

KAPSAYICI LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN (KLÖ) GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI

Abdullah Zübeyr AKMAN¹

Özet

Bu çalışma, örgütsel ortamlarda katılım, açıklık ve eşitliği teşvik eden lider davranışlarını ölçmek için Merlini vd. (2025) tarafından geliştirilen Kapsayıcı Liderlik Ölçeği'nin (KLÖ) Türkçe dil geçerliği ve güvenilirliğini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma, özel sektör çalışanlardan oluşan 376 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiş ve veriler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri kullanılarak analiz edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi, kapsayıcı liderlik ölçeğinin teorik çerçevesi ile tutarlı, net bir faktör yapısı ortaya koymuştur. Bu doğrultuda toplam açıklanan varyans oranı %65,610, KMO değer ise 0,923 çıkmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, modelin tatmin edici uyum indeksleri sergilediğini göstermiştir. Bu kapsamda uyum indeks değerleri şu şekildedir ve model anlamlı çıkmıştır; CMIN/df değeri 1,751, GFI 0,970, CFI 0,988, NFI 0,972, TLI 0,983, SRMR 0,026, AGFI 0,951 ve RMSEA 0,045 çıkmıştır. Güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's alpha katsayısının tüm alt boyutlar için önerilen eşikleri aşmasıyla güçlü bir iç tutarlılık ortaya çıkmıştır. Yakınsak ve ayırt edici geçerlilik testleri, ölçeğin yapı geçerliliğini daha da desteklemiştir. Sonuç olarak ölçek, orijinal ölçeğe uygun olarak iki alt boyuttan oluşmuştur; ait olma ve belirsizlik alt boyutları. Bulgular, kapsayıcı liderlik ölçeğinin örgütsel bağlamda kapsayıcı liderliği değerlendirmek için geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar bağlamında çalışma, iş yerinde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığı teşvik eden liderlik uygulamaları üzerine gelecekteki araştırmaları destekleyen, bilimsel olarak test edilmiş bir ölçüm aracı sağlayarak literatüre katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kapsayıcılık, Kapsayıcı Liderlik, Ölçek Uyarlama, Geçerlik ve Güvenilirlik

JEL Kodu: J24, M10, M12

VALIDITY AND RELIABILITY STUDY OF THE INCLUSIVE LEADERSHIP SCALE (ILS)

Abstract

The present study was conducted for the purpose of examining the Turkish language validity and reliability of the Inclusive Leadership Scale (ILS), a tool developed by Merlini et al., (2025) for the purpose of measuring leadership behaviours that promote participation, openness, and equality in organizational settings. The study was conducted on a sample of 376 private-sector employees, and the data was analyzed using exploratory and confirmatory factor analyses. The study was conducted on a sample of employees from various sectors, and the data was analyzed using exploratory and confirmatory factor analyses. An exploratory factor analysis was conducted, revealing a clear factor structure consistent with the theoretical framework of the inclusive leadership scale. Accordingly, the total explained variance was 65.610%, and the KMO value was 0.923. Confirmatory factor analysis showed that the model exhibited satisfactory fit indices. In this context, the fit index values are as follows, and the model was found to be significant:

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, azakman@erbakan.edu.tr, 0000-0001-6392-1884



CMIN/df is 1.751, GFI is 0.970, CFI is 0.988, NFI is 0.972, TLI is 0.983, SRMR is 0.026, AGFI is 0.951, and RMSEA is 0.045. The confirmatory factor analysis demonstrated that the model exhibited satisfactory fit indices. The reliability analysis indicated strong internal consistency, with Cronbach's alpha coefficients surpassing the recommended thresholds for all subscales. Convergent and discriminant validity tests further supported the construct validity of the scale. Consequently, the scale is composed of two subscales, consistent with the original scale: belongingness and uncertainty. The findings indicate that inclusive leadership scale is a valid and reliable measurement tool for assessing inclusive leadership in organizational contexts. In light of these findings, the present study makes a significant contribution to the extant literature by providing a scientifically validated measurement tool that will support future research on leadership practices that promote diversity, equity, and inclusion in the workplace.

Keywords: Inclusivity, Inclusive Leadership, Scale Adaptation, Validity and Reliability

JEL Codes: J24, M10, M12

1. GİRİŞ

Bireylerin doğuştan gelen nitelikleri ve sosyalleşme süreçleri, farklı kişilik, yetkinlik ve değerlerin gelişmesine yol açar. Örgütlerde liderle benzer davranış gösteren çalışanların desteklenmesi ise çeşitliliğin katkısını engelleyerek motivasyon kaybı ve yabancılaşmaya neden olabilir. Diğer yandan çeşitliliğin örgütsel inovasyonu güçlendirdiği ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı bilinmektedir (Liu vd., 2024). Çeşitlilik kavramı, günümüz işgücünün temel bir unsuru hâline gelmiş olup, çeşitliliğin oluşturduğu çalışma ortamı da bu durumu yönetmek ve ortaya çıkabilecek olumlu etkilerden en iyi şekilde yararlanmak açısından kritik bir faktör olarak görülmektedir (Dwertmann & Park, 2025). Çeşitlilik, birçok CEO ve üst düzey yönetici tarafından, özellikle kurumsal yenilik ve inovasyon oranının artırılmasında oynadığı rol nedeniyle, stratejik bir öncelik olarak değerlendirilmektedir (Randel vd., 2018). Bu kapsamda özellikle liderlik bağlamında bakıldığında çeşitlilik bireyleri ve çalışanları güçlendirir ve onları öğrenmeye teşvik ederek geliştirir (Svendsen & Næss, 2025; Yüce & Gürcüoğlu, 2025).

Dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmeler farklı çalışma koşulları sunmaktadır. Bu kapsamda son zamanlarda ortaya çıkan hibrit ekiplerde geleneksel yüz yüze ekiplere göre daha yüksek bir çeşitlilik (örneğin cinsiyet, kültür, yaş, ırk, din, coğrafi, dil, eğitim, işlevsel geçmiş ve organizasyonel kıdem çeşitliliği) ortaya çıkarır. Ayrıca, hibrit ekipler, üyelerinin farklı bir arada çalışma tercihleri nedeniyle çeşitli günlük taleplerin olduğu dinamik bir ortamı etkili bir şekilde yönetmek zorundadır (Hincapie & Costa, 2024). Hibrit çalışma modelinin getirdiği bu karmaşıklık, liderleri geleneksel fiziksel varlığa dayalı gözetim anlayışından uzaklaşarak hem uzaktan hem de ofis içinde çalışan bireyleri eşit ölçüde kapsayan, güvene dayalı ve sonuç odaklı esnek bir liderlik tarzı benimsemeye zorlamaktadır (Choudhury, 2020).

Kapsayıcı liderlik, organizasyonel literatürde önemli bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Bu kavram, çalışanların kimliklerini kabul eden, bireysel katkılarına vurgulayan, psikolojik güvenliği teşvik eden ve karar alma süreçlerine aktif katılımı destekleyen bir liderlik yaklaşımını ifade eder (Islam vd., 2024). Kapsayıcı liderlik, çeşitlilikten kaynaklanan potansiyel gerilimleri azaltma ve örgütsel bağlılık, yaratıcılık ve inovasyon performansı gibi sonuçları olumlu yönde etkileme kapasitesi nedeniyle modern çalışma hayatında kritik bir kavramsal araç olarak tanımlanmıştır (Nembhard & Edmondson (2006). Bunun yanında kapsayıcı liderlik, çalışanların bireysel kimliklerini ve farklılıklarını tanıyarak onları karar alma süreçlerine etkin biçimde dahil eden, bu sayede hem bireysel katkıları görünür kılan hem de psikolojik güvenliğe dayalı bir örgüt kültürü inşa eden bir yönetim yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır (Islam vd., 2024). Bu liderlik anlayışı, çalışanların örgüte yönelik aidiyet ve adalet algılarını güçlendirerek motivasyon, iş tatmini ve sürdürülebilir performans üzerinde olumlu etkiler oluşturmaktadır.

Bu çalışmada Merlini vd. (2025) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması gerçekleştirilmiştir. Literatürde daha önce Türkçe literatüre uyarlanmış kapsayıcı liderlik çalışmaları olsa da Merlini vd. (2025)'ne ait herhangi bir ölçek uyarlaması çalışmasına rastlanılmamıştır. Bu bağlamda bu çalışmada ilgili ölçeğin Türkçe uyarlaması gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak yapılan analizlere göre uyarlanan ölçek, orijinal ölçeğe benzer şekilde iki alt boyuttan oluşmuştur; ait olma ve benzersizlik alt boyutları. Elde edilen ölçeğin liderlik çalışmalarında ve akademik araştırmalarda kullanılabileceği öngörülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde kapsayıcı liderlik ve önceki çalışmalara ait bilgiler yer almaktadır.

2.1. Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı liderlik, özellikle dönüşümsel liderlikten ayrılan ve bağımsız bir liderlik tarzı olarak ele alınmaktadır. Her iki liderlik biçimi de çalışanların performansını geliştirmeye uygun koşullar oluşturmayı amaçlasa da kapsayıcı liderlik bireylerin değerini öne çıkarmaya, onların görüş ve bakış açılarını özgürce ifade edebilecekleri bir ortamı inşa etmeye daha fazla odaklanan bir liderlik türüdür (Ağalday, 2022; Hoover & Rupp, 2024).

Diğer yandan kapsayıcı liderlik, dönüşümcü, hizmetkâr ve etik liderlik gibi diğer çağdaş liderlik yaklaşımlarıyla bazı ortak özellikler taşısa da temel ayrımı, bireylerin kimliklerini ve farklılıklarını açıkça tanıması ve bu farklılıkları örgütsel süreçlere entegre etmesi noktasında yatmaktadır. Dönüşümcü liderlik, takipçileri ilham yoluyla motive etmeye ve örgütsel değişimi yönetmeye odaklanırken bireysel kimlik farklılıklarını merkeze almaz (Bass & Riggio, 2006). Hizmetkâr liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını ön plana çıkarması bakımından kapsayıcılıkla örtüşse de sistematik bir çeşitlilik ve dahil etme perspektifi sunmaz (Greenleaf, 2013). Kapsayıcı liderlik ise bu yaklaşımlardan farklı olarak her bireyin sese kavuşmasını, psikolojik güvenliği ve eşit katılımı yapısal bir öncelik olarak ele alır (Carmeli vd., 2010).

Kapsayıcı liderliğe dair ilk yaklaşımlar Nembhard & Edmondson (2006) tarafından ortaya atılmıştır. Yazarlar kapsayıcı liderliği; liderin söz ve eylemleriyle, normalde dışarıda kalabilecek kişilerin katkılarını davet eden ve takdir eden davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Kapsayıcı liderlik, liderin çalışanların farklı görüşlerine değer vererek, onları destekleyip örgütsel başarının artırılmasına katkı sunduğu; katılım, güçlendirme, adalet ve saygı temelli bir liderlik modeli olarak akademik literatürde ele alınmaktadır.

Kapsayıcı liderlik, Shore vd. (2011) tarafından “*bir çalışanın, aidiyet ve benzersizlik ihtiyaçlarını karşılayan bir davranış göyerek, iş grubunun saygın bir üyesi olduğunu algılama derecesi*” olarak tanımlanmaktadır. Shore vd. (2011)'nin kapsayıcılık kavramsallaştırması, kapsayıcılığın diğer yaklaşımlardan farklı olarak, bireylerin hem ait olma (güçlü ve istikrarlı kişilerarası ilişkiler kurma ve sürdürme ihtiyacı) hem de benzersizlik (kendine özgü bir benlik duygusunu koruma ihtiyacı) gereksinimlerinin karşılanması gerektiğini açıkça ortaya koymasıyla ayrılmaktadır. Buna göre bireylerin kapsayıcılık hissini yaşayabilmeleri için her iki gereksinimin de tatmin edilmesi gerekmektedir (Randel vd., 2018).

