

KAPSAYICI LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇEYE UYARLANMASI: GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI

ADAPTATION OF INCLUSIVE LEADERSHIP SCALE INTO TURKISH: THE VALIDITY AND RELIABILITY STUDY

Lütfi SÜRÜCÜ⁽¹⁾, Ahmet MASLAKÇI⁽²⁾

Öz: Araştırmanın amacı Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye çeviri ve uyarlanması yapılarak Türkçe yazınına kazandırılmasıdır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda KKTC'deki kamu kurum/kuruluşlarından 358 çalışana anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen veriler SSPS-24 ve AMOS- 18 programı yardımıyla analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, uyarlama ve çeviri çalışması yapılan kapsayıcı liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler; Kapsayıcı Liderlik, Geçerlik, Güvenirlilik

Abstract: The study aims to translate and adapt the inclusive leadership scale developed by Carmeli, Reiter-Palmon, and Ziv (2010) into Turkish and bring it into Turkish literature. In line with the aims of the research, a questionnaire was applied to 358 employees from public institutions/organizations in TRNC. The data obtained were analyzed with the help of SSPS-24 and AMOS-18 software. The findings obtained as a result of the analysis show that the inclusive leadership scale, which has been adapted and translated, is a valid and reliable measurement tool.

Keywords: Inclusive Leadership, Validity, Reliability

JEL: D23, M12

1. Giriş

Küreselleşme ve beraberinde getirdiği teknolojik gelişmeler, örgütleri ve toplulukları çok kültürlü bir yapı haline getirmiştir. Günümüzün başarılı örgütleri, çok kültürlülüğün ve insan sermayesindeki bu çeşitliliğin, farklı örgütsel seviyelerde, iş süreçlerinin etkinliğine daha fazla katkı sağlayabileceğini fark ettiler (Kuknor, 2015). Her ne kadar örgütlerde, çeşitlilik içeren bir iş gücü popülerlik kazanmış olsa da, çok kültürlü bir ortamın yönetiminde sorunlar artmış ve mevcut örgüt kültürlerinin bu çeşitliliği yönetmede yetersiz olduğu fikri literatürde hâkim olmuştur. Bu bağlamda Kuknor ve Bhattacharya (2020) çeşitlilik yönetiminin odak noktasının kapsayıcı bir örgüt kültürünün yaratılması olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Kapsayıcı örgüt kültürü, birçok farklı çizgide bireysel katkıların tanındığı, değerlendirildiği ve kullanıldığı bir kültür olarak tanımlanabilir (Barak, 2011). Araştırmalar, kapsayıcı bir kültürü oluşturma çok kültürlülükten kaynaklanan olumsuz yönlerini en aza indirerek yönetimi kolaylaştıracağını belgelemektedir (Sanyal vd., 2015). Blake (2015) çok kültürlü örgütlerde çeşitliliğin artırttığını belirtmekte ve kapsayıcılığı değişime paralel olarak gelişen, örtük bir

⁽¹⁾ Avrupa Liderlik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, lutfi.surucu@eu.edu.tr; ORCID: 0000-0002-6286-4184

⁽²⁾ Kıbrıs İlim Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ahmetmaslakci@csu.edu.tr; ORCID: 0000-0001-6820-4673

sonuç olarak göstermektedir. Mevcut literatür akışı örgütlerde kapsayıcı bir örgüt kültürü oluşmasının önemine vurgu yapmaktadır.

Yönetim faaliyetinin ana aktörü olan lider, örgütlerde kapsayıcı örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir rol oynayabilir. Nitekim birikmiş ampirik literatür, liderin örgüt içerisinde önemli bir konumda olduğunu ve örgüt kültürünün oluşmasında kritik bir rol üstlendiğine vurgu yapmaktadır (Lasrado, 2020; Yıldız ve Ekingen, 2020). Örgütlerin insan sermayesindeki çeşitliliği, örgüt kültürünü değiştirmiş ve buna paralel olarak da liderlik davranışlarının değişimi zorunlu hale gelmiştir (Kuknor ve Bhattacharya, 2020). Yaşanan değişimle beraber önde gelen liderlik teorileri evrim geçirerek değişen sosyal bağlamları giderek daha fazla yansıtmış olsa da, kapsayıcı bir örgüt kültürü oluşturma konusunda genellikle yetersiz kalmışlardır (Chin, 2010). Bazı araştırmacılar geleneksel liderlik tarzlarını kapsayıcılık konusunda irdemişlerdir. Örneğin; Srivastava ve Dhar (2017) otantik liderliğin kapsayıcılığı desteklediğini ve bu bağlamda kapsayıcı bir lider ile benzer özelliklere sahip olduğunu vurgularken, Gotsis ve Grimani (2016) hizmetkâr liderliği, işyerinde çeşitlilik ve katılımı geliştirmenin potansiyel bir yordayıcısı olduğunu belirtmişlerdir. Mevcut literatür birkaç liderlik tarzının, kapsayıcı bir örgüt kültürünü oluşturma potansiyelini kabul edilmiş olsa da, liderlik yaklaşımları konusunda paradigma değişikliğine ihtiyacımız vardır. Bu konuda Nembhard ve Edmondson (2006), kapsayıcı liderliği kavramsallaştırarak kapsayıcı lideri, örgüt içerisindeki üyelerin görüş ve düşüncelerini değiştirmeden kararlara dâhil edebilen lider olarak tanımlamışlardır. Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) ise bu tanımlı geliştirerek örgüt üyelerinin fikir, düşünce ve görüşlerini rahatça belirtebilmek için, liderin açık, ulaşılabilir ve yardıma hazır olması gerektiğine vurgu yapmıştır. Ayrıca Carmeli vd. (2010) kapsayıcı liderin örgüt içerisindeki farklılıkların yönetilmesinin yanı sıra, bu farklılıkları fark etme, değer verme ve farklıları memnuniyetle karşılayan liderlik olduğunu belirtmişlerdir. Randel vd. (2018) ise kapsayıcı liderliği, optimal ayırt edicilik teorisi ve sosyal kimlik teorisi üzerine inşa ederek, grup üyelerini grubun bir parçası olarak hissetmelerini (aidiyet) kolaylaştırmaya ve gruba katkıda bulunurken bireysellik duygularını (benzersizlik) korumaya odaklanan bir dizi lider davranışı olduğunu belirtmektedirler.

