

EĞİTİM yayınevi

# Yönetim ve Organizasyon

## Alanında Uluslararası Araştırmalar - II

Editör: **Dr. Öğr. Üyesi İsmail Karakulle**

Editör:
Dr. Öğr. Üyesi İsmail Karakulle

# Yönetim ve Organizasyon Alanında Uluslararası Araştırmalar II

EĞİTİM yayınevi

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA ULUSLARARASI ARAŞTIRMALAR –II**

Editör: Dr. Öğr. Üyesi İsmail Karakulle

**Genel Yayın Yönetmeni:** Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)
**Genel Yayın Koordinatörü:** Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)
**Sayfa Tasarımı:** Kübra Konca Nam
**Kapak Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı
**Yayıncı Sertifika No:** 76780

**ISBN:** 978-625-6251-90-8
1. Baskı, Ekim 2024

**Baskı Cilt:** Repro Bir Matbaacılık
İvedik OSB Matbaacılar Sitesi 1514 Cad. No: 23-25 Yenimahalle/Ankara
**Matbaa Sertifika No:** 47381

**Kütüphane Kimlik Kartı**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA ULUSLARARASI ARAŞTIRMALAR –II**
Editör: Dr. Öğr. Üyesi İsmail Karakulle
VI+00 s., 160x240 mm
Kaynakça var, dizin yok.
ISBN: 978-625-6251-90-8

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM
yayınevi

**Yayınevi Türkiye Ofis:** İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

**Konya:** Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42
bilgi@egitimyayinevi.com

**Yayınevi Amerika Ofis:** New York: Egitim Publishing Group, Inc.
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America
americaoffice@egitimyayinevi.com

**Lojistik ve Sevkiyat Merkezi**: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
sevkiyat@egitimyayinevi.com

**Kitabevi Şubesi:** Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye
+90 332 499 90 00
bilgi@egitimkitabevi.com

**İnternet Satış:** www.kitapmatik.com.tr
+90 537 512 43 00
bilgi@kitapmatik.com.tr

ilk okuyan siz olun
kitapmatik
internetteki kitapçınız

# İÇİNDEKİLER


EĞİTİM KURUMLARINDA MOBBİNG ..... 1
Pınar Turan Aktemur, Sebahattin Yıldız

SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI ..... 19
İlhami Yücel, Nida Bengisu Torun

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ..... 57
Fidan Alhas

YOKSA YÖNETİCİNİZ PSİKOPAT MI? YÖNETİCİLERİN VE ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK TİPLERİ VE PSİKOPATİ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ..... 79
Mahmut Akın, Osman Amil, Mahmut Özdevecioğlu

ALT DÜZEY YÖNETİCİLERİN İŞ TATMİNİ, İŞ STRESİ VE İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ VE ÖRGÜT PERFORMANSI DEĞİŞKENLERİNİN SOSYO DEMOGRAFİK AÇIDAN FARKLILIKLARI ..... 95
Recep Yücel, Talha Temür

ZAMAN TUZAKLARI VE ZAMANI ETKİN PLANLAMA YÖNTEMLERİ ..... 119
Serap Ateş

KARİYER MERDİVENLERİNDE ANNE OLMAK: ÇALIŞAN ANNELER VE KARİYER ENGELLERİ ..... 129
Emine Karakaplan Özer

AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ..... 145
Ahmet Odabaşı, Burçin Çetin Karabat

GİRİŞİMCİLERİN ALGILADIKLARI STRES DÜZEYLERİ VE GELECEĞE YÖNELİK TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ..... 167
Gökdeniz Kalkın

KAPSAYICI LİDERLİĞİN ÇALIŞAN SES DAVRANIŞINA VE İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ ..... 181
Ezgi Fatma Erbaş Kelebek

KRİZ LİDERLİĞİ ..... 195
Sema Alimoğlu Özkan

ÖĞRENCİLERİN KARİYER ÇAPALARI DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILIK GÖSTERİR Mİ? ..... 211
Seda Güvenç, Sebahattin Yıldız

PROJE YÖNETİMİNDE YAŞANAN KRİZLER VE YÖNETİMİ ..... 229
Hikmet Erkan, Server Sevil Akyürek

SESSİZ ÇATIŞMA: İŞ YERİNDE NEGATİF DAVRANIŞLARIN ANATOMİSİ ..... 247
Fatih Ferhat Çetinkaya

Hakem Kurulu

Prof. Dr. Fatma Zehra SAVİ
Prof. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Prof. Dr. Şaban ESEN
Prof. Dr. Ayhan BİBER
Doç. Dr. Ahmet Alper SAYN
Dr. Öğr. Üyesi Ömer KARADEMİR

# KAPSAYICI LİDERLİĞİN ÇALIŞAN SES DAVRANIŞINA VE İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

Ezgi Fatma Erbaş Kelebek[1]

## GİRİŞ

Ekonomik globalleşme ve artan rekabet örgütleri birbirinden farklı özelliklere sahip çalışanların bulunduğu yapılar haline getirmiştir. Söz konusu işgücü çeşitliliğinin, dinamik, karmaşık ve rekabetçi örgüt çevrelerinde avantaj elde etme konusunda stratejik bir öneme sahip olduğu kabul edilmektedir. (Shore vd., 2018). Her çalışanın bilgi ve becerisi, yetenekleri, amaçları ve motive olma şekilleri birbirinden oldukça farklıdır. Organizasyondaki bu çeşitlilikle baş edebilmek için kapsayıcı yönetim giderek önemli bir yönetim şekli haline gelmiştir (Tang vd., 2015). Kapsayıcı yönetimin temel içeriği olarak kapsayıcı liderlik bilim adamlarının da geniş ilgisini çekmektedir (Nishii ve Mayıs 2009; Shore vd., 2011).