Kapsayıcı liderlik, liderlerin iletişime ve eleştiriye açık, erişilebilir ve çalışanlarının fikirlerini özgürce ifade edebildiği bir ortam oluşturmalarını ifade eder (Carmeli vd., 2010). Bu tür liderler, farklı bakış açılarını dinleyen, hedeflere ulaşmak için alternatif yolları tartışmaya istekli ve

fırsatlara duyarlı kişilerdir (Yavuz, 2024). Nishii ve Mayer (2009), liderlerin kapsayıcılığını grup düzeyinde lider-üye ilişkileri üzerinden değerlendirmiştir. Araştırmalarına göre liderler, farklı kökenlerden gelen çalışanlarla güçlü ilişkiler kurduklarında eşitlik ve kapsayıcılık normlarını destekleyerek güç paylaşımını ve karşılıklı etkileşimi artırmaktadır. Kapsayıcı liderliği açıkça tanımlamamış olsalar da kavramı, özellikle az temsil edilen çalışanlarla kaliteli ilişkiler kurma biçiminde ele almışlardır.

Edwin Hollander, kapsayıcı liderliği; lider ile takipçileri arasında karşılıklı faydaya dayalı bir ilişki biçimi olarak tanımlar. Hollander'e göre kapsayıcı liderlik, "insanlara bir şeyler yapmak yerine, onlarla bir şeyler yapma" anlayışını esas alır. Hollander, liderliği yalnızca liderin özelliklerine indirgemek yerine, onu karşılıklı etkileşim ve ortak hedefler etrafında şekillenen bir ilişki süreci olarak görür. Hollander (2012), kapsayıcı liderliğin özünü dört temel unsurla açıklamaktadır. Saygı (Respect), liderin takipçilerini değerli bireyler olarak görmesini ve onların kimliklerine ile katkılarını değer vermesini ifade eder. Tanınma (Recognition), çalışanların çabalarının ve başarılarının lider tarafından görülmesi ve kabul edilmesidir. Duyarlılık (Responsiveness), liderin takipçilerin ihtiyaç ve endişelerine açık olmasını, çift yönlü bir iletişimi benimsemesini kapsar. Sorumluluk (Responsibility) ise hem liderin hem de takipçilerin ilişkiye karşılıklı olarak sahip çıkmasını ve etik bir bağ sürdürmesini gerektirir. Bu dört unsur bir arada, güvene dayalı ve katılımcı bir lider-takipçi ilişkisinin temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla Hollander'in tanımı, liderliği hiyerarşik bir güç ilişkisi olarak değil, karşılıklı güvene, katılıma ve ortak sorumluluğa dayanan bir süreç olarak konumlandırılır (Hollander, 2012).

Randel vd. (2018) kapsayıcı liderliği, tüm grup üyelerinin çalışma grubuna aidiyet algısını toplu olarak kolaylaştıran ve grup üyelerinin olumlu grup sonuçları elde etmek için benzersizliklerini ortaya koymalarını teşvik eden davranışlar olarak tanımlamışlardır. Bu noktada dört farklı durum ortaya konulmuştur: bireyleri grup üyeleri olarak desteklemek, grup içinde adalet ve eşitliği sağlamak, bireylerin gruba farklı katkılarını teşvik etmek ve bireylerin grup çalışmalarına kendi benzersiz bakış açılarını ve yeteneklerini tam anlamıyla katmalarına yardımcı olmak.

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, bireysel katkıları değer vermeyi ve kapsayıcı bir organizasyon kültürü oluşturmayı vurgulayan kendine özgü bir liderlik tarzı olan kapsayıcı liderliğin ölçülmesini araştırmaktadır. Bu yapı, çalışanların bağlılığını, yaratıcılığını ve genel takım performansını artırmak için çok önemlidir (Nembhard & Edmondson, 2006).

Bu çalışma, Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin geçerliliğini ve güvenilirliğini doğrulamaya yönelik gerçekleştirilmiştir. Bulgular, güçlü bir iç tutarlılık gösteren ve hem yakınsak hem de ayırt edici geçerliliği tesis eden sağlam bir 10 maddelik ölçek ortaya koymakta ve böylece ölçeğin amaçlanan yapıyı doğru bir şekilde değerlendirme yeteneğini doğrulamaktadır. Çalışma içinde öne çıkan tartışmalar, çeşitli ekiplerde kapsayıcılığın önemini vurgulamakta ve işyerinde çeşitliliğin faydalarından yararlanmak için etkili liderliğin gerekli olduğunu öne sürmektedir. Çalışma ayrıca, farklı kültürel bağlamlar ve sektörler arasında genelleştirilebilirlikle ilgili potansiyel sınırlamaları ele alırken, kapsayıcı liderlik uygulamalarının uzun vadeli etkileri hakkında daha fazla araştırma yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Kapsayıcı liderliği değerlendirmek için geçerliliği kanıtlanmış bir çerçeve sunan bu çalışma, örgütsel davranış alanına önemli bir katkı sağlamaktadır.

2.2. Konuyla Dair Önceki Ölçek Çalışmaları

Kapsayıcı liderlik alanında Türkiye’de gerçekleştirilen ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmaları, kavramın farklı boyutlarını ortaya çıkaran zengin bir yapı sunmaktadır. Okçu & Deviren (2021), geliştirdikleri 25 maddelik ve üç boyutlu ölçekle (erişebilirlik, farklılara saygı, adil muamele) kapsayıcı liderliğin temel davranışsal unsurlarını tanımlamışlardır. Ardından Çelik & Polat (2023), beş alt boyut ve 25 maddeden oluşan kapsamlı bir uyarlama çalışmasıyla orijinal ölçek yapısını koruyarak Türkçe bağlama uyumlu bir ölçme aracı ortaya koymuşlardır. Benzer biçimde Akcan & Bozkurt (2023), ölçeği 23 madde ve beş boyutta yeniden uyarlayarak kapsayıcı liderliğin kültürel yorumuna katkı sağlamışlardır. Buna karşılık Sürücü & Maslakçı (2021) daha yalın bir yapıya sahip tek boyutlu ve dokuz maddelik ölçekle kapsayıcı liderliğin Türk kültürüne uygun şekilde tek bir temel faktör etrafında toplanabileceğini göstermiştir.

