etki eder.

Yöneticilerin ve iş arkadaşlarının desteği iş yerinde çalışanların yenilikçi iş davranışı göstermelerini destekleyen bir ortam oluşmasını sağlar (Rosdaniati ve Muafi, 2021:188). Üstleriyle yüksek kaliteli etkileşim kuran çalışanların, zorlu görevler alması, lider desteği ve çalışma ortamındaki riskleri ele almak için teşvik edilmesi, düşük kaliteli lider üye etkileşimine sahip çalışanlara kıyasla daha fazla yenilikçi davranışı göstermelerini sağlar ve bu yönde teşvik edilir (Tierney, 2008 akt. Garg ve Dhar, 2017). Lider üye etkileşimi ile yenilikçi davranış ilişkisini inceleyen araştırmalar lider üye etkileşiminin çalışanların yenilikçilik davranışı üzerinde pozitif yönde etkisini ortaya koymuştur (Scott ve Bruce, 1994; Atwater ve Carmeli, 2009; Agarwal vd., 2012; Çelik vd., 2014; Kim ve Koo, 2017; Düger, 2020; Biçer, 2021). Literatürden hareketle oluşturulan hipotez aşağıda verilmiştir.

H₂: LÜE kalitesi astların yenilikçi iş davranışına olumlu yönde etki eder.

Kariyer memnuniyetinin önemli belirleyicileri, amaca yönelik çevresel destekleri ve çalışanın kişisel hedefleri için sosyal ve maddi destek sağlayan kaynakları içerir (Joo ve Ready, 2012). Yüksek kaliteli lider üye etkileşimine sahip çalışanların, yöneticileri ile güvene dayalı ilişki geliştirdikleri için yöneticilerinden daha fazla kaynak ve bilgiye dayalı destek almalarını sağlayacak bu durum kişilerin kariyer gelişimine katkı sunacaktır (Han, 2010). Kaynakların tahsisinde denetimin yöneticinin elinde olması nedeniyle düşük kaliteli lider üye etkileşiminde çalışanın kariyer gelişimi için ihtiyacı olan kaynaklara erişim şansı azalacaktır (Soydan vd., 2021). Lider üye etkileşimi ile kariyer tatmini ilişkisini inceleyen araştırmalar (Han, 2010; Magnusen ve Kim, 2016; Soydan vd., 2021) oldukça sınırlıdır. Sınırlı sayıda araştırmadan hareketle lider üye etkileşiminin kariyer tatminini arttıracığı yönünde kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

H₃: LÜE kalitesi astların kariyer tatminine olumlu yönde etki eder.

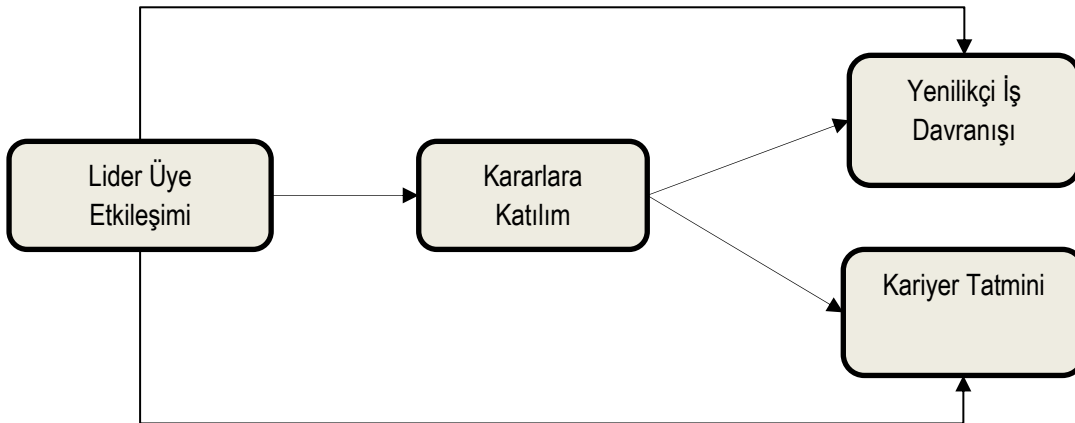
Çalışanların karar süreçlerine katılımı, bilgi artışı ve yaratıcılık sağlayacağından örgütün bilgi işleme kapasitesini geliştirir (Hung vd., 2006: 947). Kültürel değişim ve iyileştirilmiş örgütsel performans için çalışanların katılımı ve fikir birliğine dayalı yönetim tarzı ön koşul olarak kabul edilir (Connell, 1998: 69). Kararlara katılım, çalışanın yaptığı işi benimsenmesine katkı sağlarken motivasyon ve örgütsel bağlılığını artırarak daha yüksek performans göstermesini sağlar (Köylü ve Gündüz, 2019: 281). Diğer yandan, işten ayrılma veya yönetim kararlarına karşı direnç göstermeyi azaltır (Göksoy, 2014: 256). Literatürden hareketle çalışanların kararlara katılımının yenilikçi iş davranışı ve kariyer tatmini ile ilişkisi için oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

H₄: Kararlara katılım yenilikçi iş davranışına olumlu yönde etki eder.