Kapsayıcı liderliği ilk Nembhard ve Edmondson (2006), farklı üyelerin çeşitliliklerini kabul eden bir ilişki şekli olarak tanımlanmıştır. Carmeli vd. (2010) kapsayıcı liderlik ile takipçilerinin ihtiyaçlarını dinleyen, astları ile uyumlu bir ilişki kuran ve onlarla olan etkileşimlerinde açıklık(yeni öneri ve fikirlere açık olma), erişilebilirlik(bir şey danışmak istediğinde ulaşabilir olma) ve uygunluk(bir problem ya da sorun varken uygun olma) sergileyen liderlerin ifade edildiğini vurgulamıştır. Kapsayıcı lider çalışanların örgüt kararlarına katılmasını teşvik eden, çalışan çeşitliliğine ve fikirlerine önem veren liderlik türüdür (Mitchell vd., 2015). Sonuçta kapsayıcı liderlik, çalışma koşullarını iyileştirebilir, farklı geçmişleri olan üyeler arasındaki engelleri aşabilir ve iş koordinasyonunu geliştirebilir (Shore vd., 2011).

Son yıllarda kapsayıcı liderlik kavramı araştırmacıların ilgisini çekmiş ve konu ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Literatüre bakıldığında kapsayıcı

1 Öğr. Gör. Dr., Kocaeli Üniversitesi, 0000-0001-5187-3416, ezgi.kelebek@kocaeli.edu.tr

liderliğin örgüt içerisinde olumlu iş davranışları sergilenmesini desteklediği görülmektedir. Yöneticiler kapsayıcı liderlik özellikleri gösterdiklerinde işe adanmışlıkta (Erkal, 2023; Aslan, 2019; Wang vd., 2019; Choi vd., 2015), örgütsel bağlılıkta (Yasin vd. 2023; Choi vd., 2015), stratejik esneklikte (Obaid ve Al-Abachee, 2020), yenilikçi veya yaratıcı çalışan davranış sergilemede (Khan vd. 2024; Wu ve Li, 2023; Zhong ve Luo, 2022; Wang vd., 2019; Choi vd., 2017), çeşitlilik ikliminde (Randel vd., 2016), psikolojik güçlendirmede (Younas vd., 2023; Khan vd., 2020;) takım innovasyonunda (Ye vd., 2019), örgütsel destekte (Aslan (2019), psikolojik güvenlikte (Shafaei vd., 2024; Khan vd., 2020), çalışan refah düzeyinde (Umrani vd., 2024; Choi vd., 2017) artma vb. sonuçlar elde etmektedir. Bu çalışmada ise kapsayıcı liderliğin potansiyel çıktılarından çalışan ses davranışı ve iş performansı değişkenleri ele alınmıştır.

Çalışan ses davranışı, başkaları aynı fikirde olmasa bile standart prosedürleri geliştirmenin, değişiklikler önermenin ve statükoya meydan okunanın ifadesini vurgulayan, örgüt gelişimi için gerekli olan ekstra bir rol davranışı olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne ve LePine 1998). Yönetici ile çalışan arasındaki yetersiz etkileşimin, çalışanların açıkça konuşması ve performansı iyileştirmeye yönelik yapıcı öneriler sunma motivasyonunu engelleyebileceğini göstermektedir (Xiong vd., 2019). Dolayısıyla kapsayıcı liderlik, çalışanların sesliliğini desteklemektedir. Literatüre bakıldığı zaman yapılan araştırmalar kapsayıcı liderlerin çalışan ses verme davranışını olumlu yönde etkilendiğini belirtmektedir (Guo vd., 2022; Jiang vd., 2022; Jolly ve Lee, 2020; Qi ve Liu, 2017).

İş performansı ise, genel olarak çalışanların yöneticileri tarafından verilen belirli bir vazifeyi gerçekleştirirken sergiledikleri çabalar olarak tanımlanmaktadır (Wolor vd., 2020). Bir örgütte iş performansını etkileyen birçok faktör bulunmakla birlikte, bu faktörlerin en önemlilerinden biri liderin tutum ve davranışları olabilir. Kapsayıcı liderliğin örgütte bulunmasıyla çalışanların; performans seviyelerinin yükselmesi, daha verimli sonuçlar elde etmeleri sağlanabilir (Gül ve Çakıcı, 2021). Bu anlamda literatüre de bakıldığında kapsayıcı liderlik ve iş performası üzerine yapılmış çalışmalar bulunmaktadır (Nguyen vd., 2019; Mitchell vd., 2015; Cho ve Mor Barak, 2008).

Çalışan ses davranışı ve iş performansı ile ilgili çalışmalar, yabancı literatürde yer almakla birlikte; Türkçe literatürdeki çalışmalar oldukça azdır. Bu durumun çalışmanın özgünlüğünü oluşturduğu ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ek olarak kapsayıcı liderlik ile ilgili bankacılık sektörü ile ilgili yapılan çalışmalara da nadiren rastlanmıştır.

Bankacılık sektöründe çalışanların işinin hassas doğası, bir örgütün başarısının belirlenmesinde çalışan ses davranışının önemini vurgulamaktadır.

Teknolojideki gelişmeler, dijitalleşme, iş modellerinin hızla değişmesi gibi durumlar rekabeti de beraberinde getirdiği için, yeni fikirlere ve yaratıcı çözümlere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bankacılık çalışanları çoğu zaman müşterilerle doğrudan temas halinde olduğu için, müşterilerin talep ve ihtiyaçlarının yanı sıra değişen piyasa dinamikleri ile ilgili liderleri ile kolaylıkla iletişime geçebilmelidir. Bu anlamda bu çalışmada bankacılık sektörü kapsayıcı liderlik ve sonuçlarının incelemesinde tercih edilmiştir.

