



THE RELATIONSHIP BETWEEN INCLUSIVE LEADERSHIP AND EMPLOYEES' POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL

Gülşah Vural Özkan*, İstanbul Bilgi Üniversitesi*

ARTICLE INFO

Key Words: Inclusive Leadership, Positive Psychological Capital, Self Efficacy, Hope, Optimism, Resilience.

ORCID: 0000-0002-2996-2823

Type of Article: Research article

ABSTRACT (EXTENDED)

Objectives:

The main objective of this study is to examine the effect of inclusive leadership and its dimensions on the positive psychological capital level of employees. In addition, the study aims to draw attention to the importance of contextual factors in developing positive psychological capital of employees and to examine the effects of inclusive leadership in Turkish culture.

Design/methodology/approach:

Inclusive Leadership Scale developed by Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) and Positive Psychological Capital Scale developed by Luthans, Avolio, Avey, and Norman (2007) were used to measure the variables of the study. The sample consists of 311 white-collar workers working in 13 different sectors in Istanbul. Demographic data were analyzed with descriptive statistics, and the research hypotheses were tested by Pearson correlation and simple regression analyses.

Results:

As a result, it is determined that the positive psychological capital level of the employees was affected by the inclusiveness of the leaders. When the relationship between inclusive leadership and the dimensions of positive psychological capital is examined, it is seen that there are significant relationships with hope, optimism and resilience, but no significant relationship is found with self efficacy. It is seen that inclusive leadership explains the level of optimism at a stronger level than hope and resilience. When the dimensions of inclusive leadership were compared, it was determined that the openness dimension was more effective than the accessibility dimension in development of positive psychological capital and all its components including self efficacy.

Practical implications:

Since positive psychological capital is a construct that is open to development, determining the relationship between inclusive leadership and positive psychological capital will guide leaders in behaviors that will develop positive psychological capital in their subordinates.

Originality/value:

It is seen that the number of studies examining the relationship between inclusive leadership and positive psychological capital is limited in the international literature, and there are no studies examining this relationship in the Turkish literature. Therefore, this study contributes to the leadership and positive organizational psychology literature.

* Cite As/ Alıntı: Vural Özkan G. (2024). Kapsayıcı Liderlik ile Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyinin İlişkisi, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 9(1), 109-121. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.1396330>.

* E-mail address: Gülşah VURAL ÖZKAN, gulsahvural@gmail.com

KAPSAYICI LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYİNİN İLİŞKİSİ

Gülşah Vural Özkan, İstanbul Bilgi University

MAKALE BİLGİSİ

ÖZ

Anahtar Kelimeler: Kapsayıcı Liderlik, Pozitif Psikolojik Sermaye, Özyeterlilik, Umut, İyimserlik, Dayanıklılık.

ORCID: 0000-0002-2996-2823

Makale Türü: Araştırma makalesi

Amaç:

Bu çalışmanın temel amacı kapsayıcı liderlik ve boyutlarının çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyi üzerindeki etkilerini incelemektir. Bununla birlikte, çalışanların pozitif psikolojik sermaye geliştirilmesinde bağlamsal faktörlerin önemine dikkat çekmeyi ve kapsayıcı liderliğin Türk kültüründeki etkilerini incelemeyi hedeflemektedir.

Tasarım/Yöntem:

Araştırmanın değişkenlerini ölçmek için Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen Kapsayıcı Liderlik Ölçeği ve Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından geliştirilen Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma grubunu İstanbul'daki 13 farklı sektörde çalışan 311 beyaz yakalı oluşturmaktadır. Demografik veriler tanımlayıcı istatistiklerle incelenmiş, araştırma hipotezlerini test etmek için Pearson korelasyon analizi ve basit regresyon analizi kullanılmıştır.

Sonuçlar:

Yapılan analizler sonucunda çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyinin liderlerin kapsayıcılığından etkilendiği tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderliğin pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarıyla ilişkisi incelendiğinde umut, iyimserlik ve dayanıklılıkla anlamlı ilişkiler bulunurken özyeterlilikle anlamlı bir ilişki bulunamadığı görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin pozitif psikolojik sermayenin alt bileşenlerinden iyimserlik düzeyini, umut ve dayanıklılığa göre daha güçlü düzeyde açıkladığı görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin alt boyutları karşılaştırıldığında ise açıklık boyutunun pozitif psikolojik sermaye ve özyeterlilik dahil tüm bileşenlerinin ortaya çıkmasında ulaşılabilirlik boyutuna göre daha etkili olduğu saptanmıştır.

Uygulama Çıkarımları:

Pozitif psikolojik sermaye geliştirilebilir bir yapı olduğu için kapsayıcı liderlik ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisinin saptanması liderlere astlarında pozitif psikolojik sermayeyi geliştirecek davranışlar konusunda yol gösterici olacaktır.

Özgün Değer:

Uluslararası literatürde kapsayıcı liderlik ve pozitif psikolojik sermayenin ilişkisinin incelendiği çalışma sayısının kısıtlı olduğu, Türkçe literatürde ise bu ilişkiyi inceleyen çalışmanın yer almadığı görülmektedir. Bu nedenle bu çalışma, liderlik ve pozitif örgütsel psikoloji literatürüne katkı sağlamaktadır.

1. GİRİŞ

Örgütsel davranış literatürünün ve uygulamalarının 2000'li yıllara kadar yöneticiler ve çalışanların hatalarına ve güçsüz yönlerinin ortaya çıkarılmasına odaklanarak problem temelli bir yaklaşım sergilediği görülmektedir (Luthans, 2000a). Ancak son yirmi yıldır örgütsel verimlilik elde edilmesinde ve rekabet üstünlüğü sağlanmasında işgücünün pozitif özellik, tutum ve davranışlarının oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda, pozitif örgütsel davranış araştırmacıları Pozitif Psikolojiden doğan pozitif örgütsel yaklaşımları ortaya koymuştur (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004; Cameron ve Caza, 2004; Money, Hillenbrand ve Camara, 2008).

Örgütlerin rekabet edilebilirliklerini koruyabilmek, hayatta kalabilmek ve daha iyiye gidebilmeleri için geleneksel anlamdaki "ekonomik sermaye", çalışanların eğitim ve deneyimlerini ön plana çıkaran "beşeri sermaye" ve çalışanların kimi tanıdığını ifade eden "sosyal sermaye" türleri örgüt için halen önemli olmakla birlikte örgütlerin bunlardan farklı bir sermaye geliştirmek için yatırım yapması gerekmektedir. Bu sermaye türü, Pozitif Örgütsel Davranış akımının ortaya attığı "Pozitif Psikolojik Sermaye"dir (Kümbül Güler, 2012). Pozitif Örgütsel Davranış (Luthans, 2002a) yaklaşımına göre çalışanın "ben kimim?" soruna verdiği yanıt olan pozitif psikolojik sermaye, en az "ne biliyorum?" ve "kimleri tanıyorum?" sorularına verilen yanıtlar kadar önemlidir. Pozitif psikolojik sermaye yapısının lider tarafından iyi yönetilmesi ve geliştirilmesinin çalışanların güçlü yanları ve psikolojik kapasitelerinin daha üretken çıktılara yönlendirileceği ve işletmenin arzu edilen verimlilik, müşteri hizmetleri, çalışanın elde tutulması yoluyla rekabet üstünlüğü ile sonuçlanacağı düşünülmektedir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004; Luthans ve Youssef, 2004). Buradan hareketle liderlik tarzlarının çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerine ne düzeyde katkı sağladığının araştırılıp ortaya çıkarılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada, tüm çalışanların örgütsel süreçlere katkısını destekleyen ve astlarının ihtiyacı olduğunda ulaşabildiği lider olarak tanımlanan kapsayıcı liderlerin (Nembhard ve Edmonson, 2006) çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Kapsayıcı liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin saptanması ile liderlerin astlarında güçlü psikolojik sermaye elde etmeye yönelik farkındalığı artarak bu konudaki eğitim ve gelişimin önü açılacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı liderlik, Nembhard ve Edmonson (2006) tarafından alanyazına kazandırılmış bir pozitif liderlik türüdür. Kapsayıcı liderlik davranışları grup süreçlerini kolaylaştıran, takım üyelerine konularla ilgili açıklık getiren, geri bildirim veren takım koçluğu davranışı ve çalışanlara danışarak onlarla birlikte karar veren, karar verme yetkisini astlarına delege eden katılımcı liderlik yaklaşımı ile yakından ilişkidir. Ancak kapsayıcı liderliği bu yaklaşımlardan ayırdığı noktalar bulunmaktadır. Buna göre kapsayıcı lider, özellikle statü ve güç farklılıklarından kaynaklanan iletişim sınırlılıkları ile ilgilenir; farklı bakış açılarına açıktır ve potansiyel yanlışlıklarının farkındadır (Nembhard ve Edmondson, 2006). Kapsayıcı lider çalışanları, statülerini gözetmeksizin görüşlerini ve katılımlarını ifade etmeye cesaretlendirip görüşlerine saygısını ifade etmektedir ve iletişime engel koşulları ortadan kaldırmak için tasarlanan davranışları benimsemektedir. Bununla birlikte çalışanların ihtiyaçlarını dinler ve astlarına ulaşılabilir olduğunu hissettir (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010).