H₅: Kararlara katılım kariyer tatminine olumlu yönde etki eder.

H₆: Kararlara katılımın lider üye etkileşimi ile yenilikçi iş davranışı ilişkisine aracılık etkisi vardır.

H₇: Kararlara katılımın lider üye etkileşimi ile kariyer tatmini ilişkisine aracılık etkisi vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

2. Yöntem

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul ilinde faaliyet gösteren teknolojik ürün pazarlama şirketleridir. Araştırmada yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma 17 farklı şirketten 220 örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri 20.06.2023-20.07.2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmanın etik ilkelere uygun olduğuna ilişkin karar Gümüşhane Üniversitesi, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 14.06.2023 tarih ve 2023/3 sayılı kararı ile alınmıştır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. İki bölümden oluşan anketin ilk bölümü katılımcıların demografik bilgilerini ortaya koyabilmek amacıyla çoktan seçmeli sorulardan, ikinci kısım ise ölçek maddelerinin yer aldığı likert tipi ölçümlemeden oluşmaktadır.

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği: Araştırmada kullanılan lider üye etkileşimini ölçeği, 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, katkı, duygusal etkileşim, sadakat ve mesleki saygı olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998:56) Lider üye etkileşiminin analiz birimi yönetici ve çalışanlar olup araştırmada kullanılan lider üye etkileşimi ölçeği yalnızca çalışanların bakış açılarından yansıttığından ölçeğin bir sınırlılığı olarak görülebilir (Baş vd., 2010).

Kararlara Katılım Ölçeği: Araştırmada Slate ve Vogel (1997) geliştirilen ve Cihangiroğlu (2009) tarafından Türkçe'ye çevrilen 10 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek katılıma yönelik tutum ve katılım atmosferi olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği: Araştırmada çalışanların yenilikçi iş davranışlarını ölçmek amacıyla 6 ifadeden oluşan tek boyutlu ölçek kullanılmıştır (Scott ve Bruce, 1994).

Kariyer Tatmini Ölçeği: Araştırmada 5 ifadeden oluşan tek boyutlu kariyer tatmini ölçeği kullanılmıştır. (Okumuş vd., 2022).

3. Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerinin yer aldığı tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Değişkenler		Frekans	Yüzde			Frekans	Yüzde
Yaş	18-24	10	4	Tecrübe	0-3 yıl arası	70	32
	25-31	88	40		4-6 yıl arası	28	13
	32-38	86	39		7-10 yıl arası	32	14
	39-45	30	14		11-15 yıl arası	51	23
	46 yaş ve üzeri	6	3		16 yıl ve üzerinde	39	18
Eğitim Düzeyi	Lise	2	1	Cinsiyet	Kadın	85	39
	Önlisans	80	36		Erkek	135	61
	Lisans	108	49				
	Yüksek	27	12				
	Doktora	3	2				

Katılımcıların %39'u (n=85) kadın, %61'i (n=135) erkektir. Katılımcıların %4'ü (n=10) 18 ile 24 yaş aralığında, %40'ı (n=88) 25 ile 31 yaş aralığında, %39'u (n=86) 32 ile 38 yaş aralığında, %14'ü (n=30) 39 ile 45 yaş aralığında ve %3'ü (n=6) ise 46 yaş ve üzeri yaş aralığında olduğu anlaşılmaktadır. Ankete katılanların %1'i (n=2) lise mezunu, %36'sı (n=80) yüksekokul mezunu, %49'u (n=108) fakülte mezunu, %12'si (n=27) yüksek lisans mezunu ve %2'si (n=3) de doktora mezunudur. Son olarak ankete katılanların kurumlarında çalışma süreleri bakımından dağılımı ise %32'si (n=70) 0 ile 3 yıl arasında, %13'ü (n=28) 4 ile 6 yıl arasında, %14'ü (n=32) 7 ile 10 yıl arasında, %23'ü (n=51) 11 ile 15 yıl arasında ve %18'i ise (n=39) 16 yıl ve üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Ölçeklerin Güvenilirlik (Cronbach Alpha) Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değerleri

	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçütü
Lider Üye Etkileşimi Ölçeği	,935	,903
Kararlara Katılım Ölçeği	,857	,860
Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği	,861	,857
Kariyer Tatmini Ölçeği	,911	,820

Araştırmada kullanılan ölçeklerden Lider-üye etkileşimi ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin 0,935 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,903, kararlara katılım ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin 0,857, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,860, yenilikçi iş davranışı ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin 0,861, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,857 olduğu ve kariyer tatmini ölçeğinin ise Cronbach Alpha değerinin 0,911 ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,820 olduğu görülmektedir. KMO değerleri kullanılan ölçeklerin faktör analizi için yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir (Akyüz, 2018). Ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre iç tutarlılığının yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Gliem ve Gliem, 2003).

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Lider Üye Etkileşimi	1,936	,945	,982	,065
Kararlara Katılım	1,644	,956	,984	,054
Yenilikçi İş Davranışı	1,406	,986	,995	,043
Kariyer Tatmini	2,364	,988	,995	,079
İyi Uyum	≤ 3	≥ 90	≥ 97	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$\geq 0,80$	≥ 90	$\leq 0,08$

Tablo 3'te araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS paket programı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre, çalışmada elde edilen bulguların literatüre göre kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri arasında olduğu ($\chi^2/df \leq 5$, $GFI \geq 80$, $CFI \geq 90$, $RMSEA \leq 0,08$) görülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2017).