Belirtilen teorik ve kavramsal temeller ve sınırlamanın ışığında, bu çalışmada kapsayıcı liderliğin çalışan ses davranışı ve iş performansı üzerindeki etkisi sosyal değişim teorisi çerçevesinde incelenmektedir. Bu anlamda Türkiye'de stresin yoğun yaşandığı sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe anket methodu kullanılarak bir saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ilerleyen bölümlerde literatürden bahsedilecek olup araştırmanın hipotezleri sunulacaktır. Ardından araştırma yöntemi, veriler analiz ve araştırma bulguları ortaya konulacaktır. Sonuç bölümünde ise araştırmanın sonuç ve sınırlılıkları hakkında tartışılacak ve ileriki çalışmalar için yönelik önerilerden bahsedilecektir.

## ALAN YAZIN

### Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı liderlik, örgüt içerisinde farklılıkların yönetimine ve farklı bakış açılarının kabul edilebilirliği üzerine vurgu yapmaktadır. Diğer bir deyişle kapsayıcı liderlik, farklı platformlarda kişilerin örgüte katkılarının tanınmasını, değerlendirilmesini ve kullanılabilmesini sağlayan bir liderlik türüdür. Bu liderlik türü, örgütsel literatürde, farklı işgücü yapısının avantajlarını artırma ve çalışanların yönetime katılımı konusunda gelecek için umut verici bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmıştır (Mor Barak vd., 2022). Yeni bilgilere açık, çalışanlarını dinleyen, farklı görüşleri değerlendiren kapsayıcı liderlik tarzı, örgüt içinde işbirliğini teşvik eden, çeşitliliği kucaklayan, etkili ve destekleyici bir ortam oluşturmaktadır. (Hirak vd., 2012; Bourke ve Espedido,2020)

Kapsayıcı liderleri diğer liderden ayıran çeşitli davranış özellikleri bulunmaktadır. Kapsayıcı liderlik genel olarak ilişkisel bir liderlik şekli olarak kabul edilir ve sonuçta takipçilerine yönelik açık, erişebilir ve ulaşılabilir olma (Choi vd., 2017), grup ortamlarında farklı fikirlere değer verme, (Mitchell et al., 2015) ve takipçilerine görüşlerine saygı duyulduğunu ve değer verildiğini gösterme gibi davranışlarla ilişkilendirilir (Hirak vd., 2012). Kapsayıcı liderler bu liderlik davranışlarını göstererek çalışanların fikirlerini paylaşabilecekleri, konuşabilecekleri veya geri bildirimlerine katkıda bulunabilecekleri ve takipçileriyle karşılıklı bir ilişki kurabilecekleri bir ortam sağlarlar (Randel vd., 2018). Sonuçta kapsayıcı liderler, çalışanları ve onların fikirlerini dinler, onlara açıktır ve potansiyel önerileri önemser (Choi vd., 2017).

### Kapsayıcı Liderlik ve Çalışan Ses Davranışı

Kapsayıcı liderler, çalışanları arasındaki bireysel farklılıkların bilincindedir ve bu farklılıklara saygı göstermektedir. Bu liderlik tarzı çalışanlarından görüşlerini ifade etmelerini talep etmekte, çalışanlarının öneri ve düşüncelerini samimi bir şekilde dinlemekte ve ekip üyelerini, eleştirilip cezalandırılabilecekleri endişesi olmadan farklı yaklaşımlar denemeye teşvik etmektedir (Carmeli vd., 2010). Bunu yaparak kapsayıcı liderler, tüm çalışanlarının farklılıklarıyla tanındıklarını ve takdir edildiklerini hissetmelerini sağlamaktadır (Hollander, 2009). Kapsayıcı bir lider, bu tür bir davranış sergileyerek çalışanların önemlerinin farkına varmalarına yardımcı olmakta ve onların işyeri sorunlarına yeni çözümler önerme konusunda kendilerine olan güvenlerini arttırmaktadır.

Yukarıda belirtildiği gibi bir ortamda çalışanlar farklı ve örgütü geliştirici öneriler ortaya koyabilecekler ve seslerini duyurabileceklerdir. Çalışan ses davranışı, kişinin işle ilgili karmaşık sorunları çözmek ve kurumu zararlı olaylardan korumak için fikir ve öneriler sunarak örgütsel etkinliğe katkıda bulunma niyetini olarak ifade edilebilir (LePine ve Van Dyne, 2001; Liang vd., 2012). Diğer bir deyişle, çalışan ses davranışı proaktif bir şekilde statükoya meydan okuyan ve yapıcı değişiklikleri içeren davranış olarak da tanımlanabilir (Liu vd., 2010: 189). Ancak her zaman olumlu bir sonuç garantisi olmadığı için bu tür katkı her zaman bir risk unsuru içermektedir. Başarısızlık durumunda suçlanmaktan korktukları için çalışanlar sonuçlardan tam olarak emin olmadıkça konuşmamayı tercih edebilir. Araştırmalar, çalışanların performans değerlendirmelerinden nihai olarak sorumlu oldukları için bu durumun nedeninin genellikle yöneticiler olduğunu göstermektedir (Morrison, 2011; Milliken vd., 2003). Bu gibi durumlarda, liderin takipçilerle etkileşim halindeki davranışı, çalışanları yapıcı seslerini duyurabilmelerinde aktif rol oynamaktadır. (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009). Kapsayıcı liderler, istenen örgütsel hedeflere erişmek amacıyla devam eden ve yeni prosedürleri tartışmaya açık ve dinlemeye hazır kişilerdir. (Carmeli vd., 2010). Kapsayıcı liderler, konuşmalarında ve eylemlerinde tutarlı davranarak, çalışanlarının seslerini ifade edebilmeleri için tehditkâr olmayan bir ortam yaratmışlardır. Kapsayıcı liderler kaliteli ilişkileri teşvik etmiş ve çalışanlara yeteneklerine bakılmaksızın kaynak sağlamada adil davranmışlardır (Hollander, 2009). Bu arada, yakın zamanda yapılan bazı araştırmalar kapsayıcı liderliğin ses verme davranışını önemli ölçüde desteklediğini göstermektedir (Guo vd., 2022; Jiang vd., 2022; Jolly ve Lee, 2020; Qi ve Liu, 2017). Bu anlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