Alanyazın incelendiğinde Nembhard ve Edmonson'ın (2006) kapsayıcı liderlik yaklaşımı dışında göze çarpan kapsayıcı liderlik anlayışları bulunmaktadır. Bunlardan biri olan Hollander (2008), kapsayıcı lideri çalışanları iş sürecine dahil ederken aynı zamanda bizzat çalışanları ile birlikte iş yapan kişi olarak tarif etmiştir. Hollander (2008) kapsayıcı liderde bulunması gereken özellikleri çalışanlarına ve çalışanların farklılıklarına saygı duymak, çalışanların katkılarının farkında olmak ve bu katkıları adil bir şekilde takdir etmek, örgütün hedefleri doğrultusunda çalışanları dinlemek ve çalışanlarla fikir alışverişi yapmak, bu hedeflere ulaşmak için gerekli unsurları belirlemek ve geri bildirim vermek, geçmiş gözden geçirmek yerine ileriye dönük bir yaklaşım sergilemek, sorumluluklarına uygun davranışlarda bulunmak, güven ve sadakati destekleyen samimi bir yaklaşım ile iletişime açık olmak olarak sıralamıştır. Hollander'ın (2012) kapsayıcı liderlik modeli dört boyuttan oluşmaktadır: 1) saygı, 2) tanıma, 3) duyarlılık, 4) sorumluluk. Gerritsen (2020) ise bu kategorileri yetersiz bularak özfarkındalık, sosyal farkındalık, ilişkisel çeviklik, adil muamele ve cesaret boyutlarından oluşan beş aşamalı bir model öne sürmüştür. Ashikali (2019) ise kapsayıcı liderliği çalışanların farklılıklarını ifade etmelerini mümkün kılan bilişsel süreçleri güçlendirirken ortak bir takım kimliği ve bireylerin aidiyet duygusunu güçlendirecek duygusal süreçleri destekleyen lider olarak tanımlamıştır. Bu modele göre kapsayıcı liderlik bilişsel ve duygusal olarak iki boyuttan oluşmaktadır.

Nembhard ve Edmondson'ın (2006) yaklaşımına göre kapsayıcılık çalışanları ile ilişkilerinde açıklık, ulaşılabilirlik ve müsaitlik sergileyen lideri işaret etmektedir. Çalışanların lidere ulaşabildiklerini ve liderin onların ihtiyaçlarını dinlediğini ve dikkate aldığını algıladıkları düzeyde kapsayıcı liderlikten bahsetmek mümkündür (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010). Kapsayıcı liderler çalışanlara açık, ulaşılabilir ve erişilebilir olduğunda çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmesine yardımcı olurlar (Edmondson, 2004). Buna göre kapsayıcı liderlik, doğrudan davet ile çalışanın sesini yükseltmesi için psikolojik güvenlik yaratan lider davranışını tarif eder (Nembhard ve Edmondson, 2006). Alanyazında, kapsayıcı liderliğin psikolojik

güvenlik algısı ile ilişkisini inceleyen araştırma sonuçlarına göre kapsayıcı liderlik ile psikolojik güvenlik arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Nembhard ve Edmondson, 2006; Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010; Javed, Naqvi, Khan, Arjoon, ve Tayyeb, 2019; Zhao, Ahmed ve Faraz, 2020; Vakira, Shereni, Ncube ve Ndlovu, 2023). Alan yazındaki diğer çalışmalar kapsayıcı liderliğin, çalışan sesi davranışları (Qi & Liu, 2017; Guo, Zhu & Zhang, 2022), işe adanmışlık (Choi, Tran ve Park, 2015; Xue ve Li, 2017), iyi oluş (Choi, Tran ve Kang, 2017; Wang, Chen, Wang ve Xie, 2022), yenilikçi iş davranışları (Choi, Tran ve Kang, 2017; Zhou, Chen ve He, 2018), örgütsel vatandaşlık davranışı (Chen, Luo, Zhu, Huang ve Liu, 2020), çalışanların pozitif duyguları (Gu, Su ve Li, 2017) ve performans (Xue ve Li, 2017; Gong, Liu, Rong ve Fu, 2021; Gül ve Çakıcı, 2021; Srimulyani, Rustiyaningsih, Farida ve Hermanto, 2023) ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Türkçe alan yazındaki kapsayıcı liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında ağırlıklı olarak eğitim örgütleri bağlamında yapılmış kapsayıcı liderlik ölçeği uyarlama çalışmaları göze çarpmaktadır. Buna göre Okçu ve Deviren (2020), Hollander (2008) tarafından geliştirilmiş 16 maddelik Kapsayıcı Liderlik Ölçeğini; Akcan ve Bozkurt (2023) ile Çelik ve Polat (2023) Al-Atwi ve Al-Hassani'nin (2021) geliştirdikleri 23 maddelik Kapsayıcı Liderlik Ölçeğini, Kavrayıcı (2023) ise Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen Kapsayıcı Liderlik Ölçeğini Türkçeye uyarlamıştır. Ayrıca Okçu ve Deviren (2021) okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla kullanılabilecek geçerli ve güvenilir 25 maddelik bir Kapsayıcı Liderlik Ölçeği geliştirmiştir. Bunlara ek olarak Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen ölçeğin Gül ve Çakıcı (2021) tarafından sağlık sektörü, Sürücü ve Maslakçı (2021) tarafından ise kamu kurum ve kuruluşları bağlamında yapılan uyarlama çalışmaları yer almaktadır. Türkçe alanyazında kapsayıcı liderliğin diğer değişkenlerle ilişkisinin incelendiği araştırmalar sınırlı sayıdadır. Araştırma sonuçları kapsayıcı liderliğin psikolojik uygunluk (Müceldili, Tatar ve Erdil, 2018), yenilikçi iş davranışları (Aslan, 2019), yeniliğe teşvik (Yıkılmaz, 2023); örgütsel vatandaşlık davranışı (Bozdoğan, 2022); işe gömülmüşlük (Erkal, 2023) ve proaktif davranışlar (Güleryüz ve Sürücü, 2023) ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bunlara ek olarak Baş (2022) kamu çalışanlarının, Altinel Yüncü (2022) ise öğretmenlerin kapsayıcılık algılarını tespit etmeye yönelik araştırmalar yapmıştır.