Türkiye’de kapsayıcı liderlik alanında gerçekleştirilen ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmaları incelendiğinde, mevcut çalışmaların farklı boyut sayıları ve madde yapılarıyla kavramı ele aldığı görülmektedir. Ancak bu çalışmaların hiçbiri, Merlini vd. (2025) tarafından geliştirilen ve kapsayıcı liderliği güncel bir kuramsal çerçevede yeniden kavramsallaştıran ölçeği Türkçeye kazandırmamıştır. Mevcut uyarlamaların büyük çoğunluğu daha önceki kuşak ölçeklere dayanmakta; kavramın özellikle güç paylaşımı, karşılıklı etkileşim ve eşitlik normlarını bütünleşik biçimde ele alan boyutlarını yeterince yansıtamamaktadır. Bu eksiklik, alanyazında hem kuramsal hem de ölçme açısından bir boşluk oluşturmaktadır. Bu doğrultuda mevcut çalışma, Merlini vd. (2025) ölçeğini Türk kültürüne ve örgütsel bağlamına uyarlamayı amaçlamakta; böylece hem alanyazındaki bu boşluğu doldurmayı hem de Türkiye’deki araştırmacılara güncel ve geçerli bir ölçme aracı sunmayı hedeflemektedir.

3. ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacı ve önemi, evreni ve örneklemini ile araştırmaya ait yöntem yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, Merlini vd. (2025) tarafından geliştirilen Kapsayıcı Liderlik Ölçeği’nin (KLÖ) Türkçe dil geçerliği ve güvenilirliğini test ederek, ölçeğin Türkiye bağlamındaki örgütsel yapılarda kullanılabilirliğini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışma, kapsayıcı liderliği oluşturan lider davranışlarının Türk kültürel ve örgütsel bağlamında nasıl ölçülebileceği sorusuna odaklanmaktadır. Araştırma, ölçeğin faktör yapısının özgün formuyla uyumlu olup olmadığını açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yoluyla incelemekte; ölçeğin iç tutarlılığını ve yapı geçerliğini istatistiksel olarak sınamaktadır. Böylece “kapsayıcı liderlik” kavramının örgütsel ortamlarda nasıl yapılandığı ve hangi boyutlar üzerinden ölçülebileceği somut biçimde ortaya konulmaktadır.

Bu çalışmanın önemi, artan çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık tartışmalarına rağmen Türkiye bağlamında kapsayıcı liderliği ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracının sınırlı olması problemine çözüm üretmesinden kaynaklanmaktadır. Kapsayıcı liderlik, çalışanların ait olma duygusunu güçlendiren ve belirsizlikle başa çıkmalarını destekleyen kritik bir liderlik yaklaşımı olmasına rağmen, bu yapının ampirik olarak ölçülmesi için kültüre duyarlı araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular, kapsayıcı liderliğin örgütsel tutumlar ve davranışlar üzerindeki etkilerinin ilerleyen çalışmalarda daha sağlıklı

biçimde incelenmesine olanak tanımaktadır. Dolayısıyla çalışma hem akademik literatüre metodolojik bir katkı sunmakta hem de uygulayıcılara, kapsayıcı liderlik uygulamalarını değerlendirme ve geliştirme süreçlerinde kullanılabilecek bilimsel temelli bir araç sağlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Çalışmanın evrenini, özel sektörde faaliyet gösteren farklı sektör ve birimlerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise Türkiye'nin çeşitli illerinde istihdam edilen özel sektör çalışanlarından meydana gelmektedir. Araştırmada, zaman ve maliyet kısıtları ile geniş bir katılımcı kitlesine ulaşma gerekliliği dikkate alınarak kolayda örnekleme tekniği tercih edilmiştir (Noor & Golzar, 2022). Bu doğrultuda, özel sektörde aktif çalışma hayatı içerisinde yer alan bireylere ulaşılmaya çalışılmış ve gönüllü katılım esas alınmıştır.

Örneklemin heterojen bir yapıya sahip olması, farklı sektör ve örgütsel bağlamlardan elde edilen veriler aracılığıyla kapsayıcı liderlik algısının daha geniş bir perspektiften değerlendirilmesine imkân tanımaktadır. Bu durum, elde edilen bulguların özel sektör bağlamında genellenebilirliğini artırmakla birlikte, ölçeğin farklı örgütsel yapılarda uygulanabilirliğine ilişkin önemli ipuçları sunmaktadır. Bununla birlikte, kullanılan örnekleme tekniğinin olasılıklı olmaması, bulguların yorumlanmasında dikkatli olunmasını gerektirmekte; sonuçların evrenin tamamına genellenmesinde sınırlılık oluşturabilecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Ayrıca çalışma kapsamında veri toplama aracı olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Veri toplama aşamasından önce ilgili ölçek ifadeleri, iki alan uzmanı akademisyen ve bir dil uzmanı akademisyen tarafından kontrol edilmiştir. Daha sonra bu doğrultuda ölçek ifadelerinin yer aldığı anket, Google Formlar üzerinden ilgili katılımcılara gönderilmiştir. Bu kapsamda toplamda 390 kişiden dönüş alınmış ve eksik veriler analiz dışı tutulduktan sonra 376 katılımcının verisiyle analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde IBM SPSS 25.0 ve AMOS 24.0 yazılımlarından yararlanılmıştır. Analiz süreci, öncelikle ölçüm araçlarının iç tutarlılık düzeylerinin değerlendirilmesiyle başlatılmış; ardından değişkenlerin faktör yapısını ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Ölçüm modelinin kuramsal yapıyla uyumunu test etmek için ise doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, yapılar arasındaki ayırt ediciliği incelemek üzere Fornell–Larcker ayrışma geçerliği ölçütü ile korelasyon analizleri yapılmıştır. Son aşamada, ölçüm modelinin yapı güvenirliliğinin belirlenmesi amacıyla bileşik güvenirlilik (CR) katsayıları, birleşme (yakınsak) geçerliğinin değerlendirilmesi için ise açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri hesaplanmıştır. Çalışmanın etik izni, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 25/07/2025 tarih ve 2025/675 Karar No ile alınmıştır.