$H_1$: Kapsayıcı liderlik, çalışan ses çıkarma davranışını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

### Kapsayıcı Liderlik ve İş Performansı

İş performansı, kişilerin yaptıkları işleri ile ilgili olarak sahip oldukları rollerini ve sorumluluklarını yerine getirmesi olarak da ifade edilmektedir (AbuAlRub, 2004). Tanımlar aynı zamanda örgütün hedeflerini etkileyen ve bireyin kontrolü altında olan davranışlara da odaklanmıştır. Bu fikirlerden hareketle iş performansı, bireyin kontrolü altında olan ve örgütün amaçlarına katkıda bulunan eylem ve davranışlar olarak kavramsallaştırılmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002).

Kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki etkileşim sosyal değişim teorisi ile açıklamak mümkündür. Bu teorisi tarafların karşılıklı bir şekilde birbirlerine iyilik yapmasını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle sosyal değişim teorisi, karşılıklılık (mütekabiliyet) ilkesine göre gelecekte benzeri bir karşılığının bulunacağı düşüncesi ile geçekleştirilen gönüllü davranışları incelemektedir. Böylece amir-ast arasındaki ilişki karşılıklılığa dönüşür (Blau, 1964). Kısacası bir yöneticinin astına empatik davrandığı zaman, astının da bu iyiliğin karşılığını yöneticisine daha yüksek performansla davranarak vermek zorunda olduğunu ileri sürmektedir (Siyal vd., 2023).

Kapsayıcı liderler, astlarının problemlerini ve karşılaştıkları zorluklarını çözme (uygunluk-uygun olma), astların iletişimini ve tartışmasını teşvik etmede (erişilebilirlik) ve astlarının yeni fikirlerini dinleme (açıklık) konusunda başarılıdır (Carmeli vd., 2010). Böyle bir liderle çalışan astların lider ilişkisi saygıya, açıklıya, minnettarlığa dayanmaktadır (Hollander, 2009). Liderlerinden sürekli takdir, saygı ve adil muamele gören çalışanlar (Barrett, 2021), verilen iş konusunda daha gerçekçi olma eğilimindedirler, bu da onların daha odaklanmış ve motive olmalarına yardımcı olacak ve sonuçta işe bağlılık düzeylerini arttıracak bu da iş performansını olumlu etkileyecektir (Adams vd., 2020).

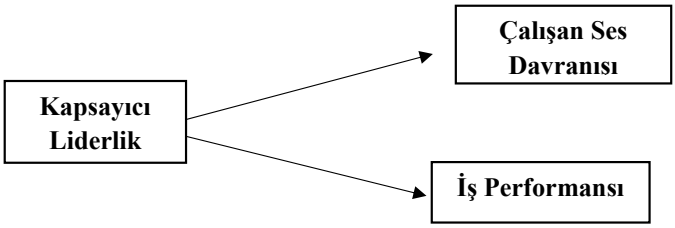
Kapsayıcı liderlik, çalışanların kendileri için değerli kaynaklar (örneğin, iş ve kariyer fırsatları, özerklik, psikolojik güvenlik ve refah) kazanmalarına yardımcı olmak için örgütte kapsayıcı bir ortamı teşvik edebilir (Carmeli vd., 2010; Mor Barak vd., 1998; Mor Barak ve Levin, 2002; Rudy vd., 2007). Bu nedenle kapsayıcı liderlik, astlar için değerli bir durum kaynağı olarak algılanabilir. Sosyal değişim teorisinin karşılıklılığına göre (Gouldner, 1960), çalışanlar örgütteki kaynakları elde ettiğinde, sorumluluk duygusuna sahip olmaları (Song vd., 2009) ve yüksek performans yoluyla karşılık verme olasılıkları daha yüksektir (Hollander, 2009). Önceki çalışmalar kapsayıcı liderliğin çalışanların iş performansıyla güçlü ve olumlu bir bağlantısı olduğunu ortaya koymuştur (Nguyen vd., 2019; Mitchell vd., 2015; Choi ve Mor Barak, 2008). Bu anlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

$H_2$: Kapsayıcı liderlik, iş performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

## YÖNTEM

### Araştırma Amacı ve Modeli

Bu çalışmada, kapsayıcı liderliğin çalışan ses davranışı ve iş performansı üzerindeki olası etkisi banka çalışanları açısından araştırılmaktadır. Bu amaca yönelik olarak, araştırma hipotezlerinin test edilmesi için geliştirilen model aşağıda sunulmuştur.




**Şekil 1:** Araştırma Modeli

### Araştırma Örneklemi

Araştırma örneklemi, Kocaeli'de çalışan 185 özel banka çalışanından oluşmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen banka çalışanlarına internet yolu ile ya da yüz yüze ulaşılmış olup anketi cevaplamaları talep edilmiştir. Genel anlamda araştırma katılımcılarının demografik özelliklerine bakıldığında, katılımcıların büyük bir bölümünün kadın (%54,6), evli (%65,3), lisans mezunu (%68,1), 30-40 yaş arasında (%52,8) çalışanlar olduğu söylenebilir.