2.2. Pozitif Psikolojik Sermaye

Ekonomi yazınında Goldsmith, Veum, and Darity (1997) tarafından kullanılan psikolojik sermaye kavramı “üretkenliği etkileyebilecek kişisel nitelikler” olarak tanımlanmıştır. Davranış bilimleri kapsamında Pozitif Örgütsel Davranış araştırmacıları (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007) tarafından pozitif psikolojik sermaye olarak kavramsallaştırılan yapı, “bir bireyin belli bir görevi yerine getirmede gerekli çabayı sarf edebileceğine dair kendine güven duyması (özyeterlilik), şimdi ve gelecekte başarılı olacağına ilişkin olumlu bakış açısına sahip olması (iyimserlik), hedefe ulaşmak için azimli olması ve gerekli olduğunda hedefe ulaştıracak yeni yollar bulması (umut), sorun ve zorluklarla karşılaşınca başarılı olabilmek için güçlü durması ve kendini toparlayabilmesi (dayanıklılık) ile açıklanan bireyin gelişimine dair olumlu psikolojik durum” olarak tanımlanmaktadır.

Sermaye çeşitlerini cevap verdikleri sorulara göre ayırt etmek mümkündür. Ekonomik sermaye “neye sahipsin?”, beşeri sermaye “ne biliyorsun?”, sosyal sermaye “kimi tanıyorsun?”, psikolojik sermaye ise “kimsin?” sorularını yanıtlamaktadır (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004). Buna göre pozitif psikolojik sermaye, kendisini nasıl algıladığı ve tanımladığı ile ilgilidir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Pozitif psikolojik sermaye yapısını oluşturan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık değişkenlerinin düzeyinin değiştirilebilir ve gelişime açık oldukları kanıtlanmıştır (Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans, 2011). Bu nedenle pozitif psikolojik sermayenin “kimsin?” sorusunun yanı sıra geliştiren ve yükselten özelliği ile “gelecekte kim olmaya adaysın?” sorusuna da yanıt verebileceği düşünülmektedir (Luthans ve Youssef, 2007).

Pozitif psikolojik sermaye “bireyin pozitif psikolojik gelişme hali” olarak tanımlanmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Psikolojik sermaye düzeyinin, bir müdahale programı olarak, bir ile üç saat arası süren eğitimler ile geliştirilebildiği kanıtlanmıştır (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006; Luthans, Avey ve Patera, 2008; Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010). Psikolojik sermaye eğitimleri yüz yüze gerçekleştirilen eğitim modülleri (Luthans ve Avolio, 2009) ya da internet üzerinden uygulanan eğitim modüllerinden (Luthans, Avey ve Patera, 2008) oluşmaktadır. Bu eğitimlerin genel pozitif psikolojik sermaye düzeyini yükselttiği gibi psikolojik sermayenin bileşenlerini de ayrı ayrı geliştirdiği kanıtlanmıştır (Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans, 2011). Özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık yapılarının pozitif psikolojik sermaye modeline dahil edilmesinin en temel nedeni söz konusu dört unsurun performans üzerinde ölçülebilir etkilerinin bulunması ve bu unsurların geliştirilebilir niteliğe sahip olmasıdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Özyeterlilik, durumsal ve koşullara bağlı olarak değişen ve belli bir görevi yerine getirirken ortaya çıkan bir özellik, bir görevin yapılmasında kişinin bilişsel kaynaklarına ve motivasyonuna duyduğu güven; bireyin performansını harekete geçiren bilişsel bir faktördür (Hefferon ve Boniwell, 2011; Luthans, 2002a; Luthans ve Youssef, 2004). Umut, sadece kişinin hedeflerin başarılabilir olduğuna dair kararlılığını değil; aynı zamanda kişinin hedefe ulaşmak için başarılı planlar oluşturabileceğine ve yollar belirleyebileceğine ilişkin inancını yansıtmaktadır (Luthans, 2002a). Özyeterlilik ve umudun ağırlıklı olarak bilişsel bir yapı olarak değerlendirilmesine karşın iyimserliğin bilişsel, duygusal ve motivasyonel bileşenleri barındırdığı ve iyimser bir kişinin olumlu beklentilerini oluşturmasında kişinin kendisi kadar dışsal faktörlerin de etkisi bulunduğu düşünülmektedir (Luthans ve Youssef, 2007) Pozitif psikolojik sermaye unsuru olarak dayanıklılık

ise zorluklar, uyuşmazlıklar, ilerleme ve artan sorumluluklar, hatta olumlu olaylar karşısında kendini toplayabilmeyi sağlayan geliştirilebilir bir kapasite olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002b).

Pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan dört bileşen kavramsal açıdan bağımsız olmalarına rağmen, onları birbirine bağlayan ve bu yapıların bileşiminden oluşan daha yüksek ana faktör olan pozitif psikolojik sermayenin etkisinin her bir bileşenin etkisinin toplamından daha etkili olduğu ileri sürülmektedir (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006). Örneğin Luthans ve diğerleri pozitif psikolojik sermayenin bileşenlerine göre çalışan performansını daha iyi yordadığını saptamıştır (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005). Performans ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin ortaya konduğu bu ilk çalışmadan sonra birçok çalışmada (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007; Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008; Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010) pozitif psikolojik sermayenin performansa etkisi kanıtlanmıştır. Girişimcinin psikolojik sermaye düzeyi ile yeni teşebbüsünün kâr ve büyümeye dayalı performansının ilişkisinin incelendiği bir araştırmada ise psikolojik sermayenin yeni teşebbüsün performansını önemli düzeyde açıkladığı ve bu düzeyin finansal, beşeri ve sosyal sermayenin ötesine geçtiği saptanmıştır (Hmieleski ve Carr, 2008). Bununla birlikte kültürler arası çalışmalarda (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005; Luthans ve Ibrayeva, 2006; Luthans, Zhu ve Avolio, 2006) psikolojik sermaye yapılarının farklı kültürlerde uygulanabilir olduğu bulunmuştur.

Pozitif psikolojik sermaye ile ilgili ülkemizde yapılan araştırmalara bakıldığında psikolojik sermayenin iş doyumunu (Akçay, 2012; Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013; Kaplan ve Biçkes, 2013), örgütsel vatandaşlık davranışı (Berberoğlu, 2013), örgütsel bağlılık (Çınar, 2011; Uygungil & İşcan, 2018; Esengin & Şantaş, 2023), mesleki bağlılık (Kaya, 2012), performans (Polatçı, 2011; Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013; Esengin ve Şantaş, 2023; Kesken, 2024), rekabet üstünlüğü (Akçay, 2011), işten ayrılma niyeti (Afacan Fındıklı, 2013), işe adanmışlık (Çelik ve Atmaca, 2023; Kaya ve Özgeldi, 2023) değişkenleri ile ilişkisinin çalışıldığı görülmektedir.

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, hipotezler, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi ele alınacaktır.

3.1. Amaç ve Önem

Bu araştırmanın amacı, kapsayıcı liderlik ile çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyi arasındaki ilişkiyi saptamak ve liderin kapsayıcılığının astlarının pozitif psikolojik sermayesini ne düzeyde etkilediğinin açığa çıkarılmasıdır. Çalışmada pozitif liderlik tarzlarından kapsayıcı liderliğin ele alınması uygun görülmüştür. Bunun nedeni kapsayıcı liderlik davranışlarının astlarının iş kaynaklarını destekleyip güçlendireceğinin düşünülmesi ve Türkçe literatürde bu ilişkiyi inceleyen çalışmaların yer almamasıdır.