Tablo 4. Değişkenlerin Normallik Değerleri

	Min.	Max.	Ortalama	Std. Sapma	Skewness	Kurtosis
Lider Üye Etkileşimi Ölçeği	1,00	5,00	3,5955	,82102	-,615	,286
Kararlara Katılım Ölçeği	1,17	5,00	3,6098	,79902	-,444	-,222
Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği	2,00	5,00	3,9424	,55102	-,388	,954
Kariyer Tatmini Ölçeği	1,00	5,00	3,5991	,84907	-,804	1,014

Çalışmada yer alan verilerin normal dağılıp dağılmadığının anlaşılması için Skewness-Kurtosis normallik testleri yapılmıştır. Verilerin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerinin -1,5 ile +1,5 değerleri içerisinde olduğu görüldüğünden verilerin normal dağıldığı anlaşılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 5. Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Lider Üye Etkileşimi	1									
Etki Boyutu	,904**	1								
Katkı Boyutu	,885**	,775**	1							
Sadakat Boyutu	,736**	,498**	,513**	1						
Mesleki Saygı Boyutu	,896**	,798**	,727**	,542**	1					
Kararlara Katılım	,644**	,570**	,593**	,440**	,599**	1				
Katılım Atmosferi	,647**	,574**	,608**	,432**	,598**	,986**	1			
Katılıma Yönelik Tutum	,276**	,239**	,171*	,289**	,252**	,400**	,286**	1		
Yenilikçi İş Davranışı	,337**	,303**	,294**	,316**	,242**	,453**	,423**	,454**	1	
Kariyer Tatmini	,380**	,294**	,354**	,295**	,361**	,498**	,501**	,139*	,367**	1

N:220, **= $p < 0,01$, *= $p < 0,05$

Araştırmanın yer alan değişkenlerin ilişkilerini ortaya koymak amacıyla SPSS 21 paket programı aracılığıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda araştırmanın bağımsız değişkeni lider üye etkileşiminin, aracı değişken kararlara katılım ile arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ($r = ,644^{**}$) bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Lider üye etkileşiminin kararlara katılım boyutları olan katılım atmosferi ($r = ,647^{**}$) ve katılıma yönelik tutum ($r = ,276^{**}$) ile istatistiksel olarak pozitif yönlü ilişkisi bulunmuştur. Lider üye etkileşimi ile bağımlı değişkenler yenilikçi iş davranışı ($r = ,337^{**}$) ve kariyer tatmini ($r = ,380^{**}$) arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Ölçeklerin boyutlarına ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri AMOS paket programı ile tespit edilmiş ve uyum iyiliği değerleri Tablo 3'de verilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre lider üye etkileşimi boyutlarının kararlara katılım ile ilişkisi; etki boyutu ($r = ,570^{**}$), katkı boyutu ($r = ,593^{**}$), sadakat boyutu ($r = ,440^{**}$), ve mesleki saygı boyutu ($r = ,599^{**}$), ile istatistiksel olarak pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Lider üye etkileşimi boyutlarının katılım atmosferi ile ilişkisi; etki boyutu ($r = ,574^{**}$), katkı boyutu ($r = ,608^{**}$), sadakat boyutu ($r = ,432^{**}$) ve mesleki saygı boyutu ($r = ,598^{**}$), ile istatistiksel olarak pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Lider üye etkileşimi boyutlarının katılıma yönelik tutum ile ilişkisi; etki boyutu ($r = ,239^{**}$), katkı boyutu ($r = ,171^*$), sadakat boyutu ($r = ,289^{**}$) ve mesleki saygı boyutu ($r = ,252^{**}$) ile istatistiksel olarak pozitif yönlü ilişkisi olduğu görülmüştür. Lider üye etkileşimi boyutlarının yenilikçi davranış ile ilişkisi; etki boyutu ($r = ,303^{**}$), katkı boyutu ($r = ,294^{**}$) sadakat boyutu ($r = ,316^{**}$) ve mesleki saygı boyutu ($r = ,242^{**}$) ile istatistiksel olarak pozitif anlamlı ilişkisi olduğu görülmüştür. Lider üye etkileşimi boyutlarının kariyer tatmini ile ilişkisi; etki boyutu ($r = ,294^{**}$), katkı boyutu ($r = ,354^{**}$), sadakat boyutu ($r = ,295^{**}$) ve mesleki saygı boyutu ($r = ,361^{**}$) ile istatistiksel olarak pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırmanın aracı değişkeni kararlara katılım ile yenilikçi iş davranışı ($r = ,453^{**}$) ve kariyer tatmini ($r = ,498^{**}$) arasında istatistiksel olarak pozitif anlamlı olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre katılıma yönelik tutum ile yenilikçi iş davranışı ($r = ,423^{**}$) ve kariyer tatmini ($r = ,501^{**}$) ve katılım atmosferi ile yenilikçi iş davranışı ($r = ,454^{**}$ ve kariyer tatmini ($r = ,139^*$) arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Kararlara Katılımın Lider Üye Etkileşimi ile Yenilikçi Davranış İlişkisinde Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