### Veri Toplama Aracı

Anket formu demografik bilgileri içeren sorular ile başlamaktadır. Akabinde incelemeye konu olan kapsayıcı liderlik, çalışan ses davranışı, iş performansı değişken ile ilgili ölçekler yer almaktadır. Tüm ölçeklerde 5'li Likert ölçeği uygulanmıştır (1= Tamamen Katılıyorum; 5= Hiç Katılmıyorum).

*Kapsayıcı Lidelik Ölçeği:* Kapsayıcı liderlik ile ilgili olarak Carmeli vd.'nin (2010) geliştirdiği ve Gül ve Çakıcı'nın (2021) Türkçe'ye uyarladığı 9 ifadeden oluşan ölçek uygulanmıştır.

*Çalışan Ses Davranışı Ölçeği:* Çalışan ses davranışı ile ilgili olarak Van Dyne ve LePine'nin (1998) geliştirdiği ve Arslan ve Yener'in (2016) Türkçe'ye uyarladığı 6 maddelik ölçek uygulanmıştır.

*İş Performansı Ölçeği:* İş performansı ile ilgili olarak Kirkman ve Rosen'nin (1999) ve Sigler ve Pearson'nın (2000) geliştirdiği ve Çöl'ün (2008) Türkçe'ye uyarladığı 4 maddelik ölçek uygulanmıştır.

### Verilerin Analiz Yöntemi

Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmış olup SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Faktör ve güvenilirlik analizleri ile araştırma değişkenlerinin faktör yapıları ve güvenilirliklerini test edilmiştir. Geliştirilen hipotezlerin analiz edilmesi için ise regresyon analizi uygulanmıştır.

## BULGULAR

Hipotezlerin test edilmesinden kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının anlaşılması için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenirliğini değerlendirmek için ise Cronbach α (Cronbach's Alpha) katsayıları kullanılmıştır.

**Tablo 1:** Açıklayıcı Faktör Analizi

| DEĞİŞKENLER | İFADELER | FAKTÖR YÜKLERİ F1 | F2 | F3 |
|---|---|---|---|---|
| KAPSAYICI LİDERLİK | 7.Yöneticim, taleplerimi dinlemeye hazırdır. | 0,921 | | |
| | 2.Yöneticim, iş süreçlerini iyileştirebilecek yeni fırsatlara önem verir. | 0,915 | | |
| | 1.Yöneticim, yeni fikirlere açıktır | 0,904 | | |
| | 6.Yöneticim, kendisine işle ilgili soruları danışmak istediğimde hazırdır. | 0,891 | | |
| | 4.Yöneticim, sorunlar hakkında istişare yapmaya hazırdır. | 0,870 | | |
| | 5.Yöneticim, bu kurumda sürekli olarak var olan ve hazır bulunan bir kişidir | 0,861 | | |
| | 3.Yöneticim, istenen hedefleri ve bu hedeflere ulaşma yollarını tartışmaya açıktır. | 0,858 | | |
| | 9.Yöneticim, ortaya çıkan sorunları tartışmak için erişilebilirdir. | 0,862 | | |
| İŞ PERFORMANSI | 4.Bir problem ortaya çıktığında en hızlı şekilde çözüm üretebilirim. | | 0,918 | |
| | 1.Görevlerimi tam zamanında gerçekleştiririm. | | 0,903 | |
| | 3.Sunduğum hizmet kalitesinde standartların üzerine ulaştığımdan eminim. | | 0,886 | |
| | 2.İşle ilgili hedeflerimi fazlasıyla yerine getiririm. | | 0,881 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **ÇALIŞAN SESİ DAVRANIŞI** | 1.Bu İşyerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum. | | | 0,965 |
| | 6.Bu işyerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında amirlerimle rahatça konuşabilirim | | | 0,948 |
| | 5.Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşırım. | | | 0,932 |
| | 4.Bu işyerinde çıkan aksaklıklar hakkında amirlerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşırım | | | 0,921 |
| | 2.Bu işyerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda amirleriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim. | | | 0,916 |
| | 3.Bu işyerinde işle ilgili konularda amirlerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi onlarla konuşabilirim. | | | 0,899 |
| **KMO** | | 0,912 | 0,958 | 0,932 |
| **Bartlett Küresellik Testi Ki-Kare** | | 1956,15 | 1757,46 | 2003,36 |
| **df** | | 22 | 18 | 14 |
| **p değeri** | | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| **Toplam Açıklanan Varyans** | | %73,89 | %78,84 | %89,67 |
| **Cronbach Alpha Katsayısı** | | 0,927 | 0,823 | 0,956 |

Tüm ölçekler için yapılan güvenilirlik testleri neticesinde Cronbach α katsayıları sırası ile kapsayıcı liderlikte 0,927, iş performansında 0,823, çalışan ses davranışında 0,956 hesaplanmıştır. Bu durum ölçeklerin güvenilir olduğunu ifade etmektedir. KMO değeri kapsayıcı liderlikte 0,912, iş performansında 0,958, çalışan ses davranışında 0,932 hesaplanmış olup 0,60'ın üstündedir. Bartlett Küresellik Testi sonuçları ise tüm ölçekler için istatistiksel açıdan anlamlıdır (p=0,000). Dolayısıyla, örneklem faktör analizi için uygun ve yeterlidir. Tablo I'de faktör analizi neticesinde oluşan sırası ile kapsayıcı liderliğin, iş performansının ve çalışan ses davranışının faktör yükleri görülmektedir. Özel banka çalışanlarına uygulanmış ölçeklerin her biri tek faktör altında toplanmıştır. Kapsayıcı liderlik toplam varyansın %73,89'unu, iş performansı toplam varyansın %78,84'ünü ve çalışan ses davranışı toplam varyansın %89,67'sini açıklamaktadır.