Pozitif psikolojik sermayenin gelişime açık olduğu kanıtlandığından (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006; Luthans, Avey ve Patera, 2008; Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010) kapsayıcı liderlik ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisinin saptanmasının liderlere astlarında pozitif psikolojik sermayeyi geliştirecek davranışlar konusunda yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Performans ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkisi ise pek çok çalışma ile ortaya konmuştur (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007; Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008; Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010). Kapsayıcı liderliğin pozitif psikolojik sermayenin güçlenmesinde etkili olduğunun ortaya çıkarılması liderliğin kapsayıcı davranışlarının rekabet üstünlüğü sağlamada ne kadar önemli olabildiğine dair bir fikir verecektir.

Örgütsel davranış literatüründe kapsayıcı liderliğin pozitif psikolojik sermaye ile birlikte çalışıldığı çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Fang ve Wang'ın (2016) Çin'de yapılan çalışmasında kapsayıcı liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif bir korelasyon saptanmıştır. Xintian ve Peng (2003) ise yine Çin'de yapılan çalışmalarında kapsayıcı liderlik ve dayanıklılık arasında pozitif bir ilişki saptamıştır. Ayrıca kapsayıcı liderliğin yenilikçi davranışlar (Fang, Chen, Wang ve Chen, 2019), örgütsel sosyalleşme (Dai ve Fang, 2023), işe adanma (Zhou, 2018) ve çalışanların uyum performansı (Ain, Baig ve Afaq, 2023) ile ilişkilerinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü incelendiği çalışmalar bulunmaktadır.

Türkiye'de kapsayıcı liderliğin pozitif örgütsel çıktılarla ilişkisi üzerine yapılmış araştırmalar incelendiğinde kapsayıcı liderliğin örgütsel bağlılık (Buğu, 2024), iş yaşam kalitesi (Yavaş, 2024) ve çalışanın mutluluk düzeyi (Şahin, 2022) ile ilişkisinin çalışıldığı görülmektedir. Ancak Türkçe literatürde ise kapsayıcı liderlik ve pozitif psikolojik sermayenin ilişkisinin incelendiği çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın kapsayıcı liderlik ve pozitif örgütsel psikoloji literatürüne sağlayacağı katkı açısından da önem taşıdığı düşünülmektedir.

3.2. Kapsam

Çalışma grubu İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren özel işletmelerde görev alan 311 beyaz yakalı çalışanı kapsamaktadır. Katılımcıların 137'si (%45.5) kadın, 164'ü (%54.5) ise erkektir. Katılımcıların 174'ü (%58.4) 20-30 yaş arası çalışanlardan, 107'si (%35.8) 31-40 yaş arası çalışanlardan, 18'i (%6) ise 40 yaş üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların 11'inin (%3.7) lise, 29'unun (%9.6) yüksekokul, 188'inin (%62.5) üniversite ve 73'ünün (%24.3) lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu saptanmıştır. Sektörler incelendiğinde 78 kişinin (%26) enerji, 68 kişinin (%22.7) finans, 54 kişinin (%18) perakende, 38 kişinin (%12.7) havacılık, 16 kişinin (5.3) eğitim, 13 kişinin (%4.3) tekstil, 8 kişinin (%2.7) gıda, 7 kişinin (%2.3) inşaat, 6 kişinin

(%2) bilişim, 5 kişinin (%1.7) eğlence, 3 kişinin (%1) otomotiv, 1 kişinin (%0.3) turizm sektörlerinde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların 63'ünün (%21) yönetilik görevinin olduğu, 237'sinin (%79,9) ise yöneticilik görevinin olmadığı görülmektedir. 126 çalışanın (%42.6) 5 yıl ve altı, 83 çalışanın (%28) 6-10 yıl, 79 çalışanın (%26.7) 11-20 yıl, 8 çalışanın (%2.7) ise 20 yıl üzeri çalışma kıdemine sahip olduğu saptanmıştır.

3.3. Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmaktadır.

- H₁:Kapsayıcı liderlik düzeyinin yükselmesi çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyini arttırmaktadır.
H_{1A}:Liderin açıklık düzeyinin yükselmesi çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyini arttırmaktadır.
H_{1B}:Liderin ulaşılabilirlik düzeyinin yükselmesi çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyini arttırmaktadır.
H₂:Kapsayıcı liderlik düzeyinin yükselmesi çalışanların özyeterlilik düzeyini arttırmaktadır.
H_{2A}:Liderin açıklık düzeyinin yükselmesi çalışanların özyeterlilik düzeyini arttırmaktadır.
H_{2B}:Liderin ulaşılabilirlik düzeyinin yükselmesi çalışanların özyeterlilik düzeyini arttırmaktadır.
H₃:Kapsayıcı liderlik düzeyinin yükselmesi çalışanların umut düzeyini arttırmaktadır.
H_{3A}:Liderin açıklık düzeyinin yükselmesi çalışanların umut düzeyini arttırmaktadır.
H_{3B}:Liderin ulaşılabilirlik düzeyinin yükselmesi çalışanların umut düzeyini arttırmaktadır.
H₄:Kapsayıcı liderlik düzeyinin yükselmesi çalışanların dayanıklılık düzeyini arttırmaktadır.
H_{4A}:Liderin açıklık yükselmesi çalışanların dayanıklılık düzeyini arttırmaktadır.
H_{4B}:Liderin ulaşılabilirlik düzeyinin yükselmesi çalışanların dayanıklılık düzeyini arttırmaktadır.
H₅:Kapsayıcı liderlik düzeyinin yükselmesi çalışanların iyimserlik düzeyini arttırmaktadır.
H_{5A}:Liderin açıklık düzeyinin yükselmesi çalışanların iyimserlik düzeyini arttırmaktadır.
H_{5B}:Liderin ulaşılabilirlik düzeyinin yükselmesi çalışanların iyimserlik düzeyini arttırmaktadır.

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Bu anket, araştırma değişkenlerini ölçmek üzere önceden geliştirilmiş ve araştırmacı tarafından Türkçe'ye uyarlanmış iki adet ölçek ve bir adet demografik soru formundan oluşmaktadır. Çevrimiçi anket formu internet üzerinden kolayca örnekleme yöntemi ile seçilen kişilere gönderilmiştir. Çevrimiçi formun cevaplanmasında geri dönüş sayısı yeterli olmadığından veri toplama süreci, katılımcılara elden iletilen kâğıt-kalem formundaki anketler aracılığıyla ile tamamlanmıştır. Veri toplama sürecinde tüm katılımcılar araştırma hakkında bilgilendirilmiş ve gönüllülük onamı alınmıştır. Araştırmanın tüm aşamaları süresince bilimsel ve etik kurallara uyulmuştur ve bu kurallarla uyulması taahhüdü ile ilgili sorumluluk yazarlara aittir.

3.5. Veri Toplama Araçları

3.5.1. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği

Kapsayıcı liderliği ölçmek üzere Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv'in (2010) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Orijinal ölçek açıklık (openness), müsaitlik (availability) ve ulaşılabilirlik (accessibility) boyutlarını değerlendiren toplam 9 sorudan oluşmaktadır. İfadeler 5'li Likert tipi derecelendirme ile üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçekte tersine çevrilmiş madde bulunmamaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı .94 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Vural Özkan (2016) tarafından yapılmış, orijinal ölçekten farklı olarak 2 boyutlu ve 8 maddeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Buna göre madde 1, 2 ve 3 açıklık boyutunu; madde 5, 6, 7, 8 ve 9 ile ulaşılabilirlik boyutunu temsil etmektedir. Cronbach Alfa katsayısı Türkçe form için .95, açıklık alt ölçeği için .90, ulaşılabilirlik alt ölçeği için .93 olarak saptanmıştır. Ölçek maddeleri Ek 1'de sunulmuştur.