	Effect	se	t değeri	p
Lider Üye Etkileşimi	,6439	,0504	12,4272	,0000

Kararlara Katılım				
Lider Üye Etkileşimi Yenilikçi İş Davranışı	,3370	,0428	5,2852	,0000
Kararlara Katılım Yenilikçi İş Davranışı	,4025	,0544	5,0985	,0000
Lider Üye Etkileşimi Kararlara Katılım Yenilikçi İş Davranışı	,0778	,0530	,9859	,3253
Kararlara Katılımın Aracılık Etkisi				
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
,1740	,0510	,0834	,2787	

Araştırmanın aracı değişkenine ilişkin analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Lider üye etkileşimi bağımsız değişkeni ile yenilikçi iş davranışı bağımlı değişkeni arasında kararlara katılım değişkeninin aracı etkisini ölçmek için SPSS programı PROCESS (Hayes, 2018) uygulamasında Model 4 kullanılmıştır. Bootstrap tekniği, 5000 yeniden örneklem seçeneği ve %95 güven aralığında yapılan analizler sonucunda lider üye etkileşiminin kararlara katılım üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi ($\beta = ,6439$, $p = 0,00$) görülmektedir. Lider üye etkileşiminin çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde pozitif yönde ($\beta = ,3370$, $p = 0,00$) etkisi olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre kararlara katılımın yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif anlamlı ($\beta = ,4025$, $p = 0,00$) etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Analizde son olarak lider üye etkileşiminin ve kararlara katılım etkisinin birlikte yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi incelendiğinde lider üye etkileşiminin direkt etkisinin anlamlı olmadığı ($\beta = ,0778$, $p = ,3253$) görülmekte ve güven aralığınının BootLLCI ve BootULCI değerleri incelendiğinde bu değerlerin sıfırı içermediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre kararlara katılımın lider üye etkileşimi ile çalışanların yenilikçi davranış ilişkisinde tam aracılık etkisi olduğu (Effect = ,1740 SE = ,0510, LLCI = ,0834, ULCI = ,2787) söylenebilir. Analiz bulgularına göre H_1 , H_2 , H_4 ve H_6 desteklenmiştir.

Tablo 7. Kararlara Katılımın Lider Üye Etkileşimi ile Kariyer Tatmini İlişkisinde Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

	Effect	se	t değeri	p
Lider Üye Etkileşimi-Kararlara Katılım	,6439	,0504	12,4272	,0000
Lider Üye Etkileşimi Kariyer Tatmini	,3800	,0648	6,0665	,0000
Kararlara Katılım Kariyer Tatmini	,4331	,0814	5,6517	,0000
Lider Üye Etkileşimi-Kararlara Katılım Kariyer Tatmini	,1012	,0792	1,3204	,1881
Kararlara Katılımın Aracılık Etkisi				
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
,2884	,0652	,1597	,4149	

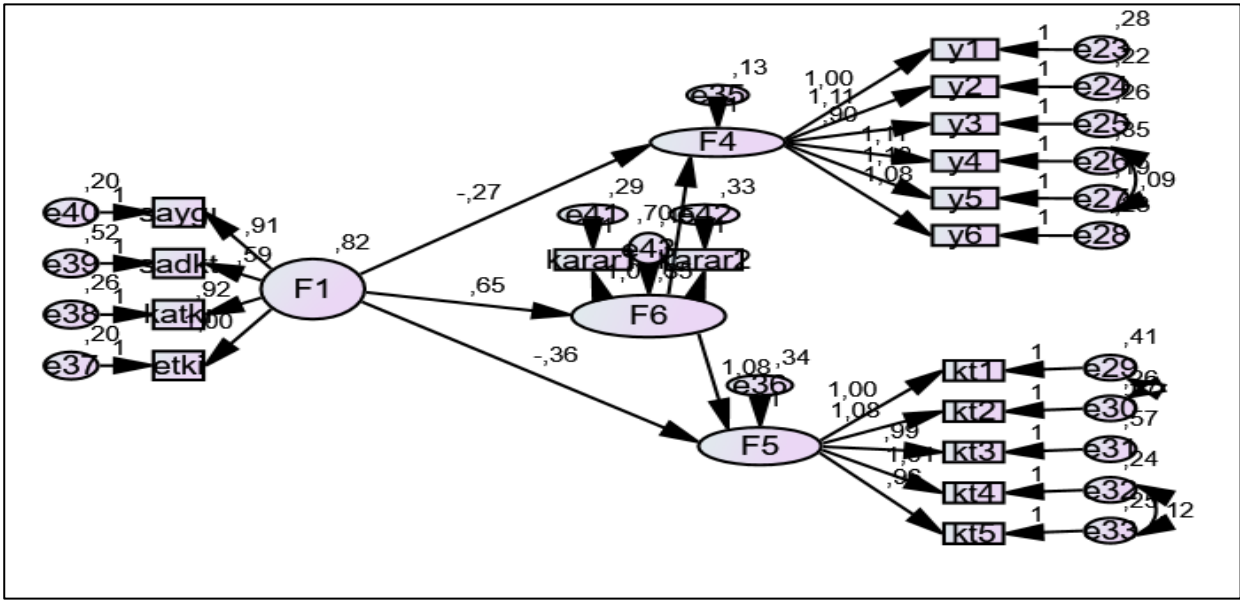
Araştırmanın aracı değişkenine ilişkin analiz sonuçları Tablo 7'de verilmiştir. Lider üye etkileşimi ile kariyer arasında kararlara katılımın aracı etkisini ölçmek için SPSS programı PROCESS (Hayes, 2018) uygulamasında Model 4 kullanılmıştır. Bootstrap tekniği, 5000 yeniden örneklem seçeneği ve %95 güven aralığında yapılan analizler sonucunda lider üye etkileşiminin kararlara katılım üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi ($\beta = ,6439$, $p = 0,00$) görülmektedir. Lider üye etkileşiminin kariyer tatmini üzerinde üzerinde pozitif anlamlı ($\beta = ,3800$, $p = 0,00$) etkisi olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre kararlara katılımın kariyer tatmini üzerinde pozitif anlamlı ($\beta = ,4331$, $p = 0,00$) etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Analizde son olarak lider üye etkileşiminin ve kararlara katılım etkisinin birlikte kariyer tatmini üzerinde etkisi incelendiğinde lider üye etkileşiminin direkt etkisinin anlamlı olmadığı ($\beta = ,1012$, $p = ,1881$) görülmekte ve güven aralığınının BootLLCI ve BootULCI değerleri incelendiğinde bu değerlerin sıfırı içermediği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara

göre kararlara katılımın lider üye etkileşimi ile kariyer tatmini ilişkisinde tam aracılık etkisi olduğu söylenebilir (Effect = ,2884, SE = ,0652, LLCI = ,1597, ULCI = ,4149). Analiz bulgularına göre H₃, H₅ ve H₆ desteklenmiştir.

Tablo 8. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Model Uyum İyiliği Değerleri	X ² /df	GFI	CFI	IFI	RMSEA
Model	1,951	,892	,953	,954	,066
İyi Uyum	$\chi^2/df \leq 3$	$0,90 \leq GFI$	$0,90 \leq CFI$	$0,90 \leq IFI$	$\leq 0,08$

Araştırmanın veri setinin teorik modeli doğrulayıp doğrulamadığını ortaya koyabilmek amacıyla (İlhan ve Çetin, 2014: 29) yapısal eşitlik modeli (YEM) AMOS paket programı ile test edilmiştir. Araştırmanın yapısal eşitlik modeli Şekil 2'de yer almaktadır. Araştırma modelinin uyum iyiliği değerleri Tablo 8'de verilmiştir. Değerlerin iyi uyum gösterdiği ($\chi^2/df=1,951$; $GFI=.892$; $CFI=.953$; $IFI=.954$; $RMSEA=.066$) görülmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Schreiber, vd., 2006).



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli

Sonuç ve Değerlendirme

Araştırmada lider üye etkileşiminin yenilikçi iş davranışı ve kariyer tatmini ilişkisinde kararlara katılımın aracı rolü incelenmiştir. Araştırmanın bulguları bağımsız değişken lider üye etkileşiminin kararlara katılımı pozitif yönlü anlamlı etkisini ortaya koymaktadır. Bu sonucun lider üye etkileşimi ile kararlara katılım ilişkisini inceleyen literatüre katkı sağlayacağı ve gelecek araştırmalar için araştırmacılara fayda sağlayacaktır.

Bağımsız değişken lider üye etkileşiminin bağımlı değişken yenilikçi iş davranışını pozitif yönde anlamlı etkisi yine araştırma bulguları ile ortaya konmuştur. Yapılan çalışmalar ile araştırma bulguları paralellik göstermiştir (Scott ve Bruce, 1994; Atwater ve Carmeli, 2009; Agarwal ve diğerleri, 2012; Çelik vd., 2014; Kim ve Koo, 2017; Düger, 2020; Biçer, 2021).

Araştırma bulguları bağımsız değişken lider üye etkileşimi bağımlı değişken kariyer tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir. Literatürde yer alan çalışmalar ile araştırma sonucu uyumludur (Han, 2010; Magnusen ve Kim, 2016; Soydan vd., 2021).

Araştırmanın aracı değişkeni kararlara katılımın yenilikçi davranış geliştirme üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi araştırma sonuçları tarafından desteklenmektedir. Araştırmanın aracı değişkeni kararlara katılımın kariyer tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi araştırma sonuçları desteklenmektedir. Bu sonuçlar literatürde yer alan çalışmalarla uyumludur (Hung vd., 2006: 947). Araştırmada bulgularında kararlara katılımın lider üye etkileşimi ile yenilikçi davranış geliştirme ilişkisinde tam aracılık rolü olduğu anlaşılmaktadır. Yine araştırma bulgularında kararlara katılımın lider üye etkileşimi ile kariyer tatmini ilişkisinde tam aracılık rolü olduğu araştırma bulguları ile desteklenmiştir.