4. BULGULAR

Bu kısımda çalışmanın analizlerine ve bulgularına yer verilmiştir.

4.1. Demografik Bulgular

Tablo 1'de çalışmaya katılanlara ait demografik bilgiler yer almaktadır. Bu kapsamda toplamda 376 kişiden veriler elde edilmiştir.

Tablo 1. Demografik Bilgiler

	Değişkenler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	311	82,7
	Kadın	65	17,3
Medeni Durum	Bekar	108	28,70
	Evli	244	64,9
Yaş	Belirtmek İstemiyorum	24	6,4
	18-30	126	33,5
	31-40	115	30,6
	41-50	88	23,4
	51-60	40	10,6
	61+	7	1,9
Eğitim Durumu	Ortaokul/Lise	58	15,4
	Önlisans	73	19,4
	Lisans	198	52,7
	Yüksek Lisans/Doktora	47	12,5
Toplam İş Deneyimi	1-5 Yıl	73	19,4
	6-10 Yıl	104	27,7
	11-15 Yıl	110	29,2
	16 Yıl ve Üstü	89	23,7
Çalışılan Bölüm	Bilgi İşlem Bölümü	12	3,2
	Dış Ticaret Bölümü	25	6,6
	Diğer	22	5,8
	İnsan Kaynakları Bölümü	42	11,2
	Kalite Kontrol Bölümü	11	2,9
	Lojistik Bölümü	21	5,6
	Muhasebe-Finans Bölümü	58	15,4
	Satınalma Bölümü	27	7,2
	Satış-Pazarlama Bölümü	42	11,2
	Stok Bölümü	19	5,1
	Üretim Bölümü	78	20,7
Yönetim/İdari Bölüm	19	5,1	
Faaliyet Gösterilen Sektör	Ağaç-Sanayi	18	4,8
	Beyaz Eşya	29	7,7
	Bilgi İletişim	17	4,5
	Demir-Çelik	55	14,6
	Elektrikli Ev Aletleri	19	5,1
	E-Ticaret	13	3,5
	Finans	9	2,4
	Gıda	14	3,7
	Havacılık/Savunma	29	7,7
	Metal Sanayi	49	13
	Otomotiv/Yedek Parça	66	17,6
	Plastik/Hırdavat	34	9
	Reklam	12	3,2
	Tekstil	12	3,2
Toplam		376	100,00

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1’de yer alan bulgulara göre, araştırma örneklemini oluşturan 376 katılımcının %82,7’si erkek ve %17,3’ü kadın olup, bu durum örneklemin cinsiyet açısından belirgin biçimde erkek ağırlıklı olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %64,9’unun evli, %28,7’sinin ise bekâr olması, örneklemin büyük ölçüde evli bireylerden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların önemli bir bölümünün 18–30 yaş (%33,5) ve 31–40 yaş (%30,6) aralığında yer aldığı, dolayısıyla araştırmanın genç ve orta yaş grubundaki çalışanlar üzerinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Eğitim düzeyi bakımından katılımcıların %52,7’sinin lisans, %19,4’ünün önlisans ve %12,5’inin yüksek lisans veya doktora mezunu olduğu saptanmış olup, bu durum örneklemin genel olarak yüksek bir eğitim düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. İş deneyimi değişkeni açısından katılımcıların %29,2’sinin 11-15 yıl, %27,7’sinin 6-10 yıl ve %23,7’sinin 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum örneklemin çoğunlukla uzun süreli mesleki deneyime sahip bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Çalışılan bölümler açısından en yüksek katılımın üretim (%20,7), muhasebe-finance (%15,4), satış-pazarlama (%11,2) ve insan kaynakları (%11,2) birimlerinden sağlandığı; sektör dağılımında ise otomotiv/yedek parça (%17,6), demir-çelik (%14,6) ve metal sanayi (%13) sektörlerinin öne çıktığı görülmektedir.

4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi (AFA), çok sayıda gözlenen değişken arasındaki ilişkileri inceleyerek bu değişkenlerin altında yatan gizil faktörleri ortaya çıkarmayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir (Kline, 2016; Tabachnick & Fidell, 2019).

Açıklayıcı faktör analizi bağlamında ölçeğe ait veri setinin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik katsayısı ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen analizlere Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeğe İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Alt Boyutlar	Boyutların Açıkladığı Varyans				Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)	Cronbach Alpha (α)
	Maddeler	Madde Yükleri	Toplam	Açıklanan Varyans %		
Ait Olma Boyutu (6 Madde)	KL1	0,722	5,605	39,502	0,923	0,911
	KL2	0,844				
	KL3	0,839				
	KL4	0,766				
	KL5	0,823				
	KL6	0,756				
Benzersizlik Boyutu (4 Madde)	KL7	0,761	1,028	66,330	Barlett Küresellik Testi	
	KL8	0,718			Ki-kare (χ^2) =2056,241	
	KL9	0,716			Serbestlik	
	KL10	0,744			k	

Toplam= 10 Madde	Toplam Açıklanan Varyans	65,610	derecesi : 45 p= 0,000
-----------------------------	---	--------	---------------------------------