Araştırmada ilk başta değişkenlerin ortalamalarına, standart sapmalarına ve değişkenler arasındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır.

**Tablo 2:** Değişkenlerle İlgili Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

| Değişkenler | Ortalama | Standart Sapma | Kapsayıcı Liderlik | İş Performansı | Çalışan Ses Davranışı |
|---|---|---|---|---|---|
| **Kapsayıcı Liderlik** | 3,18 | 1,208 | 1 | | |
| **İş Performansı** | 3,47 | 1,128 | 0,523* | 1 | |
| **Çalışan Ses Davranışı** | 3,02 | 1,141 | 0,482* | 0,494* | 1 |

* Korelasyon p<0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır

Tablo 2'ye göre kapsayıcı liderlik ile iş performansı (r=0,454) ve kapsayıcı liderlik ile çalışan ses davranışı arasında (r=0,482) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki gözlenmiştir.

Kapsayıcı liderliğin iş performansı ve çalışan ses davranışı üzerindeki etkisinin anlaşılması için regresyon analizi uygulanmıştır.

**Tablo 3:** Kapsayıcı Liderliğin Çalışan Ses Davranışı Üzerindeki Etkisi

| | β | Standart Sapma | t | P |
|---|---|---|---|---|
| **Sabit** | 1,838 | 0,075 | 15,684 | 0,000* |
| Kapsayıcı Liderlik | 0,482 | 0,028 | 8,515 | 0,000* |
| *$R=0,482;\ R^2=0,232;\ p<0,001$* | | | | |

*p<0,001
Bağımlı Değişken: Çalışan Ses Davranışı
Bağımsız Değişken: Kapsayıcı Algılanan Kapsayıcı Liderlik

Tablo 3'e göre kapsayıcı liderliğin çalışan ses davranışı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için oluşturulan regresyon modeli anlamlıdır (p=0,000). İlgili modelde bağımsız değişken, bağımlı değişkenin varyansının %23'ünü ($R^2$=0,232) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda kapsayıcı liderliğin çalışan ses davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu gözlenmiştir (β=0,482; p=0,000). Dolayısı ile $H_1$ hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 4:** Kapsayıcı Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi

| | β | Standart Sapma | t | P |
|---|---|---|---|---|
| **Sabit** | 1,838 | 0,075 | 15,684 | 0,000* |
| Kapsayıcı Liderlik | 0,523 | 0,028 | 8,515 | 0,000* |
| *$R=0,523;\ R^2=0,273;\ p<0,001$* | | | | |

*p<0,001
Bağımlı Değişken: İş Performansı
Bağımsız Değişken: Kapsayıcı Algılanan Aşırı Niteliklilik

Tablo 4'e göre kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için oluşturulan regresyon modeli anlamlıdır (p=0,000). Kurulan modelde bağımsız değişken, bağımlı değişkenin varyansının %27'sini ($R^2$=0,273) açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda kapsayıcı liderliğin iş performası üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu gözlenmiştir (β=0,523; p=0,000). Dolayısı ile $H_2$ hipotezi desteklenmiştir

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bankacılık sektörü globalleşme ve dijitalleşme ile birlikte teknolojik gelişmeleri yakından takip eden sektörlerden biridir. Bu nedenle bankalar, rekabet avantajını korumak ve müşterilerden gelen artan taleplerle başa çıkmak için çalışanların açıkça konuşmasına, fikir geliştirmesine ve önerilerde bulunmasına ihtiyaç duyabilirler. Ek olarak sürekli değişim ve ilerlemelerin yaşandığı günümüz iş hayatında, her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de performansını arttıran çalışanlar talep edilmektedir. Ancak örgüt yönetiminin çalışanların sesini duyurmasını teşvik etmelerini sağlayan ve iş performansının düşmeyeceği bir ortamı oluşturması gerekmektedir. Bu anlamda yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı önem kazanmaktadır. Son yıllarda örgüt amaçlarına yönelik çalışanlardan gelebilecek yeni öneri ve fikirlere açık olan, çalışanların kendisine danışmak istediğinde ulaşılabilir olan ve herhangi bir problemle ya da sorunla karşılaşıldığında uygun olan kapsayıcı liderler ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmada kapsayıcı liderlik ile çalışan ses davranışı ve kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasındaki olası etki özel banka çalışanları üzerinde Sosyal Değişim Teorisi kapsamında araştırılmıştır. Analizler sonucunda, kapsayıcı liderliğin hem çalışan sesi davranışı hem de iş performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Literatüre bakıldığında, kapsayıcı liderlik ve çalışan sesi davranışı (Guo vd., 2022; Jiang vd., 2022; Jolly ve Lee, 2020; Qi ve Liu, 2017) ile kapsayıcı liderlik ve iş performansı (Nguyen vd., 2019; Mitchell vd., 2015; Choi ve Mor Barak, 2008) kavramları hakkında çalışmalar mevcuttur. Dolayısıyla çalışma bulguları önceki çalışmaları destelemektedir. Ayrıca araştırma değişkenleri ile ilgili, yabancı literatürde çalışmalar bulunmakla birlikte; yerli literatürde bu değişkenlerle ilgili çalışma oldukça azdır. Dolayısıyla söz konusu çalışma, literatüre katkı sağlamıştır. Diğer yandan kapsayıcı liderlik ile ilgili olarak bankacılık sektöründe yapılan çalışma sayısının nadir olduğu söylenebilir. Bu durum da bu çalışmanın literatüre diğer bir katkısıdır.