3.5.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği

Çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerini saptamak için Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından geliştirilen Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddeleri çalışanların kendilerini değerlendirmelerine yönelik ifadeler içermektedir. Ölçekteki ifadeler, "kesinlikle katılmıyorum"dan, "kesinlikle katılıyorum"a uzanan 6'lı Likert tipi ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Pozitif psikolojik sermaye için .89; özyeterlilik için .84; umut için .75; iyimserlik için .76 ve dayanıklılık için .71 düzeyinde Cronbach alfa katsayıları elde edilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Vural Özkan (2016) tarafından yapılmış, Türkçe formun Cronbach Alfa katsayısı .92 olarak saptanmıştır. Türkçe formda özyeterlilik için .90; umut için .81; iyimserlik için .77 ve dayanıklılık için .74 düzeyinde Cronbach alfa katsayıları elde edilmiştir. Türkçe formda 24 sorudan oluşan ölçekten 3 adet maddenin çıkarılması, 1 maddenin ise umut faktöründen özyeterlilik faktörüne aktarılması uygun bulunmuştur. Buna göre madde 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7 ile özyeterlilik boyutu; madde 8, 9, 10, 11 ve 12 ile umut boyutu; madde 13, 14, 15, 16, 17 ve 18 ile dayanıklılık boyutu; madde 19, 21 ve 22 ile iyimserlik boyutu değerlendirilmektedir. Ölçeğin maddeleri Ek 2'de verilmektedir.

3.5.3. Demografik Bilgi Formu

Katılımcıların yaşı, cinsiyeti, mesleği, eğitim düzeyi, çalıştıkları sektör, görevi, çalışma kıdemi hakkında sorular içermektedir.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmanın tüm verileri SPSS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anketi yanıtlayanların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı analizler kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin saptanması için korelasyon analizi ve basit regresyon analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Korelasyon Analizi Bulguları

Değişken	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Kapsayıcı Liderlik	1,00	5,00	3,982	0,946
Açıklık	1,00	5,00	3,990	1,007
Ulaşılabilirlik	1,00	5,00	3,968	0,996
Psikolojik Sermaye	2,38	5,95	4,768	0,669
Özyeterlilik	2,14	6,00	5,019	0,750
Umut	1,80	6,00	4,783	0,820
Dayanıklılık	2,17	6,00	4,667	0,788
İyimserlik	1,00	6,00	4,351	0,976

Kapsayıcı Ölçeğinden elde edilen minimum puanın 1,00, maksimum puanın ise 5,00 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı Liderlik bileşenlerinin değerlendirildiği alt ölçeklerden elde edilen minimum puanlara bakıldığında açıklık ve ulaşılabilirlik alt ölçeğine ait minimum değer 1,00; maksimum değer 5,00 olduğu görülmektedir. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinden elde edilen puanlarının ortalaması 3,982 olarak saptanmıştır. Alt ölçeklerden elde edilen ortalama değerlere bakıldığında ise açıklık alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamasının 3,990; ulaşılabilirlik alt ölçeğinden elde edilen ortalama değer 3,968 olduğu görülmektedir.

Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinden elde edilen minimum puanın 2,38, maksimum puanın ise 5,95 olduğu saptanmıştır. Pozitif Psikolojik Sermaye bileşenlerinin değerlendirildiği alt ölçeklerden elde edilen minimum puanlara bakıldığında özyeterlilik alt ölçeğine ait minimum değer 2,14, umut alt ölçeğine ait minimum değer 1,80, dayanıklılık alt ölçeğine ait minimum değer 2,17 ve iyimserlik alt ölçeğine ait minimum değer 1,00 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre en düşük minimum değer iyimserlik alt ölçeğinden, en yüksek minimum değer ise dayanıklılık alt ölçeğinden elde edilmiştir. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinden elde edilen toplam puanlarının ortalaması 4,768 olarak saptanmıştır. Alt ölçeklerden elde edilen ortalama değerlere bakıldığında ise özyeterlilik alt ölçeğinden elde edilen puan ortalamasının 5,019; umut alt ölçeğinden elde edilen ortalama değer 4,783; dayanıklılık alt ölçeğinden elde edilen ortalama değer 4,667; iyimserlik alt ölçeğinden elde edilen ortalama değer ise 4,351 olduğu görülmektedir.

4.2. Güvenirlik Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçek ve alt ölçeklerin iç tutarlılık analizi bulguları Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 2. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Cronbach Alpha
Kapsayıcı Liderlik	.945
Açıklık	.898
Ulaşılabilirlik	.934
Pozitif Psikolojik Sermaye	.919
Özyeterlilik	.899
Umut	.831
Dayanıklılık	.774
İyimserlik	.738

Bulgular incelendiğinde, Kapsayıcı Liderlik Ölçeği'ne ait Cronbach Alfa katsayısının .945 olduğu görülmüştür. Liderin açıklığı ölçen maddelerinin iç tutarlılık düzeyi .898, liderin ulaşılabilirliğini ölçen maddelerin iç tutarlılık düzeyi ise .934 olarak saptanmıştır. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'ne ait Cronbach Alfa katsayısının .919 olduğu görülmüştür. Alt boyutlar için elde edilen Cronbach Alfa katsayıları ise özyeterlilik için .899, umut için .831, dayanıklılık için .774 ve iyimserlik için .738 bulunmuştur. Bu değerler ölçeklerin ve alt ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.3. Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi bulguları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 3. Korelasyon Analizi Bulguları

Değişken	1	2	3	4	5	6	7
Kapsayıcı Liderlik (1)							
Açıklık (2)	.909**						
Ulaşılabilirlik (3)	.967**	.772**					
Psikolojik Sermaye (4)	.217**	.226**	.199**				
Özyeterlilik (5)	.104	.114*	.102	.882**			
Umut (6)	.237**	.261**	.202**	.852**	.696**		
Dayanıklılık (7)	.151**	.162**	.142*	.870**	.688**	.618**	
İyimserlik (8)	.269**	.252**	.256**	.616**	.346**	.434**	.462**

Kapsayıcı liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında Cohen'e (1988) göre yaklaşık orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.217$, $p<.05$) tespit edilmiştir. Pozitif psikolojik sermaye ve tüm alt bileşenleri arasında kapsayıcı liderlik ile en yüksek ilişkiye ($r=.269$, $p<.05$) sahip değişkenin ise iyimserlik olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderlik ve tüm alt bileşenleri arasında pozitif psikolojik sermaye ile en yüksek düzeyde ilişkiye ($r=.226$, $p<.05$) sahip değişkenin liderin açıklığı olduğu saptanmıştır. Kapsayıcı liderliğin açıklık boyutunun pozitif psikolojik sermaye ve tüm alt boyutları ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır ($p<.05$), ancak kapsayıcı liderliğin ulaşılabilirlik boyutu ile pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamıştır. Bununla birlikte toplam kapsayıcı liderlik düzeyinin de özyeterlilik boyutu ile anlamlı ilişkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Korelasyon analizi bulgularına göre H_2 ve H_{2B} hipotezleri dışındaki araştırma hipotezlerini test etmenin uygun olduğuna karar verilmiştir.

4.4. Regresyon Analizi Bulguları

Hipotez 1 ve alt hipotezlerini test etmek için gerçekleştirilen basit regresyon analizi bulguları Tablo 3'te verilmektedir.