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2’ye göre ölçek iki boyuta ayrılmaktadır. “*Ait Olma*” boyutuna ait 6 madde yüksek faktör yükleri 0,722 ile 0,844 aralığındadır. Bu boyutun açıklanan varyans oranı %39,502 olarak hesaplanmış ve Cronbach's alpha katsayısı 0,911 ile yüksek bir iç tutarlılığa işaret etmektedir. “*Benzersizlik*” boyutunda ise 4 madde yer almakta, faktör yükleri 0,716 ile 0,761 arasında değişmektedir ve açıklanan varyans oranı %66,330 olarak bulunmuştur. Toplam açıklanan varyans oranı %65,610’dur. Ölçeğe ait KMO değeri 0,923 ile mükemmel düzeyde kabul edilebilecek bir örneklem yeterliliğini göstermekte, Bartlett Küresellik Testi’nin anlamlı çıkması ($\chi^2=2056,241$; $sd=45$; $p<.001$) faktör analizi için verilerin uygunluğunu doğrulamaktadır. Genel olarak, ölçek yapısının istatistiksel olarak güçlü, güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilir. Açıklayıcı faktör analizinden sonra Fornell Larcker ayrışma geçerliği analizi gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan sonuçlar Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Korelasyon Analizi ve Yakınsak ve Iraksak Geçerlik Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	AVE	CR	MSV	ASV	1	2
1. Ait Olma (AO)	4,168	0,6358	0,587	0,895			0,766*	
2. Benzersizlik (B)	4,305	0,6187	0,553	0,827	0,464	0,464	0,681**	0,744*

* AVE’nin karekökü.

** Korelasyon 0,01 düzeyinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

AVE=Ortalama Açıklanan Varyans, CR=Birleşik Güvenirlik, MSV=Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi, ASV=Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yakınsak geçerlik değerlendirmesinde, CR (Bileşik Güvenirlik-Composite Reliability) değerinin 0.70’in üzerinde olması, AVE (Açıklanan Ortalama Varyans-Average Variance Extracted) değerinin 0.50’yi aşması ve CR’nin AVE’den büyük olması ($CR > AVE$) beklenir; bu koşullar yapının iç tutarlılığını ve açıklayıcılığını gösterir. Iraksak geçerlik açısından ise AVE değerinin, maksimum paylaşılan varyanstan (MSV) ve ortalama paylaşılan varyanstan (ASV) büyük olması; ayrıca AVE’nin karekökünün, ilgili yapının diğer yapılarla olan korelasyonlarından yüksek olması gerekmektedir. Bu kriterler, yapılar arasında yeterli ayırım olduğunu ve her yapının kendine özgü bir yapıyı temsil ettiğini gösterir (Fornell & Larcker, 1981; Henseler vd., 2015). Tablo 3’te yer alan sonuçlara göre Ait Olma boyutunun ortalaması 4,168 ve Benzersizlik boyutunun 4,305 olup her iki boyutta da yüksek algı düzeyi gözlenmektedir. Düşük standart sapma değerleri (AO: 0,6358; B: 0,6187) katılımcı yanıtlarının homojen olduğunu göstermektedir. AVE değerlerinin 0,50’nin üzerinde olması (AO: 0,587; B: 0,553) yakınsak geçerliliğin sağlandığını, CR değerlerinin (AO: 0,895; B: 0,827) yüksek olması ise ölçeklerin içsel tutarlılığının güçlü olduğunu göstermektedir.

4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeğe ait yapı geçerliği değerlendirmesi için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Ayrıca yapı güvenilirliğini ölçmek amacıyla Bileşik Güvenirlik (CR) ve birleşme geçerliği için Ortalamanın Açıklanan Varyansı (AVE) hesaplanmıştır. Ölçeklerin kabul edilebilir düzeyde geçerli sayılabilmesi için $CR \geq 0,70$, $AVE \geq 0,50$ ve $CR > AVE$ koşulları sağlanmalıdır (Hair vd.,

2019; Wong, 2013). Tablo 4'te sunulan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, her iki alt boyut için $CR > 0,70$, $AVE > 0,50$ ve $CR > AVE$ kriterleri yerine getirilmiştir. Ayrıca, tüm öğe faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir. Cronbach's alpha (α) katsayıları da yüksek değerler çıkmıştır. Bu durumun da ölçüğe ait alt boyutların güvenilir olduğunu gösterir ve ölçüğün akademik çalışmalarda kullanılabilirliğini destekler.

Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

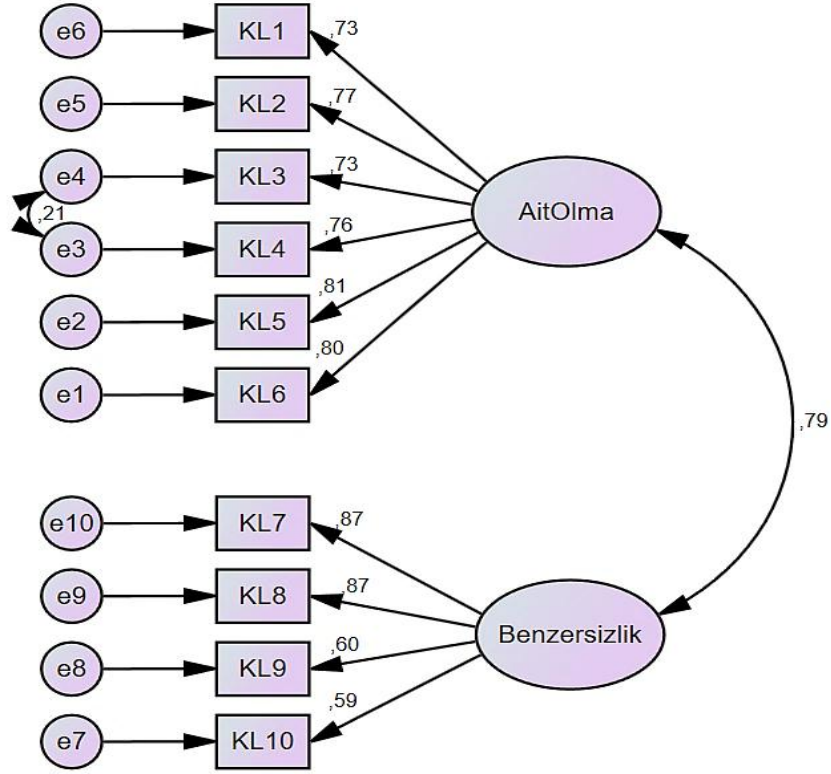
Boyutlar	Ölçek İfadeleri	Doğrulayıcı Faktör Analizi Yükleri	Cronbach's alpha (α)	AVE	CR	
Ait Olma Boyutu	KL1	Liderim, grup üyelerinin ihtiyaç duydukları desteğe erişimlerini sağlamak amacıyla düzenli aralıklarla durumlarını kontrol etmektedir.	0,727			
	KL2	Liderim, grup üyelerini ihtiyaç duyduklarında yardım için kendisine başvurularını konusunda cesaretlendirir.	0,774			
	KL3	Liderim, grup üyeleri arasında adil bir etkileşim ortamı tesis etmek amacıyla gerekli önlemleri almaktadır.	0,729	0,897	0,587	0,895
	KL4	Liderim, grup üyelerini etkileyen adaletsizlik durumlarını düzeltmek için harekete geçer.	0,762			
	KL5	Liderim, işle ilgili karar alma süreçlerine grup üyelerini dâhil etmektedir.	0,806			
	KL6	Liderim, karar vermeden önce grup üyelerinin görüşlerini alır.	0,796			
Benzersizlik Boyutu	KL7	Liderim, meseleleri farklı bakış açılarından görmenin önemini vurgulamaktadır.	0,865			
	KL8	Liderim, kendisinden farklı özelliklere sahip bireylerden öğrenmeye açık bir tutum sergilemektedir.	0,867			
	KL9	Liderim, grup üyelerinin özgün katkılarını sunabilmeleri için karşılaştıkları engelleri aşmalarına destek olmaktadır.	0,604	0,822	0,553	0,827
	KL10	Liderim, grup üyelerinin tam anlamıyla katkı sunmalarını engelleyen bariyerleri ortadan kaldırmak adına girişimlerde bulunmaktadır.	0,589			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1'de ölçüğe ait standardize edilmiş doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Gerçekleştirilen analizlere göre modelde bir tane modifikasyona ihtiyaç duyulmuştur. Ait olma boyutunda KL3 ve KL4 ifadeleri arasında bir modifikasyon yapılmıştır (0,21). İlgili modele göre

standardize edilmiş katsayılar 0,59 ile 0,87 arasında değerler almaktadır. Modele göre 0,50 eşik değerinin altında kalan herhangi bir değer yoktur. Bu kapsamda ilgili model anlamlı kabul edilmiştir.

Şekil 1. Ölçeğe Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1’deki DFA analizine göre uyum indeksleri şu şekilde çıkmıştır: CMIN/df değeri 1,751 olup 3’ün altında olduğu için model-veri uyumunun oldukça mükemmel olduğunu göstermektedir. GFI (0,970), CFI (0,988), NFI (0,972) ve TLI (0,983) değerleri mükemmel uyum aralığı içinde yer almaktadır. Bu durum da modelin yüksek yapısal geçerliliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, SRMR değeri 0,026 ile 0,05’in altında, AGFI değeri 0,951 ile 0,90’ın üzerinde ve RMSEA değeri 0,045 ile 0,05’in altında olduğundan, modelin hata payının düşük ve tahmin doğruluğunun yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Akman, 2023; Hair vd., 2017; Hu & Bentler, 1999). Bu bulgular, modelin istatistiksel olarak güçlü, güvenilir ve araştırma verileriyle yüksek düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Özellikle akademik bağlamda incelenen birçok liderlik türü vardır. Özellikle dünya küreselleştikçe ve engeller ortadan kalktıkça birçok çalışan farklı şirketlere ya da ülkelere daha kolay gidebilmekte ve birçok milletten insan bir arada çalışabilmektedir. Bu yüzden bu çalışanlara liderlik etmek ve onları hem kendi amaçlarına hem de şirketin amaçlarına ulaştırabilmek için yoğun bir çaba sarf etmek gerekmektedir. Bu kapsamda “kapsayıcı liderlik” önem arz eden liderlik kavramlarından bir tanesidir (Hoover & Rupp, 2024; Merlini vd., 2025).

Kapsayıcı liderlik, örgütteki bireylerin kimlik ve deneyim çeşitliliğini örgütsel değer üretiminin bir parçası olarak kabul eden; çalışanların sesini karar süreçlerine dâhil eden ve psikolojik güvenliği önceleyen bir liderlik yaklaşımıdır. Bu anlayış, farklılıkların görünür olduğu adil bir çalışma iklimi yaratarak çalışanların aidiyetini, katılımını ve performansını güçlendiren stratejik bir liderlik biçimi olarak öne çıkar. Genel manada kapsayıcı liderliğin faydaları arasında aidiyet duygusunu güçlendirmenin yanında katılımcılığı artırma, inovasyon ve farklı düşünme becerileri kazandırma, psikolojik güven, iş memnuniyeti gibi kavramlar yer almaktadır (Bhuttah vd., 2024; Merlini vd., 2025; Nishii & Mayer, 2009; Randel vd., 2018). Bu bağlamda bu tür sonuçların örgütsel performansı artırdığı düşünüldüğünde akademik çalışmalarda kapsayıcı liderliğin daha fazla çalışılması adına bu ölçek uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada Merlini vd. (2025) tarafından geliştirilen ve 10 maddeden oluşan kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizlerden önce ilgili yazarlardan ölçek uyarlaması için izin istenmiş ve izin alındıktan sonra Brislin vd. (1973) tarafından önerilen beş aşamalı süreç takip edilmiştir. Bu aşamalar ilk çeviri, uzman değerlendirmesi, geri çeviri, ön test ve son düzeltme ve nihai forma aşamalarından oluşmaktadır. Bu çalışmada da titizlikle bu süreçler ele alınmış ve alanında yetkin iki akademisyene ilgili ölçeğin çevirisi yaptırılmıştır. Daha sonra farklı iki uzmana çeviriler gösterilmiş ve süreç devam etmiştir. Nihai aşamada tek boyutlu ve 10 ifadeli bir ölçek elde edilmiştir.