Günümüz çalışanları adalet ve eşitliğe daha fazla önem vermektedirler. Bu nedenle emir ve itaate çok fazla vurgu yapmak çalışanların özgüvenini ciddi şekilde zayıflatabilir, öz yeterliliği, iyimserliği ve umudu azaltabilir, duygusal tükenmeyi arttırabilir. Örgütler, çalışan ses davranışı gibi çalışanların ekstra

rol davranışlarını teşvik etmek ve iş performansını artırmak için kurumsal ve kişisel gelişimi teşvik eden liderlik tarzlarını yavaş yavaş kabul etmelidir. Bu anlamda örgütler yöneticilerinin kapsayıcı liderlik becerilerini geliştirmek üzere eğitimler düzenlemelidirler. Bu tür eğitimler aracılığıyla örgütler, yöneticilerin kapsayıcı liderliğin önemini fark etmelerini ve kapsayıcı liderlik becerilerini uygulamanın yol ve yöntemlerinde uzmanlaşmalarını sağlayabilirler. Kapsayıcı örgüt kültürünün şekillendirilmesiyle de kapsayıcılık kavramının örgütün her kademesine yayılabilir. Böylede çalışan ses davranışı sergileme, iş performansında artış gibi olumlu örgütsel sonuçlara ulaşabilirler.

Bu araştırmanın sınırlılıklarına bakarsak, araştırma sadece Kocaeli'ndeki özel bankalarda gerçekleştirilmiştir. Gelecekteki çalışmalar için örneklem sayısını çoğaltmak ve daha büyük bir alanda verileri toplamak tavsiye edilmektedir. Ayrıca kamu sektörünü de araştırmanın içine katıp kamu ve özel sektör kıyaslaması gerçekleştirilebilir. Bu çalışmada bir bağımsız değişkenin (kapsayıcı liderlik) ile iki bağımlı değişken (iş performansı ve çalışan ses davranışı) üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalar için örgütsel güven, adalet, sinizm, özerklik, örgütsel özdeşleşme, bağlılık; işten ayrılma niyeti gibi farklı aracı ve/veya düzenleyici değişkenler kullanılması önerilmektedir. Böylece daha farklı ve etkileyici sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir. Gelecekteki çalışmaların nitel araştırmalarla da desteklenmesi tavsiye edilmektedir.

## KAYNAKÇA


AbuAlRub, R. F. (2004). Job Stress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses. *Journal of Nursing Scholarship, 36*(1), 73-78.

Adams, B. G., Meyers, M. C. ve Sekaja, L. (2020). Positive Leadership: Relationships with Employee Inclusion, Discrimination, and Well-Being. *Applied Psychology, 69*(4), 1145-1173.

Arslan, A. ve Yener, S. (2016). İşgören Sesliliği Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması. *Journal of Management and Economics Research, 14*(1), 173-191.

Aslan, H., (2019). 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.

Barrett,S.J., (2021). Exploring Diversity and Inclusion Leadership in Complex Organizations. İçinde R. D. Johnson (Editör), *Handbook of Research on Multidisciplinary Perspectives on Managerial and Leadership Psychology* (s. 320-353).

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power In Social Liife.* New York: John Wiley & Sons.

Bourke, J., Titus, A. ve Espedido, A. (2020). The Key to Inclusive Leadership. *Harvard Business Review, 6,* https://hbr.org/2020/03/the-key-to-inclusive-leadership (E.T.: 13.09.2024).

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.

Cho S. ve Mor Barak M. E. (2008). Understanding of Diversity and Inclusion in A Perceived Homogeneous Culture: A Study of Organizational Commitment and Job Performance among Korean Employees. *Administration in Social Work*, 32, 100-126.

Choi, S. B., Tran, T. B. H. ve Park, B. I. (2015). Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 43*(6), 931-943.

Choi, S. B., Tran, T. B. H. ve Kang, S. W. (2017). Inclusive Leadership and Employee Wellbeing: The Mediating Role of Person-job Fit. *Journal of Happiness Studies, 18*(6), 1877-1901.

Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9*(1), 35-46.

Erkal, P. (2023). Kapsayıcı Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerine Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 58, 361-378.

Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161-178.

Guo, Y., Zhu, Y. ve Zhang, L. (2022). Inclusive Leadership, Leader Identification and Employee Voice Behavior: The Moderating Role of Power Distance. *Current Psychology,* 41, 1301-1310.

Gül, E. ve Çakıcı, A. B. (2021). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması ve Kapsayıcı Liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 24*(2), 323-339.

Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A. ve Schaubroeck, J. M. (2012). Linking Leader Inclusiveness to Work Unit Performance: The Importance of Psychological Safety and Learning from Failures. *The Leadership Quarterly, 23*(1), 107-117.

Hollander, E. (2009). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*. New York: Routledge.

Jiang, J., Ding, W., Wang, R. ve Li, S. (2022). Inclusive Leadership and Employees' Voice Behavior: A Moderated Mediation Model. *Current Psychology*, 41, 6394-6405.

Jolly, P. M. ve Lee, L. (2020). Silence Is Not Golden: Motivating Employee Voice Through Inclusive Leadership. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 45*(6), 1092-1113.

Khan, J., M. Jaafar, N. Mubarak ve Khan, A. K. (2024). Employee Mindfulness, Innovative Work Behaviour and IT Project Success: The Role of Inclusive Leadership. *Information Technology and Management*, 25, 145-159.

Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N. ve Saudagar, T. (2020). Does Inclusive Leadership Affect Project Success? The Mediating Role of Perceived Psychological Empowerment and Psychological Safety. *International Journal of Managing Projects in Business, 13*(5), 1077-1096.

LePine, J. A. ve Van Dyne, L. (2001). Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology, 86*(2), 326-336.