Tablo 4. Kapsayıcı Liderlik ve Bileşenlerinin Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyini Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	R ²
Kapsayıcı Liderlik	.217	3.857	.000	14.879	.044
Açıklık	.226	4.062	.000	16.501	.048
Ulaşılabilirlik	.199	3.546	.000	12.575	.037

Kapsayıcı liderliğin çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyini anlamlı olarak yordadığı saptanmıştır ($\beta=.217$, $p<.01$). Bulgulara göre kapsayıcı liderlik, pozitif psikolojik sermaye düzeyindeki varyansı %4.4 düzeyinde açıklamaktadır ($R^2=.044$, $F(1,306)=14.879$, $p<.01$). Kapsayıcı liderliğin bileşenlerinin de pozitif psikolojik sermaye düzeyini anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir ($p<.01$). Bununla birlikte çalışanın pozitif psikolojik sermaye düzeyindeki varyansın %4.8'i ($R^2=.048$, $F(1,306)=16.501$, $p<.01$) liderin açıklığı, %3.7'si ($R^2=.037$, $F(1,306)=12.575$, $p<.01$) ise liderin ulaşılabilirliği tarafından açıklanmaktadır. Bulgulara göre Hipotez 1 ve alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Hipotez 2A'yı test etmek için gerçekleştirilen basit regresyon analizi bulguları Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 5. Liderin Açıklığının Özyeterlilik Düzeyini Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	R ²
Açıklık	.114	2.007	0.046	4.029	.010

Liderin açıklığının çalışanların özyeterlilik düzeyini anlamlı olarak yordadığı saptanmıştır ($\beta=.125$, $p<.05$). Bulgulara göre liderin açıklığı özyeterlilik düzeyindeki varyansı %1.0 düzeyinde açıklamaktadır ($R^2=.010$, $F(1,306)=4.029$, $p<.05$). Bulgulara göre Hipotez 2A kabul edilmiştir.

Hipotez 3 ve alt hipotezlerini test etmek için gerçekleştirilen basit regresyon analizi bulguları Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 6. Kapsayıcı Liderlik ve Bileşenlerinin Umut Düzeyini Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	R ²
Kapsayıcı Liderlik	.237	4.238	.000	17.958	.053
Açıklık	.261	4.723	.000	22.311	.065
Ulaşılabilirlik	.202	3.605	.000	12.993	.038

Kapsayıcı liderliğin çalışanların umut düzeyini anlamlı olarak yordadığı saptanmıştır ($\beta=.237$, $p<.01$). Bulgulara göre kapsayıcı liderlik, pozitif psikolojik sermaye düzeyindeki varyansı %5.3 düzeyinde açıklamaktadır ($R^2=.053$, $F(1,302)=17.958$, $p<.01$). Kapsayıcı liderliğin bileşenlerinin de çalışanların umudunu anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir ($p<.01$). Çalışanların umut düzeyindeki varyansın %6.5'i ($R^2=.065$, $F(1,306)=22.311$, $p<.001$) liderin açıklığı, %3.8'i ($R^2=.038$, $F(1,304)=12.993$, $p<.01$) liderin ulaşılabilirliği tarafından açıklanmaktadır. Bulgulara göre Hipotez 3 ve alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Hipotez 4 ve alt hipotezlerini test etmek için gerçekleştirilen basit regresyon analizi bulguları Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 7. Kapsayıcı Liderlik ve Bileşenlerinin Dayanıklılık Düzeyini Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	R ²
Kapsayıcı Liderlik	.151	2.647	.009	7.005	.019
Açıklık	.162	2.864	.004	8.200	.023
Ulaşılabilirlik	.142	2.504	.013	6.272	.017

Kapsayıcı liderliğin çalışanların dayanıklılık düzeyini anlamlı olarak yordadığı saptanmıştır ($\beta=.151$, $p<.01$). Bulgulara göre kapsayıcı liderlik, çalışanların dayanıklılık düzeyindeki varyansı %1.9 düzeyinde açıklamaktadır ($R^2=.019$, $F(1,301)=7.005$, $p<.01$). Kapsayıcı liderliğin açıklık ve ulaşılabilirlik bileşenlerinin çalışanların dayanıklılığını anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir ($p<.05$). Çalışanların dayanıklılık düzeyindeki varyansın %2,3'ü ($R^2=.023$, $F(1,305)=8.200$, $p<.01$) liderin açıklığı, %1.7'si ($R^2=.017$, $F(1,303)=6.272$, $p<.05$) liderin ulaşılabilirliği tarafından açıklanmaktadır. Bulgulara göre Hipotez 4 ve alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Hipotez 5 ve alt hipotezlerini test etmek için gerçekleştirilen basit regresyon analizi bulguları Tablo 7'de verilmektedir.

Tablo 8. Kapsayıcı Liderlik ve Bileşenlerinin İyimserlik Düzeyini Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	R ²
Kapsayıcı Liderlik	.269	4.843	.000	23.451	.069
Açıklık	.252	4.547	.000	20.672	.060
Ulaşılabilirlik	.256	4.613	.000	21.284	.063

Kapsayıcı liderliğin çalışanların iyimserlik düzeyini anlamlı olarak yordadığı saptanmıştır ($\beta=.269$, $p<.01$). Kapsayıcı liderlik, çalışanların dayanıklılık düzeyindeki varyansı %6.9 düzeyinde açıklamaktadır ($R^2=.069$, $F(1,301)=23.451$, $p<.01$). Bulgulara göre kapsayıcı liderlik ve tüm alt bileşenlerinin çalışanların dayanıklılığını anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir ($p<.01$). Çalışanların dayanıklılık düzeyindeki varyansın %6.0'ı ($R^2=.060$, $F(1,305)=23.451$, $p<.01$) liderin açıklığı, %6.3'ü ($R^2=.063$, $F(1,303)=21.284$, $p<.01$) liderin ulaşılabilirliği tarafından açıklanmaktadır. Bulgulara göre Hipotez 5 ve alt hipotezleri kabul edilmiştir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma sonucuna göre kapsayıcı liderlik ve alt bileşenleri açıklık ile ulaşılabilirliğin çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyini anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir. Bulgulara göre kapsayıcı liderliğin açıklık boyutu çalışanların pozitif psikolojik sermayenin gelişmesinde hem toplam kapsayıcı liderlik hem de ulaşılabilirlik boyutuna göre daha etkilidir. Kapsayıcı liderliğin pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarına etkisi incelendiğinde umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeyini yordadığı ancak özyeterlilik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Açıklık ve ulaşılabilirliğin pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarına etkileri incelendiğinde hem açıklık hem ulaşılabilirliğin umut, dayanıklılık ve iyimserliği anlamlı düzeyde yordadığı

özyeterliliği ise yalnızca liderin açıklığının yordadığı saptanmıştır. Buna göre kapsayıcı liderin çalışanların farklı bakış açılarına ve görüşlerine açık olması ve olumsuz eleştirilere dahi değer vermesinin çalışanların hem toplam pozitif psikolojik sermaye düzeyi, hem de özyeterlilik, umut ve dayanıklılık düzeyini arttırdığı söylenebilir. Toplam kapsayıcı liderlik ve ulaşılabilirlikle anlamlı düzeyde ilişkili bulunmayan özyeterlilik düzeyinin bile liderin açıklığından etkilenmesi yöneticilerin farklı görüşlere önem vermesinin çalışanların iç kaynaklarını desteklemesi açısından önemli olduğunu düşündürmektedir.

Liderin açıklığının pozitif psikolojik sermayenin tüm boyutlarına anlamlı etkisi saptanmakla birlikte özyeterlilik, umut ve dayanıklılık boyutları üzerindeki etkisinin hem toplam kapsayıcılıktan hem de ulaşılabilirlikten daha güçlü olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderliğin ulaşılabilirlik boyutunun açıklık boyutuna daha güçlü düzeyde yordadığı tek pozitif psikolojik sermaye boyutu ise iyimserlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre çalışanın gelecekte işe dair olumlu beklentilere sahip olması, liderin açıklığına kıyasla liderin bir soru ya da sorunun varlığında kolay ve hızlı bir biçimde ulaşılabilir olması ile daha yüksek düzeyde ilişki göstermektedir.