Kapsayıcı liderlik konusunda literatür gelişim göstermekle birlikte hem uygulayıcılar hem de akademisyenler kapsayıcı liderliğin alanını tam olarak keşfetmemişlerdir (Kuknor ve Bhattacharya, 2020; Randel vd., 2018). Kapsayıcı liderliğin öncülleri ve sonuçlarını tespit ederek, etki alanını keşfetmek için dünya literatüründe araştırmalar artmıştır. Bununla birlikte konuyla ilgili Türkçe yazında araştırmalar sınırlı sayıda kalmıştır. Yapılan sınırlı sayıda araştırmalarda; Aslan (2019a) kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin arabuluculuk rolünü, Aslan (2019b) işe bağlılığın yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde kapsayıcı liderliğin aracı rolünü, Müceldili, Tatar ve Erdil (2018) ise kapsayıcı liderliğin psikolojik uygunluğa etkisini araştırmışlardır.

Türkçe yazınında yapılan bu araştırmalarda kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlaması, geçerlik ve güvenilirliği yapılmadan Cronbach'ın alfa güvenilir katsayısı dikkate alınarak analizler sonlandırılmıştır. Hâlbuki bu önemli bir eksikliklerdir. Çünkü literatür ölçüm araçlarının kültürel ve bölgesel farklılıklardan etkilendiğini açıkça belirtmektedir (Sürücü, Maslakçı ve Şesen, 2020). Bu bakış açısıyla bakıldığında Carmeli vd. (2010) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye

uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik çalışmasının yapılmasının Türkçe yazınına katkı sağlayacağı açıktır.

Araştırmada Carmeli vd. (2010) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirliği test edilerek ölçeğin Türkçe yazına kazandırılması amaçlanmıştır. Yapılan bu araştırmanın kapsayıcı liderlik konusundaki anlayışımızı geliştireceği ve ileride yapılacak araştırmalara kaynak teşkil edeceği değerlendirilmektedir. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Öncelikle kapsayıcı liderlik konusunda geniş bir literatür oluşturulmuştur. İkinci bölümde, kapsayıcı liderlik ölçeğinin uyarlama ve çeviri çalışması yapılmış, elde edilen veriler doğrultusunda uyarlama ve çeviri çalışması yapılan ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği test edilmiştir. Son bölümde ise sonuç bölümüne yer verilmiştir.

2. Literatür

2.1. Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcılık kavramı, araştırmanın merkezinde yer aldığından, “kapsayıcı” kavramının tanımını yapmak ve hem kuruluşlar hem de çalışanlar için neden faydalı olabileceğini ifade etmek önemlidir. Miller (1998) kapsayıcılığı, bireylerin katkıda bulunma ve katılmalarına izin verme derecesi olarak tanımlarken, Nishii (2013) farklı geçmişlere sahip bireylere adil bir şekilde davranılması, katkılarından ötürü değer verilmesi ve karar verme sürecine dâhil edilmesi olarak tanımlamaktadır. Shore vd. (2011) mevcut tanımları genişleterek, kapsayıcılığı “bir çalışanın aidiyet ve benzersizlik ihtiyaçlarını karşılayan davranışları deneyimleyerek çalışma grubunun değerli bir üyesi olduğunu algılama derecesi” olarak tanımlamıştır. Bu tanım, teorik olarak sosyal kimlik teorisinin bir uzantısı olan optimal ayırt edicilik teorisi tarafından da desteklenmektedir (Kuknor ve Bhattacharya, 2020). Optimal ayırt edicilik teorisi, bireylerin diğerlerinden aynı anda hem benzer hem de farklı olma ihtiyacına sahip olduklarını savunur (Brewer, 1991). Yapılan tanımlar ve teoriler doğrultusunda kapsayıcılığı, birden fazla geçmişe, yapıya ve düşünme biçimine sahip kişilerin birlikte çalışmasına ve örgütsel hedeflere ulaşmasına izin vermek olarak tanımlayabiliriz.

Örgüt için kapsayıcılık, heterojen insan gruplarını bütünleştirip onları besleyerek bir araya gelmeleri için elde edebilecek güçtür. Aynı zamanda kapsayıcılık, tüm çalışanların çeşitli yeteneklerini, geçmişlerini ve bakış açılarını en üst düzeye çıkaran ve kullanan örgütsel ortamın kalitesini ifade eder. Kapsayıcılığın örgütsel sonuçları hakkında geniş bir literatür bulunmaktadır (Gerritsen, 2020). Randel vd. (2018) kapsayıcılığın; yaratıcılık, iş performansı ve azalan işten ayrılma niyeti gibi olumlu sonuçlarını ortaya koymaktadır. İlave olarak, kapsayıcılığın daha iyi iş fırsatları, kariyer gelişimi, artan iş tatmini, artan refah duygusu, daha fazla güven ve katılım gibi birçok olumlu sonucu olduğu iddia edilmektedir (Workman-Stark, 2017).

Kapsayıcılığın olumlu sonuçları nedeniyle, liderlerin kapsayıcı bir şekilde nasıl hareket edebileceği konusunda araştırmalar yapılmıştır. Nishii ve Mayer (2009) liderin kapsayıcılığını, lider üye etkileşimi teorisine paralel bir yaklaşımla incelemişler ve temel argüman olarak, liderlerin çalışanlarıyla yüksek kalitede bir etkileşime girerek, farklı yapılarıdaki çalışanların güveninin kazanılmasına vurgu yapılmaktadır. Yazarlar genel olarak kapsayıcı liderliği, çalışanlarla etkileşimde

erişilebilirliği sağlamayabilmek olarak kavramsallaştırdılar. Bu çalışmaya paralel olarak Nembhard ve Edmondson (2006) kapsayıcı liderliği, çalışanlarla etkileşimlerde erişilebilir olmanın yanı sıra liderin çalışanlarına karşı açık ve anlaşılır olması gerektiğini vurgulamışlardır. Randel vd. (2018) ise daha kapsamlı ve ayrıntılı bir yaklaşımla kapsayıcı liderliği, grup üyelerinin çalışma grubu içerisinde aidiyet ve benzersizlik ihtiyaçlarına açıkça yanıt veren davranışlarda bulunan liderlik davranışları olduğunu belirtmişlerdir. Carmeli vd. (2010) bu davranışların temelinde açıklık, ulaşılabilirlik ve yardıma hazır olma özelliklerinin olduğunu vurgu yapmaktadır.