Liang, J., Farh, C. I. ve Farh, J.-L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal, 55*(1), 71-92.

Liu, W., Zhu, R. ve Yang, Y. (2010). I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership. *Leadership Quarterly, 21*(1), 189-202.

Mor Barak M., Cherin D.A ve Berkman, S., (1998). Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate: Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science, 4*(1), 82-104.

Mor Barak, M. ve Levin, A. (2002). Outside of The Corporate Mainstream and Excluded from The Work Community: A Study of Diversity, Job Satisfaction and Well-Being. *Community, Work & Family, 5*(2), 133-157.

Mor Barak, M., Luria, G. ve Brimhall, K. (2022). What Leaders Say Versus What They Do: Inclusive Leadership, Policy-Practice Decoupling, and The Anomaly of Climate For Inclusion. *Group & Organization Management, 47*(4), 840-871.

Milliken, F.J., Morrison, E.W. ve Hewlin, P. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies, 40*, 1453-1476.

Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V. ve Joyce, P. (2015). Managing Inclusiveness and Diversity in Teams: How Leader Inclusiveness Affects Performance Through Status and Team Identity. *Human Resource Management, 54*(2), 217-239.

Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals, 5*(1), 373-412.

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 Behaviour*. 27, 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.

Nguyen, P. V., Le, H. T. N., Trinh, T. V. A. ve Do, H. T. S. (2019). The Effects of Inclusive Leadership on Job Performance Through Mediators. *Asian Academy of Management Journal, 24*(2), 63-94.

Obaid, H. J. ve Al-Abachee, A. S. F. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Enhancing The Strategic Flexibility. *International Journal of Psychological Rehabilitation, 24*(7), 6766-6776.

Qi, L. ve Liu, B. (2017). Effects of Inclusive Leadership on Employee Voice Behavior and Team Performance: The Mediating Role of Caring Ethical Climate. *Frontiers in Communication, 2*(8), 1-9.

Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B. ve Shore, L. (2016). Leader Inclusiveness, Psychological Diversity Climate, and Helping Behaviors. *Journal of Managerial Psychology, 31*(1), 216-234.

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.

Rotundo, M. ve Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *The Journal of Applied Psychology, 87*(1), 66-80.

Rudy, D., Sheldon, K. M., Awong, T. ve Tan, H. H. (2007). Autonomy, Culture, and Wellbeing: The Benefits of Inclusive Autonomy. *Journal of Research in Personality, 41*(5), 983-1007.

Shafaei, A., Nejati, M., Omari, M. ve Sharafizad, F. (2024). Inclusive Leadership and Workplace Bullying: A Model of Psychological Safety, Self-Esteem, and Embeddedness. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 31*(1), 41-58.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. ve Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management,* 37(4), 1262-1289.

Shore, L. M., Cleveland, J. N. ve Sanchez, D. (2018). Inclusive Work Places: A Review and Model. *Human Resource Management Review, 28*(2), 176–189.

Siyal S, Liu J, Ma L, Kumari K, Saeed M, Xin C ve Hussain, S.N. (2023). Does Inclusive Leadership Influence Task Performance of Hospitality Industry Employees? Role of Psychological Empowerment and Trust in Leader. *Heliyon, 9*(5), 1-18.

Song, L., Tsui, A.S. ve Law, K.S. (2009). Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms: The Role of Social and Economic Exchange Perceptions, *Journal of Management, 35*(1), 56-93.

Tang, N.-Y., Jiang, Y., Chen, C.-Y., Zhou, Z.-C., Chen, C. C. ve Yu,Z.-X. (2015). Inclusion and Inclusion Management in the Chinese Context: An exploratory study. *International Journal of Human Resource Management, 26*(6), 856-874.

Umrani, W.A., Bachkirov, A.A., Nawaz, A., Ahmed, U. ve Pahi, M.H. (2024). Inclusive Leadership, Employee Performance and Well-Being: An Empirical Study. *Leadership & Organization Development Journal, 45*(2), 231-250.

Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108-119.

Walumbwa, F. O. ve Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1275-1286.

Wang, Y. X., Yang, Y. J., Wang, Y., Su, D., Li, S. W., Zhang, T. ve Li, H. P. (2019). The Mediating role of Inclusive Leadership: Work Engagement and Innovative Behavior among Chinese Head Nurses. *Journal of Nursing Management, 27*(4), 688-696.

Wolor, W. C., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F. ve Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance During COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7*(10), 443-450.

Wu, G. F. ve M. Li (2023). Impact of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behavior: A Relational Silence Approach. *Frontiers in Psychology,* 14, 1-10.

Xiong, L., So, K. K. F., Wu, L. ve King, C. (2019). Speaking Up Because It's My Brand: Examining Employee Brand Psychological Ownership and Voice Behavior in Hospitality Organizations. *International Journal of Hospitality Management,* 83, 274-282.

Ye, Q., Wang, D. ve Guo, W. (2019). Inclusive Leadership and Team Innovation: The Role of Team Voice and Performance Pressure. *European Management Journal, 37*(4), 468-480.

Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A. ve Atif, M. (2023). Inclusive Leadership and Turnover Intention: The Role of Follower-Leader Goal Congruence and Organizational Commitment. *Management Decision, 61*(3), 589-609.

Younas, A., Wang, D., Javed, B. ve Haque, A. U. (2023). Inclusive Leadership and Voice Behavior: The Role of Psychological Empowerment. *The Journal of Social Psychology, 163*(2), 174-190.

Zhong, J., Y. Li ve J. Luo (2022). The Trickle-Down Effects of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behavior: The Joint Moderating Effects of Vicarious Learning and Organizational Inclusion Climate. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 29*(3), 342-358.