Kapsayıcı liderliğin pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutlarına etki düzeyi karşılaştırıldığında hem toplam kapsayıcı liderlik düzeyinin, hem liderin ulaşılabilirliğinin çalışanın iyimserlik düzeyini en güçlü düzeyde yordadığı görülmektedir. Liderin açıklığı ise en güçlü düzeyde çalışanın umut düzeyini etkilemektedir. Buna göre liderin farklı görüşlere açık olması çalışanın hedefler belirlemesi ve hedeflerine ulaşmada alternatif yollar oluşturmasını diğer pozitif psikolojik sermaye boyutlarına göre daha güçlü düzeyde yordamaktadır.

Sonuçlara göre, kapsayıcı liderin sahip olduğu açıklık ve ulaşılabilirlik özelliklerinin astlarının pozitif içsel kaynaklarını geliştirmesini ve ortaya çıkardığını kolaylaştırdığı söylenebilir. Bu bulgular pozitif psikolojik sermaye üzerine etkisi sıklıkla araştırılan pozitif liderlik türü olan otantik liderlik araştırmaları tutarlıdır (Jensen & Luthans, 2006; Du Plessis & Boshoff, 2018; Shahid & Muchiri, 2019). Otantik liderin kapsayıcı lidere benzer olarak çalışanların ihtiyaçlarını dinlemesi, astları tarafından ulaşılabilir olması, açık ve dürüst davranışlar sergilemesi, astlarına değer vermesi ve kişisel gelişimlerini önemsemesi gibi özelliklere sahip olması bakımından sonuçlar beklenene uygundur. Ancak tüm bu ortak özelliklere rağmen kapsayıcı liderliğin operasyonel olarak farklı bir yapı olması ve Türkçe literatürde benzer bir çalışma bulunmaması nedeniyle bu çalışma alanyazına katkı sunmaktadır. Bununla birlikte bu çalışma, kapsayıcı liderliğin otantik liderlikten farklı olarak statü farklarından kaynaklanan dezavantajlara odaklanması, açıklık boyutu kapsamında farklı bakış açılarına değer vermesi ve liderin kendisinin sahip olduğu olası yanlışlıklarla mücadelenin vurgulanması gibi lider özelliklerinin çalışanların iç kaynakları ve dolayısıyla performansları üzerindeki potansiyel etkilerini sunması bakımından önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın bulguları uluslararası literatürde kapsayıcı liderliğin pozitif psikolojik sermaye ile ilişkisini araştıran kısıtlı sayıda araştırmacının bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Zhou (2019), çalışmasında kapsayıcı liderliğin çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyi arasında pozitif ilişki saptamıştır, ancak bu yapıların alt boyutları arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymamıştır. Benzer şekilde Fang & Wang (2006) ve Fang, Chen, Wang & Chen (2019) çalışmalarında kapsayıcı liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında ilişkiyi göstermiştir, ancak bu çalışmalarda pozitif psikolojik sermayenin alt bileşenlerine değinilmemiştir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda pozitif psikolojik sermayenin ortaya çıkmasında diğer pozitif liderlik türleri ve liderlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyinin araştırılması önerilmektedir. Örgütsel uygulamada, yöneticilerin pozitif liderlik özelliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programları planlanabilir. İşe alım ve performans değerlendirme süreçlerinde pozitif liderlik özellikleri ölçüt olarak kullanılabilir. Pozitif liderliğin eğitimle geliştirilebilir olduğu bilgisinden hareketle, çalışanlara ve liderlere ilgili eğitimler verilmeden önce ve verildikten sonra yapılan ölçümlerin karşılaştırıldığı deneysel araştırmaların alana önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmacının beyaz yakalı çalışanlardan toplanan veri üzerinde yapılması araştırmacının kısıtını oluşturmaktadır. Kapsayıcı bir lider, çalışanların örgütsel süreçlere katılırken deneyimledikleri statü farklarından kaynaklanan dezavantajları minimize etmesidir (Zhao, Ahmed & Faraz, 2020). Kapsayıcı liderlik yaklaşımına göre pozisyon ve yetkinliğine olursa olsun tüm çalışanların bakış açısı değerlidir ve her çalışan fikirlerini açıklamak için cesaretlendirilmelidir (Pless & Maak, 2004). Bu nedenle gelecekte kapsayıcı liderlikle ilgili yapılacak çalışmalarda mavi yakalı çalışanların kapsama dahil edilmesi önerilmektedir. Kapsayıcı liderlik ile arttığı görülen psikolojik sermayenin çalışmalarda gelişiyor olmasının farklı çıktılara olan etkilerinin de üzerinde çalışılması gereken bir konu olduğu söylenebilir. Bağlılık, üretkenlik ya da diğer bazı olumlu olumsuz iş çıktılarının bağımlı değişken olduğu ve psikolojik sermayenin aracılık rolüne sahip olduğu yeni modeller geliştirilebilir. Araştırmada ağırlıklı olarak enerji, finans, perakende ve havacılık sektörleri temsil edilmektedir. Bu nedenle çalışmanın yeni örneklerle ve farklı sektörlerde tekrarlanması sonuçların genellenebilirliği açısından önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Ain, Q. T., Baig, M. A., & Afaq, A. (2023). Impact of inclusive leadership on employees' adaptive performance: The mediating role of psychological capital in education sector. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(4), 94–103.
- Akcan, E. & Bozkurt, B. (2023). Kapsayıcı liderlik ölçeği: Türkçe'ye uyarlanması geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 11(1), 67-81.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamadaki rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 73-98.
- Al-Atwi, A. A. & Al-Hassani, K. K. (2021). Inclusive leadership: Scale validation and potential consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 42 (8), 1222-1240.
- Altinel Yüncü, Z. (2022). Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Bilimsel Araştırma Projeleri Koleksiyonu. <https://hdl.handle.net/11499/45521>
- Ashikali, T. (2019). Leading to wards inclusiveness: Developing a measurement instrument for inclusive leadership. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 16444.
- Aslan, H. (2019). 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.
- Baş, M. (2022). Kamu çalışanlarının kapsayıcı liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 343-354
- Berberoğlu, N. (2013). Psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara. Yüksek lisans tezi.
- Bozdoğan, S. C. (2022). Kapsayıcı liderlik ile değişime odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Psikolojik güvenlik ve liderin davranışsal tutarlılığının rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 123-147.
- Buğu, E. (2024). *Okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eskişehir.
- Cameron, K. S. & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731-739.
- 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.
- Chen, L., Luo, F., Zhu, X., Huang, X. & Liu, Y. (2020) Inclusive leadership promotes challenge-oriented organizational citizenship behavior through the mediation of work engagement and moderation of organizational innovative atmosphere. *Frontiers in Psychology*, 11(560594).
- Choi, S. B., Tran, T. B. H. & 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. & Kang, S.W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18, 1877-1901.
- Çelik, C. & Atmaca, T. (2023). Öğretmenlerin örgütsel destek, duygusal emek, psikolojik sermaye ve örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1951-1967.
- Çelik, Ç. & Polat, S. (2023). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 13(2), 303-308.
- Çınar, E. (2011). *Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dai, X. & Fang, Y. (2023). Does inclusive leadership affect the organizational socialization of newcomers from diverse backgrounds? The mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 14.