Kapsayıcı liderlik, çalışanlar için değil, çalışanlarla bir şeyler yapmakla ilgilidir (Hollander, 2012). Bu yönüyle kapsayıcı liderlik, yalnızca liderlik tarzı değil, çoğunlukla gerçekleşen sosyal süreçte odaklanan bir yaklaşım olan ilişkisel liderlik türü olarak da görülebilir (Carmeli vd., 2010). Bu liderlik yaklaşımı, çalışanlara duygusal destek sağlar, güvenilirliği artırır ve davranışlarıyla tarafsız yargılarda bulunan ilkeli bireyler olduklarını gösterir (Hollander, 2012). Kapsayıcı lider, ekip üyeleri arasındaki bireysel farklılıkları tanır ve bunlara saygı duyar, ekip üyelerini fikirlerini ve endişelerini ifade etmeye davet eder, ekip üyelerinin fikir ve önerilerini içtenlikle dinler ve ekip üyelerini eleştirilip cezalandırılacaklarından endişe etmeden farklı yaklaşımlar denemeye teşvik eder (Carmeli vd., 2010; Ye, Wang ve Guo, 2019). Böylelikle kapsayıcı lider, tüm ekip üyelerinin benzersizlikleri ve farklılıklarıyla tanındığını ve takdir edildiğini hissetmelerini sağlar. Sonuç olarak kapsayıcı liderin altında çalışanlar, desteklendiğini hissedecek ve organizasyonda takdir edildiklerine ve saygı duyulduklarına inanacaklardır (Ye vd., 2019).

Kapsayıcı lider; farklı yaklaşımları, tarzları, bakış açıları ve deneyimleri kabul eden davranışları nedeniyle örgüte olumlu katkıları bulunur (Winters, 2014). Yakın tarihli yapılan araştırmalarda Ye vd. (2019) fayda-maliyet analizi teorisine dayanarak yaptıkları çalışmada kapsayıcı liderin çalışanların hatalarından öğrenmeleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu, Javed, Naqvi, Khan, Arjoon ve Tayyeb (2019) örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığını, Qi, Liu, Wei ve Hu (2019) çalışan yaratıcılığını teşvik ettiğini, Xiaotao, Yang ve Diaz (2018) çalışanların performanslarını artırdığını göstermiştir.

2.2. Liderlik Tarzları ve Kapsayıcı Liderlik

Dönüşümcü liderler geniş vizyonları sayesinde çalışanlarında örgütsel bağlılığı artırır ve tüm çalışanlarını örgütsel hedefler doğrultusunda bir araya getirir. Kapsayıcı lider ise, üyeleri oldukları gibi kabul etmeye, benzersiz yetenek ve bakış açılarıyla örgüte katkıda bulunmalarına izin vermeye odaklanır (Randel vd., 2018). Bu yönüyle bakıldığında çalışanları ortak hedef doğrultusunda bir araya getiren dönüşümcü lider, doğası gereği kapsayıcı değildir. Çünkü dönüşümcü lider, çalışanları örgütün ihtiyaçlarına göre motive etmeye ve geliştirmeye odaklanırken, kapsayıcı liderin odağında, liderin çalışanlarını tüm farklılıkları ve benzersiz yetenekleriyle kabul etmek ve bu benzersizlerinin değerli olduğunu hissettirmek vardır (Randel vd., 2018).

Güçlendirici lider, çalışanların kendi kararları ve hedefleri üzerindeki kontrolünü kolaylaştırmaya odaklanır, ancak kapsayıcı liderliğin yaptığı gibi çalışanların çalışma grubu içinde bir aidiyet duygusu hissetmelerini kolaylaştıran davranışları sergilemezler. Güçlendirici lider gücün paylaşımına, öğretime ve koçluğa dayanırken, kapsayıcı liderlik aidiyeti ve bireyin kendisini benzersiz kılan

şeylere dayalı olarak örgüte katkıda bulunabileceği hissini geliştirir. Kapsayıcı bir lider, çeşitliliği en iyi nasıl destekleyeceğini dikkatlice düşünür ve aynı zamanda ortaya çıkabilecek herhangi bir çatışmayı yapıcı bir şekilde yönetebilir. Tüm bu yönleriyle kapsayıcı lider, güçlendirici liderlikten ayrılmaktadır.

Gotsis ve Grimani (2016) hizmetkâr liderliği, işyerinde çeşitlilik ve katılımı geliştirmenin potansiyel bir yordayıcısı olduğunu belirtmişlerdir. Hizmetkâr liderlik, liderin kişisel çıkarlarından ziyade örgüt, çalışanlar, müşteriler ve toplum gibi diğer paydaşların başarısının liderin ahlaki sorumluluğunda odaklanan bir liderlik tarzı olarak tanımlanır. Hizmetkâr liderliğin geniş kapsamlı sorumluluğun olması kapsayıcılığı ima ediyor gibi görünse de, hizmetkâr lider çalışanların bir duyguyu hissetmelerine yardımcı olmaktan ziyade çalışanlar için fırsatlar geliştirmek ve sağlamakla ilgilidir (Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008). Hizmetkâr lider, çalışanlar için başarıya ulaşmaya ve yaratmaya odaklanır, ancak çalışma grubuna ait olma veya benzersizlik için çalışan ihtiyaçlarına yönelme konusunda zorunlu değildir. Dolayısıyla kapsayıcı lider, hizmetkâr lider tarafından tam olarak ele alınmayan odakları içermektedir. Bu odak noktaları içerisinde, farklı bakış açıları ve yaklaşımları talep etmeye özel önem vererek, norm olmayan ancak performansa katkıda bulunan bakış açıları ve yönelimleri desteklemek bulunur.