Çalışma kapsamında ilk olarak demografik bulgulara yer verilmiştir. Demografik bulgular değerlendirildiğinde, örneklemin ağırlıklı olarak erkek, yüksek eğitim düzeyine ve uzun süreli mesleki deneyime sahip, sanayi sektöründe istihdam edilen ve yaş itibarıyla genç-orta yaş grubunda yer alan bir iş gücünü temsil ettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu kapsamda örneklemin genel olarak ölçeğe uygun olduğu söylenebilir.

Yapılan analizler sonucunda ölçek orijinaline uygun olarak iki boyuttan oluşmuştur; ait olma ve benzersizlik. Ait olma alt boyutuna ilişkin güvenilirlik 0.897; benzersizlik alt boyutuna ilişkin güvenilirlik 0,822 çıkarak ölçeklerin güvenilirlikleri yeterli bulunmuştur. Genel olarak ölçeğin güvenilirlik oranı ise 0,911 olmuştur. Gerçekleştirilen AFA'ya göre ölçek iki alt boyutlu çıkmış ve DFA'ya göre iki alt boyutlu yapı iyi uyum değerleri göstermiştir. Çıkan tüm değerler mükemmel uyum göstermiştir.

Çalışmanın sonucu olarak kapsayıcı liderlik ölçeği ait olma ve benzersizlik alt boyutlarından oluşmaktadır ve Türkçe geçerlik ve güvenilirlikleri sağlanarak alan yazına katkı sunulmaya çalışılmıştır. Liderlik ve kapsayıcı liderlik çalışan akademisyenler, araştırmacılar ve özel sektör yöneticileri ilgili ölçeği kullanabilirler.

Çalışmanın sınırlılığı ve önerileri olarak örneklemin özel sektör çalışanlarından oluşması, ilerideki çalışmalarda kamudan ve üniversitelerden de veri toplanarak daha geniş değerlendirme fırsatı sunulması sayılabilir.

ETİK BEYAN ve KATKI ORANLARI	
Yazar katkı Oranı: 1. Yazar: 100	Contribution Rate 1. Author: 100
Çıkar Çatışması: Çıkar çatışması beyan edilmemiştir	Conflicts of Interest: No conflict of interest declared.
Etik Kurul İzni: Etik kurul kararı: 25/07/2025 tarihli ve 2025/675 karar nolu izin.	Ethics Committee Permission Ethics committee approval was obtained (Decision dated 25/07/2025, no. 2025/675).
Teşekkür	Acknowledgements

KAYNAKÇA

- Ağalday, B. (2022). Examining the effect of principals' inclusive leadership practices on organizational hypocrisy through the mediating role of trust in principal. *Participatory Educational Research*, 9(5), 204-221. <https://doi.org/10.17275/per.22.111.9.5>
- Akcan, E., & Bozkurt, B. (2023). Kapsayıcı liderlik ölçeği: Türkçeye uyarlanması geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 11(1), 67-81.
- Akman, A. Z. (2023). *Toplum 5.0 Yapılanmasında Dijital Dönüşüm ile Örgüt Kültürü Etkileşiminin Yeri: Bir Alan Araştırması* [Doktora Tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bhuttah, T. M., Xusheng, Q., Abid, M. N., & Sharma, S. (2024). Enhancing student critical thinking and learning outcomes through innovative pedagogical approaches in higher education: The mediating role of inclusive leadership. *Scientific Reports*, 14(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-024-75379-0>
- Brislin, R. W., Lonner, W. J., & Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. John Wiley.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Choudhury, P. (2020). Our work-from-anywhere future. *Harvard Business Review*, 98(6), 58-67.
- Çelik, Ç., & Polat, S. (2023). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Journal of Higher Education and Science*, 13(2), 303-308. <https://doi.org/10.5961/higheredusci.1085320>
- Dwertmann, D. J. G., & Park, H. (2025). Linking basis of leader-member exchange differentiation to diversity climate and idea generation. *Journal of Organizational Behavior*, 1-21. <https://doi.org/10.1002/job.70046>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

- Greenleaf, R. K. (2013). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (Eight). Cengage Learning EMEA.
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use “PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use”. İçinde *Organizational Research Methods, MIS Quarterly, and International Journal* (C. 1, Sayı 2).
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hincapie, M. X., & Costa, P. (2024). Fostering hybrid team performance through inclusive leadership strategies. *Organizational Dynamics*, 53(3), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101072>
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Hoover, A. N., & Rupp, D. E. (2024). Inclusive leadership as a valid assessment center dimension. *Industrial and Organizational Psychology*, 17(2), 176-191. <https://doi.org/DOI:10.1017/iop.2024.1>
- Hu, L., & 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.
- Islam, T., Ahmed, I., & Alkharabsheh, O. H. M. (2024). Fostering a knowledge sharing culture: The role of fun, empowerment, and inclusive leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*. 1-17. <https://doi.org/10.1108/GKMC-12-2023-0471>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: The role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychology*, 12, 1-12. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>
- Merlini, K. P., Moon, N. A., McKenzie-James, A. A., Caylor, J. R., Redmond, A., Nguyen, D., & Richardson, P. (2025). An unmet goal? A scale development and model test of the role of inclusive leadership. *Journal of Business and Psychology*, 40(2), 333-357. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09955-6>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nishii, L. H., & 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.
- Noor, S., & Golzar, J. (2022). Simple random sampling. *IJELS*, 1(2), 1-5.
- Okçu, V., & Deviren, İ. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin (KLÖ) geliştirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 321-333.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being

valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.

Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.

Svendsen, M., & Næss, H. E. (2025). The importance of ildsjeler: A fieldwork study of inclusive leadership and subjective social mobility in sport. *Equality, Diversity and Inclusion*. 1-14.
<https://doi.org/10.1108/EDI-04-2024-0185>

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.

Wong, K. K.-K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.

Yavuz, A. (2024). Farklılıkları güce dönüştüren yaklaşım: Kapsayıcı liderlik kavramına ilişkin bibliyometrik analiz. *Tarsus University Faculty of Applied Sciences Journal*, 2024(2), 127-138.