Literatürde araştırmada kullanılan değişkenlerin bir arada yer aldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Alan yazında daha önce açıklanmış olan ilişkilere yeni bir aracı ya da düzenleyici değişken eklenerek o ilişkiyi farklı bir perspektifte açıklamak literatüre teorik olarak katkı sunmaktadır (Colquitt ve Zapata-Phelan, 2007). Bu bağlamda daha önceki araştırmaları genişleterek farklı örneklem üzerinde test edilmiş ve araştırma lider üye etkileşimi ile çalışanların yenilikçilik davranışı ve kariyer tatminleri ilişkisini çalışanların kararlara katılımının aracılık etkisi ortaya konarak literatüre katkı sağlanmıştır.

Araştırmada yapı geçerliliği test edilmiştir. Lider üye etkileşimi ve kararlara katılımın çok boyutlu yapıya sahip olmaları, boyutların her birinin farklı düzeyde etkilerinden söz edilmesini mümkün kılar. Bu nedenle gelecek araştırmalarda değişkenlerin boyutlarının da dikkate alınmasının fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada ortaya konan ilişkinin farklı örneklem grupları üzerinde test edilmesi yeni bulgular ortaya çıkması sağlanabilir. Özellikle lider üye etkileşimi ile kararlara katılım ilişkisi etkileyebilecek faktörlerin belirlenmesi literatüre önemli katkılar sunabilir. Bu anlamda örgüt kültürü, örgüt politikalarının düzenleyici etkisinin araştırılması önerilmektedir. Kararlara katılım ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde örgütün yapısı ve sektörel farklılıklar farklı bulguların ortaya çıkmasına katkı sunabilir.

Kaynakça

- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career development international*, 17(3), 208-230.
- Akyüz, H. E. (2018). Yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi: Uygulamalı bir çalışma. *Bitlis Eren Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(2), 186-198.
- Alsughayir, A. (2016). Employee participation in decision-making (PDM) and firm performance. *International Business Research*, 9(7), 64-70.
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The leadership quarterly*, 20(3), 264-275.
- Bal Taştan, S. (2014). Examination Of The Relationship Between Leader-Member Exchange (Lmx) Quality And Employee Job Performance In The Moderating Context Of Perceived Role Ambiguity. *International Journal of Management Economics & Business/Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 10(22).
- Baş, T., Keskin, N., ve Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (Lüe) Modeli Ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Academic Review*, 10(3).
- Berdicchia, D. (2015). The relationship between LMX and performance: the mediating role of role breadth self efficacy and crafting challenging job demands. *Electronic Journal of Management*, 1, 1-28.
- Biçer, M. (2021). Lider-üye etkileşimi ve yenilikçi davranış ilişkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 330-342.
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences*, 7(4), 452-457.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International journal of manpower*, 27(1), 75-90.
- Cihangiroğlu, N. (2009). Örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak örgütsel adalet ve kararlara katılım. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. *Academy of management journal*, 50(6), 1281-1303.
- Connell, J. (1998). Soft skills: the neglected factor in workplace participation?. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 9(1), 69-89.
- Çekmecelioğlu, H. G., ve Ülker, F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 35-58.
- Çelik, M., Turunç, Ö., ve Bilgin, N. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Deneysel Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25), 491-508.

- Çeviker, B. (2022). Kararlara katılımın örgütsel sessizliğe ve sektörde kalma niyetine etkisi: Bodrum'daki beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde bir araştırma (Master's thesis, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Demirtaş, Z., ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Düger, Y. S. (2020). Etik liderlik ve çalışanların yenilikçi davranışı: lider-üye etkileşimi ve duygusal zekânın düzenleyici aracılık modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 706-725.
- Eryılmaz, İ., Dirik, D., ve Gülova, A. A. (2017). İş tatmininin belirleyicisi olarak lider-üye etkileşimi ve politik yetinin düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 167-182.
- Garg, S., & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242-258.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.
- Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. B., Scandura, T. A., & Graen, M. R. (1986). A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 484.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*. Seçkin Yayınları
- Hagmaier, T., Abele, A. E., & Goebel, K. (2018). How do career satisfaction and life satisfaction associate?. *Journal of Managerial Psychology*, 33(2), 142-160.
- Han, G. (2010). Trust and career satisfaction: The role of LMX. *Career Development International*, 15(5), 437-458.
- Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L. (2014). Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *The leadership quarterly*, 25(2), 314-328.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication monographs*, 85(1), 4-40.
- Hill, R. T., Morganson, V. J., Matthews, R. A., & Atkinson, T. P. (2016). LMX, breach perceptions, work-family conflict, and well-being: A mediational model. *The Journal of psychology*, 150(1), 132-149.
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20-30.
- Hsiao, H. C., Chang, J. C., Tu, Y. L., & Chen, S. C. (2011). The impact of self-efficacy on innovative work behavior for teachers. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(1), 31.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Hung, D. Y., Rundall, T. G., Cohen, D. J., Tallia, A. F., & Crabtree, B. F. (2006). Productivity and turnover in PCPs: the role of staff participation in decision-making. *Medical care*, 946-951.
- İlhan, M., ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 5(2), 26-42.

- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Jong, J. P. J. (2007). *Individual Innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior*. Amsterdam, The Netherlands: EIM.
- Joo, B. K., & Ready, K. J. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17(3), 276-295.
- Judge, D., Stoker, G., & Wolman, H. (Eds.). (1995). *Theories of urban politics*. Sage.
- Kesen, M. (2016). Çalışan Katılımı, Yönetimin Açıklığı, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansı Arasındaki Etkileşimleri Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *EKEV Akademi Dergisi*, (66), 463-482.
- Khan, M. J., Aslam, N., & Riaz, M. N. (2012). Leadership styles as predictors of innovative work behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 17-22.
- Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044-3062.
- Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 76-85.
- Köylü, D., ve GÜNDÜZ, Y. (2019). Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 279-299.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(6), 723-746.
- Locke, E. A., Schweiger, D. M., & Latham, G. P. (1986). Participation in decision making: When should it be used?. *Organizational dynamics*, 14(3), 65-79.
- Magnusen, M., & Kim, J. W. (2016). Thriving in the political sport arena: LMX as a mediator of the political skill-career success relationship. *Journal of Applied Sport Management*, 8(3), 15.
- Martins, L. L., Eddleston, K. A., & Veiga, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of management journal*, 45(2), 399-409.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of applied psychology*, 86(4), 697.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of management Journal*, 29(4), 727-753.
- Nugroho, B. S., Hakim, L., Irawan, B., Sugeng Sholehuddin, M., Ibrahim, T., Ridlwan, M., ... ve Fahlevi, M. (2020). Exchange (LMX) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) to Indonesian Lecturers' Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9).
- Okumuş, M. T., Bakan, İ., ve Kutluk, M. R. (2022). İşe Tutkunluk, Odaklanma Yeteneğinin Kariyer Tatmini ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 119-138.
- Özutku, H., Veysel, A., ve Cevrioğlu, E. (2010). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and innovation management*, 14(2), 142-150.

- Renee Barnett, B., & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career development international*, 12(7), 617-636.
- Rosdaniati, R., & Muafi, M. (2021). The influence of workplace happiness and innovative work behavior on job satisfaction mediated by work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 10(7), 186-198.
- Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008). Trust and leader—member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 101-110.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of educational research*, 99(6), 323-338.
- 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.
- Scott-Ladd, B., & Marshall, V. (2004). Participation in decision making: a matter of context?. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Shi, D., Lee, T., & Maydeu-Olivares, A. (2019). Understanding the model size effect on SEM fit indices. *Educational and psychological measurement*, 79(2), 310-334.
- Slate, R. N., & Vogel, R. E. (1997). Participative management and correctional personnel: A study of the perceived atmosphere for participation in correctional decision making and its impact on employee stress and thoughts about quitting. *Journal of Criminal Justice*, 25(5), 397-408.
- Soydan, N. T., Aksel, İ., ve Dolma, S. (2021). Algılanan Kurumsal Destek, Lider-Üye Etkileşimi, Öz-Yeterlilik ve Kariyer Tatmini İlişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (53), 229-250.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: Pearson.
- Volmer, J., Spurr, D., & Niessen, C. (2012). Leader—member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The leadership quarterly*, 23(3), 456-465.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. Springer Science ve Business Media.
- Zhong, J. A., Lam, W., & Chen, Z. (2011). Relationship between leader—member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(3), 609-626.

Extended Abstract

Aim and Scope

This study aimed to investigate the effect of leader member exchange on employees' innovative work behaviour development and career satisfaction and to reveal the mediating role of employees' participation in decisions in this relationship. In this study, the impact of leader member exchange on employees' innovative work behaviour and career satisfaction was investigated. The study emphasised the mediator role of participation in the decision making processes, in the impact of leader and follower exchange on innovative work behavior and career satisfaction.

Methods

The questionnaire method was preferred as a data collection tool and the questionnaire consisted of two parts. The first part consisted of multiple-choice questions to reveal the demographic information of the participants, and the second part consisted of Likert-type measurements with scale items.

Leader-Member Exchange Scale: The scale used in the study consisted of 12 statements. The scale developed by Liden and Maslyn (1998:56) consisted of four dimensions: contribution, emotional exchange, loyalty and professional respect. The unit of analysis of leader-member Exchange was managers and employees and the leader-member Exchange scale used in the research can be seen as a limitation of the scale since it reflects only the perspectives of employees (Baş et al., 2010).

Participation in Decision Scale: The scale consisting of 10 statements developed by Slate and Vogel (1997) and translated into Turkish by Cihangiroğlu (2009) was used in the study. The scale consisted of two dimensions: Attitude towards participation and Participation atmosphere.

Innovative Work Behaviour Scale: In the study, a one-dimensional scale consisting of 6 statements developed by Scott and Bruce (1994) was used to measure employees' innovative work behaviours.

Career Satisfaction Scale: The career satisfaction scale used in the research was developed by Okumuş et al. (2022) and consisted of a one-dimensional scale consisting of 5 statements (Okumuş et al., 2022).

The universe of the research included technological product marketing companies operating in the province of Istanbul. In total, 220 employees participated in the survey according to the interviews with the employees of 17 companies. Research data were collected between the dates of 20.06.2023-20.07.2023. Ethics committee permission for the realisation of the research was obtained with the decision of Gümüşhane University, Scientific Research and Publication Ethics Board dated 14.06.2023 and numbered 2023/3.