Srivastava ve Dhar (2017), otantik liderliğin kapsayıcılığı beslediğini ve bu bağlamda kapsayıcı bir lider ile benzer özelliklere sahip olduğunu düşünmektedir. Aslında otantik liderliğin kapsayıcı lider ile bazı örtüşmeleri olsa da, farklı yönleri de bulunmaktadır (Boekhorst, 2015). Otantik lider, daha fazla öz farkındalık, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısı, bilginin dengeli işlenmesi, ilişkisel şeffaflığı teşvik etmek için hem olumlu psikolojik kapasiteleri artıran hem de olumlu bir etik iklimi destekleyen ve teşvik eden davranış olarak tanımlanır (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008). Tanımından da anlaşılacağı üzere, otantik lider başkalarında özgünlüğe izin vermeye ve/veya teşvik etmeye odaklanmak yerine büyük ölçüde kendine dayalı bir yaklaşımdır (Walumbwa vd., 2008). Bu yönüyle otantik liderlikte bir liderin davranışı vurgulanırken, kapsayıcı liderlikte ise çalışanların, çalışma grubu içindeki sadakat ve benzersizlik ihtiyaçlarının yerine getirilmesi için grup ortamını oluşturulması vurgulanır. Otantik liderlik, liderin eylemlerine ve davranışlarına dayanır. Buna karşılık, kapsayıcı liderlik, üyelerin kabul görmesini sağlamaya ve farklı bakış açılarıyla örgüte katkıda bulunmaya odaklanmaktadır.

Son olarak, kapsayıcı liderlik, lider-üye etkileşimi (LÜE) teorisi ile karşılaştırılır. LÜE teorisi, liderlerin bir üyeden diğerine kaliteli olarak değişen ilişkiler kurduğunu belirtmektedir (Liden, Erdogan, Wayne ve Sparrowe, 2006). LÜE, anlayış düzeyi, birbirlerine yardım etme ve çalışma ilişkisinin etkinliği gibi değişimin unsurlarına odaklanma eğilimindedir (Scandura ve Graen, 1984). Grubunun tüm üyeleriyle yüksek kaliteli LÜE ilişkisi olan bir liderin kapsayıcı olduğu düşünülebilir (Nishii ve Mayer, 2009). Bununla birlikte yüksek kaliteli bir LÜE ilişkisi mutlaka kapsayıcı liderlik anlamına gelmez. Örneğin, bir lider, yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşiminin özü olan davranışlarda bulunarak (örneğin çalışanlarıyla sürekli iletişim kurması, onların sorunları ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi gibi), çalışanların örgüte bağlılığını artırabilir. Örgüte bağlılık yüksek olsa bile çalışan eşsiz ve benzersiz yeteneklerinin örgüt tarafından değer gördüğünü düşünmeyebilir. LÜE, lider ve üyeler arasında olumlu kaynak alışverişini ve desteği kolaylaştırmaya odaklanmıştır. Buna karşılık, kapsayıcı liderlik, aidiyet duyguları yaratır ve

çalışanın eşsiz yeteneğinin kuruluş tarafından değerli ve memnuniyetle karşılandığına dair bir his yaratır.

Sonuç olarak kapsayıcı liderin, kavramsal olarak ilişkili olabilecek diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığında en dikkate değer farkları kapsayıcı liderliğin; kabul, aidiyet, benzersizlik ve kapsayıcılığa önem vermesi olduğu söylenebilir (Randel vd., 2018; Qi vd., 2019).

3. Metodoloji

3.1. Prosedür ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kuzey Kıbrıs'taki kamu kurum/kuruluşlarında çalışanlar oluşturmaktadır. Bu maksatla tüm kamu kurum/kuruluşlarının amirleri ile görüşülmüş ve araştırmanın yapılması için müsaade istenmiştir. Araştırmanın yapılmasına müsaade eden kamu/kuruluşların çalışanlarına tesadüfi örneklem yöntemi kullanılarak kapalı zarfta anketler dağıtılmıştır. Gönüllülük esasına göre doldurulan anketler yine kapalı zarfta araştırmacılar tarafından geri toplanmıştır. Elde edilen 372 anket verisi incelenmiş ve aykırı değerlere sahip olan 14 anket araştırmadan çıkarılmıştır. Araştırma 358 anket verisi ile tamamlanmıştır.

Katılımcıların 184'ü erkek, 174'ü kadındır. Bu katılımcıların 214'ü evli, 144'ü bekârdır. 11 katılımcı doktora, 30 katılımcı yüksek lisans, 235 katılımcı lisans ve 82 katılımcı önlisans ve altı eğitime sahiptir. 70 katılımcının iş tecrübesi 1 yıl ve altında, 237 katılımcının 2-5 yıl arasında, 51 katılımcının ise 5 yıl ve üstünde iş tecrübesi bulunmaktadır.

3.2. Etik Hususlar

Öncelikle ölçeği geliştiren yazarlardan olan Roni Reiter-Palmon ile irtibata geçilmiş ve ölçeğin Türkçeye uyarlaması ve çeviri çalışmasının yapılabilmesi için müsaade alınmıştır. Araştırmanın etik onayı Kıbrıs İlim Üniversitesi Etik Kurulundan alınmıştır (Etik kurul Karar nu: 17). Anket uygulamasından önce kurum amirleri ile görüşülmüş ve araştırmanın amacı konusunda bilgilendirilmiştir. Sadece araştırmanın yapılmasına müsaade eden kurum amirlerinin çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Tüm katılımcılar araştırma hakkında bilgilendirilmiş ve gönüllülük esasına göre anketler doldurulmuştur.

3.3. Çeviri ve Ön Test Çalışması

Anketin Türkçeye uyarlama ve çevirisini gerçekleştirmek için Brislin vd. (1973) tarafından önerilen 5 aşamalı çeviri tekniği kullanılmıştır. Bu aşamalar; ilk çevirinin yapılması, ilk çevirinin değerlendirilmesi, ölçeğin orijinal formuna geri çevirme, geri çevirinin değerlendirilmesi ve son aşama olan uzman görüşünün alınmasıdır. Bu maksatla yönetim ve organizasyon konusunda 10 yıldan fazla akademik geçmişe sahip olan iki akademisyen tarafından ölçek orijinal formu olan İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Elde edilen Türkçe ölçek farklı dört akademisyen tarafından değerlendirilmiştir. Değerlendirmede çevirinin kalitesi, ölçekte yer alan ifadelerin kültürel olarak uygunluğu ve anlaşılabilirliği kontrol edilmiştir. Daha sonrasında iki İngiliz dil ve edebiyatı bölümünde görev yapan akademisyenler tarafından, anket Türkçeden ölçeğin orijinal diline geri çevrilmiş ve farklı iki akademisyen tarafından geri çevirme işlemi değerlendirilmiştir. Son olarak elde edilen Türkçe ölçek, özgün

hali ile karşılaştırılmış ve iki uzman tarafından değerlendirilmiştir. Uzman değerlendirmesinden sonra çeviri çalışması yapılan ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Çeviri çalışması yapılan ölçek, 25 katılımcıya uygulanarak tüm ifadelerin anlaşılır olduğu teyit edilmiştir. Kapsayıcı liderlik ölçeğinde yer alan ifadeler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinde Yer Alan İfadeler

| | Madde No | Ölçekte yer alan ifadeler |
|-----------------|----------|--|
| Açıklık | 1 | Yönetici, yeni fikirleri duymaya açıktır. |
| | 2 | Yönetici, iş süreçlerini iyileştirmek için yeni fırsatlara dikkat ediyor. |
| | 3 | Yönetici, istenen hedefleri ve bunları başarmanın yeni yollarını tartışmaya açıktır. |
| Hazır Olma | 4 | Yönetici, sorunları çözmek için hazırdır. |
| | 5 | Yönetici, takımdan biri olarak görülür ve kolayca ulaşılabilir. |
| | 6 | Yönetici, kendisine danışılacak profesyonel sorular için hazırdır. |
| | 7 | Yönetici, talep ve isteklerimi dinlemeye hazırdır. |
| Ulaşılabilirlik | 8 | Yönetici, ortaya çıkan sorunlarda kendisine danışmamı veya erişmemi teşvik ediyor. |
| | 9 | Yönetici, ortaya çıkan sorunları tartışmaya açıktır. |

Kaynak: Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010: 250-260

3.4. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği

Kapsayıcı liderlik ölçeği 2010 yılında Carmeli ve arkadaşları tarafından “İş yerinde yaratıcı görevlerde kapsayıcı liderlik ve çalışan katılımı: Psikolojik güvenliğin aracı rolü” başlıklı çalışmada geliştirilmiştir. 9 ifadeden oluşan ölçek 3 boyutludur. Ölçekteki 1, 2 ve 3. ifadeler açıklık boyutunu, 4, 5, 6 ve 7. ifadeler hazır olma boyutunu, 8 ve 9 ifadeler ise ulaşılabilirlik boyutunu ifade etmektedir. 5’li likert tipinde hazırlanan ölçekte 1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum ifade eder. Ölçekten elde edilen puan 9 ile 45 arasında değişebilir. Ölçekten alınan puan ne kadar yüksekse, çalışanın kapsayıcı liderlik algısının da o kadar yüksek olduğunu gösterir. Carmeli vd. (2010) yaptıkları çalışmada kapsayıcı liderlik ölçeğinin Cronbach alfa değerini 0.94 olarak ölçmüşlerdir. Ayrıca ölçekteki ifadelerin faktör yüklerinin 0.51 ile 0.82 arasında değiştiğini tespit etmişlerdir.

3.5. İstatistiksel Analiz

İstatistiksel analizler, SPSS 24.0 ve AMOS-18 istatistik yazılımı kullanılarak yapılmıştır. Öncelikle Bartlett's testi ve Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) küresellik testleri verilerin yeterliliğini değerlendirilmek için hesaplanmıştır. Ölçeğin, geçerliliğini test etmeye yönelik olarak keşfedici faktör analizi (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirildi. Ölçeğin güvenilirliğinin tespit edilmesine yönelik olarak; Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı, bileşik güvenilirlik (CR) değeri, madde toplam korelasyonu ve test- tekrar test uygulanmıştır.

4. Bulgular

4.1. Geçerlilik Çalışmaları

Geçerlilik, ölçüm aracının ölçmeyi istediği davranışı ya da niteliği gerçekten ölçüp ölçmediği ile ilgilidir ve ölçüm aracının işlevini ne kadar iyi yerine getirdiğinin bir ölçüsüdür (Anastasi ve Urbina, 1997, Sürücü ve Maslakçı, 2020). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin geçerliliğinin tespit edilmesine yönelik olarak dilsel geçerlilik ve yapı geçerliliği test edilmiştir.

Dilsel geçerlik: Kapsayıcı liderlik ölçeğinin orijinal formu ile Türkçe formu arasındaki dilsel geçerliliğin test edilmesine yönelik olarak Hambleton ve Bollwark (1991) tarafından önerilen yöntem izlenmiştir. Bu kapsamda ölçeğin Türkçe ve orijinal formu aynı örneklem grubuna uygulanmış ve iki form arasındaki korelasyon ölçülmüştür. İngiliz dili ve edebiyat bölümünde okuyan 50 öğrenciye önce ölçeğin İngilizce formu, 2 hafta sonrasında ise ölçeğin Türkçe formu uygulanmıştır. Her iki form arasındaki korelasyon $r = 0.821$ ($p < 0.05$) olarak ölçülmüştür. Bu değer her iki form arasında yüksek korelasyon olduğunu, çeviri ve uyarlama çalışması yapılan ölçeğin dilsel geçerliliğinin olduğunu göstermektedir.