Findings

Among the participants, 39% (n=85) were female and 61% (n=135) were male. It was understood that 4% (n=10) of the participants were between the ages of 18 and 24, 40% (n=88) between the ages of 25 and 31, 39% (n=86) between the ages of 32 and 38, 14% (n=30) between the ages of 39 and 45 and 3% (n=6) between the ages of 46 and above. Among the respondents, 1% (n=2) were high school graduates, 36% (n=80) were college graduates, 49% (n=108) were faculty graduates, 12% (n=27) were master's graduates and 2% (n=3) were doctoral graduates. Besides, the distribution of the participants in terms of their working time in their organisations showed that 39% (n=70) of them have been working between 0 and 3 years, 13% (n=28) between 4 and 6 years, 14% (n=32) between 7 and 10 years, 23% (n=51) between 11 and 15 years and 18% (n=39) 16 years or more.

Among the scales used in the research, the Cronbach's Alpha value of the Leader-Member Exchange scale was 0.935, the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) value was 0.903, the Cronbach's Alpha value of the Participation in decision-making scale was 0.857, and the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) value was 0.860. Moreover, It was seen that the Cronbach's Alpha value of the innovative work behavior scale was ,861, the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) value was 0.857, and the Cronbach's Alpha value of the career satisfaction scale was 0.911, and the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) value was 0.820.

As a result of the analyses conducted with the Bootstrap technique, 5000 resampling options and 95% confidence interval, a significant positive effect of leader-member exchange on decision involvement ($\beta = ,6439$, $p = 0.00$) was observed. Leader-member exchange had a positive significant effect on innovative work behavior ($\beta = ,3370$, $p = 0.00$). According to the results of the analysis, it was found that participation in decisions had a positive significant effect on innovative work behavior ($\beta = ,4025$, $p = 0.00$). When the effect of leader-member exchange and participation in decisions together on innovative work behavior was examined, since the direct effect of leader-member exchange was not significant ($\beta = ,0778$, $p = ,3253$), it can be said that participation in decisions had a full mediation effect in the relationship between leader-member exchange and innovative work behavior ($\beta = ,1740$ SE = , 0510, LLCI = ,0834, ULCI = ,2787). According to the analysis results, H1, H2, H4 and H6 were supported.

Model 4 was used in the SPSS program PROCESS (Hayes, 2018) to measure the mediating effect of participation in decisions between leader-member exchange and career. As a result of the analyses conducted with the Bootstrap technique, 5000 resampling options and 95% confidence interval, a significant positive effect of leader-member exchange on participation in decision ($\beta = ,6439$, $p = 0.00$) was observed. Leader-member exchange had a positive significant effect on career satisfaction ($\beta = ,3800$, $p = 0.00$). According to the results of the analysis, it was understood that participation in decisions had a positive significant ($\beta = ,4331$ $p = 0,00$) effect on career satisfaction. Finally, when the effect of leader-member exchange and participation in decisions together on career satisfaction was analyzed, it can be said that participation in decisions had a full mediation effect in the relationship between leader-member exchange and career satisfaction ($\beta = 0.112$ SE = ,025, LLCI = ,069, ULCI = ,164) since the direct effect of leader-member exchange was not significant ($\beta = ,1012$, $p = ,1881$). According to the analysis results, H3, H5 and H7 were supported.

The relationship between high performance expectation and job stress is significant, with a Beta coefficient of ,2974, ($p=0,000$). There is a positive and significant effect between the variables. H1 hypothesis was accepted. Job stress has a positive and significant effect on self-handicapping ($\beta = ,4468$, $p=0,000$). H2 hypothesis was accepted. High performance expectation has a positive and significant effect on self-handicapping ($\beta = ,2741$, $p=0,000$). H3 hypothesis was accepted. As a result of spss PROCESS analysis; it has been determined that job stress has a partial mediating role in the relationship between high performance expectation and self-handicapping ($\beta = ,1119$ SE = ,0304, LLCI = ,0574, ULCI = ,1758). H4 hypothesis was accepted. Another important finding of the study is moderating effect of high level emotional control on the relationship between high performance expectation and self-handicapping ($E = ,2342$, SE = ,0699, LLCI = ,0963, ULCI = ,3821). H5 hypothesis was accepted. The moderating effect of low emotional control on the relationship between high performance expectation and self-handicapping is not significant ($E = -,0058$, SE = ,0646, LLCI = -,1217, ULCI = ,1332).

Conclusion

In the study, the positive and significant effect of the independent variable leader-member exchange on the dependent variable innovative work behavior was also revealed by the research results. Research results showed that the independent variable leader-member exchange had a positive and significant effect on the dependent variable career satisfaction.

The mediating variable of the research, participation in decisions, had a positive and significant effect on innovative behavior development, which was supported by the research results. The results of the research support the positive significant effect of the mediating variable of the research, participation in decisions, on career satisfaction.

This result was consistent with the studies in the literature and the results of the study revealed that participation in decisions had a full mediating role in the relationship between leader-member exchange and innovative behavior development. Moreover, the research results revealed that participation in decisions had a partial mediating role in the relationship between leader-member exchange and career satisfaction.