Yapı Geçerliliği: Uyarlama ve çevirisi yapılan kapsayıcı lider ölçeğinin yapısının tespit edilebilmesi amacıyla keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Keşfedici faktör analizi: 9 maddelik kapsayıcı liderlik ölçeği, varimax rotasyonlu temel bileşen analizi kullanılarak keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0.907 olması araştırmanın faktör analizi için yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olduğuna işaret etmektedir. Keşfedici faktör analizi, toplam varyansın % 65.321'ini açıklayan 3 faktörlü bir yapıyı ortaya çıkarmıştır (Kaiser-Meyer-Olkin= 0.907, Bartlett Testi= 1994.651, $p < .001$). Çalışma doğrultusunda Faktör 1 (Açıklık), varyansın % 34.710'unu (3 madde), faktör 2 (Hazır Olma) varyansın % 18.324'ünü (4 madde), faktör 3 (Ulaşılabilirlik) varyansın % 12.287'sini (2 madde) açıklamaktadır. Faktör yükleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Faktör Analizi Sonuçları

| Alt Boyutlar ve Ölçekte Yer Alan İfadeler | Faktör Yükleri | | |
|--|----------------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Açıklık | | | |
| Yönetici, yeni fikirleri duymaya açıktır. | 0.626 | | |
| Yönetici, iş süreçlerini iyileştirmek için yeni fırsatlara dikkat ediyor. | 0.716 | | |
| Yönetici, istenen hedefleri ve bunları başarmanın yeni yollarını tartışmaya açıktır. | 0.735 | | |
| Hazır Olma | | | |
| Yönetici, sorunları çözmek için hazırdır. | 0.310 | 0.519 | |
| Yönetici, takımdan biri olarak görülür ve kolayca ulaşılabilir. | | 0.645 | |
| Yönetici, ona danışılacak profesyonel sorular için hazırdır. | | 0.753 | |
| Yönetici, talep ve isteklerimi dinlemeye hazırdır. | | 0.604 | 0.333 |
| Ulaşılabilirlik | | | |
| Yönetici, ortaya çıkan sorunlarda ona danışmamı veya erişmemi teşvik ediyor. | | | 0.578 |
| Yönetici, ortaya çıkan sorunları tartışmaya açıktır. | | | 0.776 |
| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) | 0.907 | | |
| Ki-Kare (χ^2) | 1994.651 | | |
| Serbestlik Derecesi (df) | 36 | | |
| Anlamlılık Derecesi (p) | 0.000 | | |

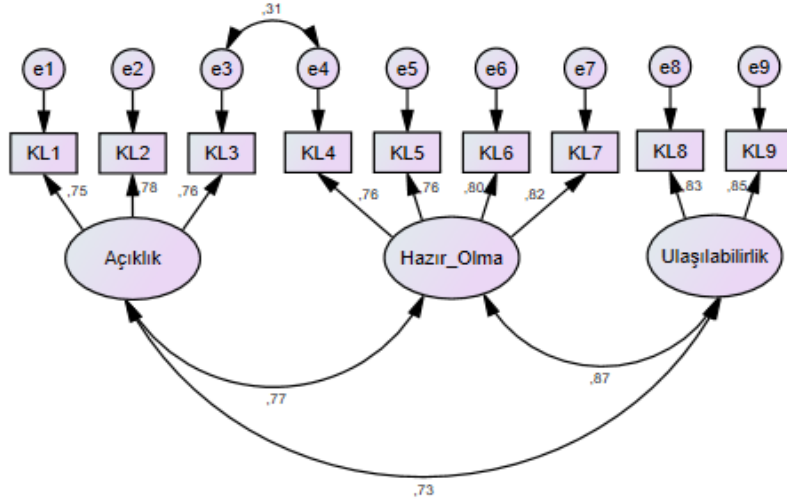
Faktör yükleri 0.519 ile 0.776 arasında değişmektedir. Yapılan faktör analizinde 4. ifade (Yönetici, sorunları çözmek için hazırdır) ve 7. ifade (Yönetici, talep ve isteklerimi dinlemeye hazırdır) çapraz yüklenmiştir. Bununla birlikte, yüksek olan değerler doğru faktöre yüklenmesi ve faktör yükleri arasında 0,1'den daha fazla fark olması nedeniyle bu ifadeler ölçekten çıkarılmamıştır (Hair, Black, Babin, Anderson, 2010). Literatür faktör yüklerinin 0.50'den büyük olmasının oldukça iyi olduğunu ve ayırt edici özelliğinin bulunduğunu belirtmektedir (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2007; Sürücü ve Maslakçı, 2020). Bu kapsamda kapsayıcı liderlik ölçeğinde yer alan ifadelerin yükleri oldukça iyi seviyededir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA): Üç faktörlü kapsayıcı liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmeye yönelik olarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. AMOS 18 programı yardımıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizini maksimum olasılık tahmin prosedürleri kullanılarak gerçekleştirildi. Yapılan DFA' da 3 farklı model test edilmiş ve sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Kapsayıcı liderlik ölçeğinin üç modeli için uyum iyiliği endeksleri

| Model | χ^2 | Df | χ^2/df | p | GFI | NFI | TLI | CFI | RMSEA |
|-------------------------|----------|----|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Model 1 (Tek Faktör) | 248.627 | 27 | 9.208 | 0.000 | 0.825 | 0.877 | 0.888 | 0.888 | 0.104 |
| Model 2 (İki Faktör) | 112.909 | 25 | 4.516 | 0.000 | 0.939 | 0.944 | 0.936 | 0.956 | 0.095 |
| Model 3 (Üç Faktör) | 72.124 | 23 | 3.136 | 0.000 | 0.960 | 0.964 | 0.975 | 0.975 | 0.074 |

Tablo 3'teki değerler 3 faktörlü yapının (Model 3) daha iyi uyum indekslerine sahip olduğunu göstermektedir ($\chi^2= 72.124$, $df= 23$, $\chi^2/df= 3.136$, $GFI= 0.960$, $NFI= 0.964$, $TLI= 0.975$, $CFI= 0.975$, $RMSEA= 0.074$). Yapılan analizler kapsayıcı liderlik ölçeğinin yapı geçerliğinin olduğunu göstermektedir.

**Şekil 1. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı**

4.2. Güvenirlilik Çalışmaları

Güvenirlilik, kullanılan ölçüm aracının kararlılığını ve zaman içerisindeki tutarlılığını ifade eder (Sürücü ve Maslakçı, 2020). Diğer bir ifadeyle güvenirlilik, ölçüm aracının farklı zamanlarda uygulandığında, benzer sonuçlar verme yeteneğidir. Kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenirliliğini tespit etmeye yönelik olarak literatürde önerilen birkaç yöntem izlenmiştir. Öncelikle ölçeğin iç tutarlılığının tespit edilmesine yönelik olarak Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı ve bileşik güvenirlilik değeri hesaplanmıştır. Cronbach alpha değeri ölçeğin geneli için 0.911, alt boyutlarından; açıklık için 0.813, hazır olma için 0.865, ulaşılabilirlik alt boyutu için 0.828 olarak ölçülmüştür. Bileşik güvenirlilik değerleri ise sırasıyla; 0.809 (açıklık), 0.864 (hazır olma), 0.828 (ulaşılabilirlik) ve 0.922 (ölçeğin geneli) olarak hesaplanmıştır. Bu değerler literatürde yaygın olarak kabul edilen 0.7 eşliğinin üzerindedir (Hair et al., 2014; Sürücü ve Maslakçı, 2020).

Korelasyon, ölçme araçlarının birbirleriyle ilişkisini ölçmesinin yanı sıra ölçeklerin güvenilirliklerini tespit etmekte de kullanılabilir (Sürücü ve Maslakçı, 2020). Bu kapsamda kullanılan madde toplam korelasyonu, bir ölçüm aracındaki her bir maddenin puanının, ölçüm aracındaki tüm öğelerin toplam puanı ile ne derece ilişkili olduğunu ifade eder (Sürücü ve Maslakçı, 2020). Literatür ölçekteki ifadeler için madde-toplam korelasyon katsayılarının 0.30 ile 0.80 arasında olmasının yeterli olacağı ve bu değerlere sahip ifadelerin ayırt edici ifadeler olduğu belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2017; Sürücü ve Maslakçı, 2020). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin madde-toplam korelasyon sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Madde Toplam Korelasyon Sonuçları

| İfade | Boyut | Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu | Madde Silindiğinde Cronbach Alpha |
|-------|-----------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| KL1 | Açıklık | 0.611 | 0.907 |
| KL2 | Açıklık | 0.653 | 0.904 |
| KL3 | Açıklık | 0.668 | 0.903 |
| KL4 | Hazır Olma | 0.737 | 0.898 |
| KL5 | Hazır Olma | 0.687 | 0.901 |
| KL6 | Hazır Olma | 0.704 | 0.900 |
| KL7 | Hazır Olma | 0.744 | 0.898 |
| KL8 | Ulaşılabilirlik | 0.705 | 0.900 |
| KL9 | Ulaşılabilirlik | 0.733 | 0.898 |

Tablo 4'teki sonuçlar, açıklık boyutundaki ifadelerin madde toplam korelasyon değerlerinin $r = 0.611$ ile $r = 0.668$ arasında, hazır olma boyutundaki ifadelerin $r = 0.687$ ile $r = 0.744$ arasında ve ulaşılabilirlik boyutundaki ifadelerin madde toplam korelasyonlarının ise $r = 0.705$ ve $r = 0.733$ olduğunu göstermektedir. Elde edilen değerlerin literatürde önerilen değerler arasında olması, kapsayıcı liderlik ölçeğinde yer alan ifadelerin ayırt edici özelliğinin olduğunu göstermektedir.

Test-tekrar test güvenilirliği, ölçüm aracının farklı zamanlar içerisinde, aynı örneklem grubuna uygulandığında, elde edilen sonuçların tutarlılığını ifade eder (Sürücü ve Maslakçı, 2020). Farklı zamanlarda yapılan özdeş anket verileri arasındaki korelasyonun yüksek olması, ölçüm aracının test-tekrar test güvenilirliğinin olduğunu ve ölçeğin zamana karşı tutarlı olduğunu bir göstergesidir. Whiston (2012) iki anket verisi arasında korelasyonun 0.80 ve üzerinde olması durumunda ölçeğin test tekrar test güvenilirliğini sağladığını belirtmektedir. Bu maksatla uyarlama ve çevirisi yapılan kapsayıcı liderlik ölçeği iki hafta ara ile aynı örneklem grubuna uygulanmıştır ($n=61$). İki anket verisi arasında korelasyonun $r = .811$ olması ölçeğin test-tekrar test güvenilirliğinin olduğunu göstermektedir. Son olarak iki anket verisi arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespitine yönelik yapılan t-test iki verinin ortalama değerleri arasında anlamlı bir farklılığının olmadığını ($t=2.109$, $t=2.141$ ve $p>0.05$) göstermiştir. Elde edilen veriler kapsayıcı liderlik ölçeğinin zamana karşı tutarlı sonuçlar verdiğini ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

5. Sonuç

Günümüz koşullarında çeşitliliğe özel bir vurgu yapılmadan oluşturulan geleneksel ekipler genellikle ortalama seviyelerde performans gösterirler. Küresel ve kültürel açıdan farklı insan sermayesine sahip olan örgütler ise, yüksek risklerle beraber ve önemli fırsatlarda elde edebilir. Lider, farklı insan sermayesinin sahip olduğu deneyim ve değerlere dikkat eder ve bu farklılıkları örgütün avantajına kullanabilirse, örgütsel performans da buna paralel olarak artacaktır. Başarıyı sağlayabilmek için liderin farklı bakış açısı ve yaklaşımlara özel önem vererek, norm olmayan ancak performansa katkıda bulunan davranışları ve yönelimleri desteklemesi gerekir. Aksi bir durumda ise örgüt içerisindeki bu çeşitlilik örgütün olumsuz etkileyecektir.

Kapsayıcı bir lider, örgüt içerisindeki farklılıkların yönetilmenin yanı sıra, bu farklılıkları fark etme, değer verme ve farklıları memnuniyetle karşılayan liderlik tarzıdır. Kapsayıcı lider çalışanların psikolojik olarak kendilerini güvende hissettikleri, yeni ve faydalı fikirler ürettikleri bir sosyal ortam yaratır. Oluşturulan bu ortam yüksek kaliteli ilişkilere (Carmeli vd., 2010), çalışanın refahına (Choi vd., 2017), yenilikçi davranışlar göstermesine (Qi vd., 2019), hatalarından öğrenmelerine (Ye vd., 2019) ve görev performanslarının artmasını (Xiaotao vd., 2018) imkan sağlar.

Kapsayıcı liderlik araştırmalarının nicel olarak yapılabilmesi için Carmeli vd. (2010) tarafından 9 maddelik ölçek geliştirilmiştir. Bu çalışmanın amacı, kapsayıcı liderlik ölçeğinin çeviri ve uyarlama çalışmasını yapmak ve Türk kültüründe ölçeğin uygulanabilirliğini test etmektir. Araştırma yapılamadan önce kapsayıcı liderlik ölçeğini geliştiren yazarlardan olan Roni Reiter-Palmon ile iletişime geçilmiş ve ölçeğin çeviri ve uyarlama çalışması için izin istenmiştir. Ölçeğin çeviri işlemi Brislin vd. (1973) önerileri doğrultusunda 5 aşamalı olarak yapılmış ve 10 yıldan fazla akademik geçmişe sahip olan 10 akademisyen ve 2 uzmandan yardım alınmıştır. Çeviri çalışması tamamlanan ölçeğin geçerliliğinin test edilmesine yönelik olarak dilsel geçerlilik ve yapı geçerliliği kontrol edilmiştir. Dilsel geçerliliğin test edilmesi aşamasında 61 öğrenciye önce ölçeğin İngilizce formu, 2 hafta sonrasında ise ölçeğin Türkçe formu uygulanmıştır. Her iki form arasındaki yüksek korelasyon ($r= 0.821$, $p<0.05$) ölçeğin dilsel geçerliliğinin olduğunu göstermektedir. Ölçek yapısının tespit edilebilmesi amacıyla KFA ve DFA analizleri yapılmıştır. Yapılan keşfedici faktör analizi ölçeğin 3 faktörlü yapısının olduğunu, doğrulayıcı faktör analizi ise 3 faktörlü bir yapının iyi uyum değerlerine sahip olduğunu göstermiştir ($\chi^2= 72.124$, $df= 23$, $\chi^2/df= 3.136$, $GFI= 0.960$, $NFI= 0.964$, $TLI= 0.975$, $CFI= 0.975$, $RMSEA= 0.074$).

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin güvenilirliğin tespit edilmesine yönelik olarak; iç tutarlılığı, ölçekte yer alan ifadelerin ayırt ediciliği ve zamana karşı tutarlılığı test edilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığının tespit edilmesinde Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı ve bileşik güvenilirlik değeri hesaplanmış ve kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir (>0.7). Ölçekte yer alan ifadelerin ayırt ediciliğinin tespit edilmesine yönelik madde toplam korelasyon analizi yapılmış ve korelasyon değerinin 0.611 ile 0.744 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler ölçekteki ifadelerin ayırt edici özelliğinin olduğunu göstermektedir. Araştırmanın son aşamasında kapsayıcı liderlik ölçeğinin zaman karşı tutarlılığının tespit edilmesine

yönelik olarak test tekrar test yapılmış, çeviri ve uyarlama yapılan kapsayıcı liderlik ölçeğinin zaman karşı tutarlı sonuçlar verdiğini tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, Türk kültürüne uyarlama ve çeviri çalışması yapılan kapsayıcı liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu ve Türk örneklem grubuna uygulanabileceği tespit edilmiştir. Bu yönüyle araştırmamızın Türk yazınına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Referanslar

- Anastasi, A. ve Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. Prentice Hall/Pearson Education.
- Aslan, H. (2019a). Mediating role of perceived organizational support in inclusive leadership's effect on innovative work behavior. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2945-2963.
- Aslan, H. (2019b). The mediating role of inclusive leadership in the effect of work engagement on innovative work behavior. *OPUS-International Journal of Society Researches*, 14(20), 1055-1069.
- Barak, M. E. (2011). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blake, T. H. (2015). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J. ve Thorndike, R. M. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*, New York, John Wiley - SonsPub.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. ve Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chin, J. L. (2010). Introduction to the special issue on diversity and leadership. *American Psychologist*, 65(3), 150-156.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H. ve Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.
- Gerritsen, R. (2020). *Barriers and facilitators to inclusive leadership*. (Master thesis). Radboud University, Hollanda.
- Gotsis, G. ve Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Hambleton, R. K. ve Bollwark, J. (1991). Adapting tests for use in different cultures: Technical issues and methods. *Bulletin of the International Testing Commission*, 18, 3-32.

- Hollander, E. P. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S. ve Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 117-136.
- Kuknor, S. (2015). New horizons in human resource development. *International Journal of Advance and Innovative Research*, 2(2), 35-38.
- Kuknor, S. C. ve Bhattacharya, S. (2020). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*.
- Lasrado, F. (2020). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J. ve 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.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27(2), 151-160.
- Müceldili, B., Tatar, B. ve Erdil, O. (2018). Kapsayıcı liderlik ve öznel ilişkisel deneyimin psikolojik uygunluğa etkisi: Bir Model Önerisi, 6. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 602-610.
- Nembhard, I. M. ve Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and Professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nishii, L. H. ve Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X. ve Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS One*, 14(2), e0212091.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. ve Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Sanyal, C., Wilson, D., Sweeney, C., Rachele, J. S., Kaur, S. ve Yates, C. (2015). Diversity and inclusion depend on effective engagement. *Human Resource Management International Digest*, 23(5), 21-24.
- Scandura, T. A. ve Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H. ve Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Srivastava, A. P. ve Dhar, R. L. (2017). Authentic leadership and extra role behavior: a school based integrated model. *Current Psychology*, 38(3), 684-697.
- Sürücü, L., Maslakci, A. ve Sesen, H. (2020). Zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 571-579.
- Sürücü, L. ve Maslakçı, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research, *BMIJ*, 8(3), 2694-2726, doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1540>
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. ve Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5, pp. 481-498). Boston, MA: Pearson.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Whiston, S. C. (2012). *Principles and applications of assessment in counseling*. Boston: Cengage Learning.
- Winters, M. (2014). From diversity to inclusion: An inclusion equation. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 205–228). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Workman-Stark, A. L. (2017). *Inclusive Policing from the inside out*. Cham: Springer International Publishing.
- Xiaotao, Z., Yang, X., Diaz, I. ve Yu, M. (2018). Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship between inclusive leadership and employees' task performance. *International Journal of Manpower* 39(7), 882-895.
- Ye, Q., Wang, D. ve Li, X. (2019). Inclusive leadership and employees' learning from errors: a moderated mediation model. *Australian Journal of Management*, 44(3), 462-481.
- Yıldız, A. ve Ekingen, E. (2020). Paternalistik liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerine etkisinin ve iş tatmininin aracılık rolünün yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2916-2926.