- Du Plessis, M. & Boshoff, A. B. (2018). The role of psychological capital in the relationship between authentic leadership and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1).
- Erkal, P. (2023). Kapsayıcı liderliğin işe gömülmürlük üzerine etkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 58, 361-378.
- Erkuş, A. & Afacan Fındıklı, M. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Esengin, B. O., & Şantaş, G. (2023). Sağlık çalışanlarında pozitif psikolojik sermaye, iş performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 26(1), 62-82.
- Fang, Y. & Wang, M. (2006). Effect of inclusive leadership on employees' psychological capital. *Science Research Management*, 37(11), 135-141.
- Fang, Y., Chen, J., Wang, M. & Chen, C. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: The mediation of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10.
- Gerritsen, R. (2020). *Barriers and facilitators to inclusive leadership*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Radboud University, Nijmegen.
- Goldsmith, A. H., Veum, J. R. & Darity, W. (1997). The impact of psychological and human capital on wages. *Economic Inquiry*, 35(4), 815-829.
- Gong, L., Liu, Z., Rong, Y. and Fu, L. (2021). Inclusive leadership, ambidextrous innovation and organizational performance: The moderating role of environment uncertainty. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 783-801.
- Gu, Y.H., Su, Y. & Li, H.D. (2017). Relationship of inclusive leadership, positive emotion and employees' performance. *Journal of Zhejiang Gongshang University*, 31(4), 66-75.
- Guo, Y., Zhu, Y. & Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41, 1301-1310.
- Gül, E. & 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
- Güleryüz, İ. & Sürücü, L. (2023). Kapsayıcı liderlik ve proaktif davranışlar: Psikolojik güvenliğin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (3), 1162-1181.
- Hefferon, K. & Boniwell, I. (2011). *Positive psychology theory, research and applications*. New York: Open University Press
- Hmieleski, K. M & Carr, J. C. (2008). The relationship between entrepreneur psychological capital and new venture performance. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 28(4), 1-15.
- Hollander, E. P. (2008). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge/Psychology Press.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*. New York: Routledge.
- Javed, B, Naqvi, S.M.M.R., Khan, A.K., Arjoon, S. & Tayyeb H.H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136.
- Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.
- Kaplan, M. & Biçkes, D. M. (2013). The relationship between psychological capital and job satisfaction: A study of hotel businesses in Nevşehir. *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), 233-242.
- Kaufman, B.E. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management. *Human Resources Management Review*, 11, 505-533.

- Kavrayıcı, C. (2023). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması: devlet okulları bağlamında geçerlik güvenirlik çalışması. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(3), 628-643.
- Kaya, E. & Özgeldi, M. (2023). Psikolojik Sermaye, Çevik Proje Yönetimi ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 10(4), 47-71.
- Kesken, S. C. (2024). Havacılık çalışanları açısından pozitif psikolojik sermaye ve öznel iyi oluşun takım performansına etkisi. *Havacılık ve Uzak Çalışmaları*, 4(2), 1-22.
- Kümbül Güler, B. (2012). Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve yönetimi, A. Keser, G. Yılmaz & S. Yürür içinde, *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* (s.137-166), Kocaeli:Umuttepe Yayınları.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avey, J. B. Avolio, B. J. & Peterson S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B. Avolio, B. J., Norman, S. M & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avey, J. B. & Patera J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009). The point of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Li, W. (2005). The psychological capital of chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F. & İbrayeva, E. S. (2006). Entrepreneurial self-efficacy in central Asian transition economies: Quantitative and qualitative analyses. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 92-110.
- Luthans, F., Luthans, K. & Luthans, B. (2004). Positive psychological capital: Going beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Zhu, W. & Avolio, B. J. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business*, 41(2), 121-132
- Money, K., Hillenbrand, C. & Camara, N. D. (2008). Putting positive psychology to work in organisations. *Journal of General Management*, 34(2), 21-36.
- Müceldili, B., Tatar, B. & Erdil, O. (2018). Kapsayıcı liderlik ve öznel ilişkisel deneyimin psikolojik uygunluğa etkisi: Bir Model Önerisi, 6. Örgütsel Davranış Kongresi, 602-610.

- Nembhard, I.M. & Edmondson, A. (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(7), 941-966.
- Okçu, V., & Deviren, İ. (2020). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 7(2), 180-192.
- Okçu, V., & Deviren, İ. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 321-333.
- Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.
- Qi, L. & 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).
- Shahid, S. & Muchiri, M.K. (2019). Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 494-523.
- Srimulyani, V.A, Rustiyaningsih, S., Farida, F.A. & Hermanto, Y.B. (2023). Mediation of AKHLAK corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance. *Sustainable Futures*, 6(100138).
- Sürücü, L. & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B. & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 4-13.
- Şahin, O. (2022). *Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışları ile rehber öğretmen/psikolojik danışmanların örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Uyungil, S., & İşcan, Ö. F. (2018). Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve örgütsel Sinizm arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(31), 435-453.
- Vakira, E., Shereni, N.C., Ncube, C.M. & Ndlovu, N. (2023), The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 819-834.
- Wang, H., Chen, X., Wang, H. & Xie, M. (2022) Employee innovative behavior and workplace wellbeing: Leader support for innovation and coworker ostracism as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Xintian, L. & Peng, P. (2003). Does inclusive leadership foster employee psychological resilience? The role of perceived insider status and supportive organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14 .
- Xue, D.M. & Li, Y.X. (2017). Effect of inclusive leadership on kindergarten teachers' work engagement. *Stud. Early Child. Educ.*, 7, 11-19.
- Yavaş, Ş. (2024). *Ortaöğretimde çalışan öğretmenlerin kapsayıcı liderlik algısı ve iş yaşam kalitesiyle ilişkisinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yıkılmaz, İ. (2023). Yeniliği teşvik etmede kapsayıcı liderliğin rolü: Araştırma literatürü odaklı bir inceleme. *Toplum Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 4, 198-219.
- Zhao, F., Ahmed, F. & Faraz, N.A. (2020). Caring for the caregiver during Covid-19 outbreak: Does inclusive leadership improve psychological safety and curb psychological distress? A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 110, 1-11.
- Zhou, F., Chen, Q. L. & He, M. X. (2018). A research on the relationship between inclusive leadership and employee's innovative behavior. *Sci. Res. Manag.*, 39, 22-2.
- Zhou, Y. (2018). *The impact of inclusive leadership on employee engagement: The mediator of psychological capital and the moderator of job embeddedness* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). National Institute of Development Administration, Bangkok.

EK 1. KAPSAYICI LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Yöneticinizin/amirinizin belirtilen davranışları ne ölçüde sergilediğini aşağıdaki ölçeği kullanarak değerlendiriniz

1	2	3	4	5
Hiç katılmıyorum				Tamamen katılıyorum

Yeni fikirleri duymaya açıktır.	1	2	3	4	5
İş süreçlerini geliştirmek için ortaya çıkan yeni fırsatlara ilgilidir.	1	2	3	4	5
Ulaşılacak istenen hedefleri ve onları başarma yollarını tartışmaya açıktır.	1	2	3	4	5
Takımı için her zaman müsaittir ve varlığı sürekli hissedilir.	1	2	3	4	5
Kendisine danışmak istediğim mesleki sorularımı dinlemeye müsaittir.	1	2	3	4	5
Taleplerimi dinlemeye hazırdır.	1	2	3	4	5
Ortaya çıkan meselelerle ilgili kendisine ulaşmam için beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
Ortaya çıkan bir sorunu görüşmek için ulaşılabiliridir.	1	2	3	4	5

EK 2. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki cümlelerde tarif edilen özelliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtiniz.

1	2	3	4	5	6
Kesinlikle katılmıyorum			Kesinlikle katılıyorum		

Uzun süreli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
Yöneticilerin bulunduğu toplantılarda iş birimimi temsil ederken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
Örgütün stratejisi hakkındaki tartışmalara katılma konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
İş birimimde hedefler/amaçlar belirlenmesine destek olurken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
Kurum dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim	1	2	3	4	5	6
Kendimi iş yerinde bir tikanıklık içinde bulsaydım bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirdim.	1	2	3	4	5	6
Bu aralar faal bir şekilde iş amaçlarımla peşinden gidiyorum.	1	2	3	4	5	6
Bir problemin üstesinden gelmek için pek çok yol vardır.	1	2	3	4	5	6
Şu anda kendimi işimde oldukça başarılı görüyorum.	1	2	3	4	5	6
İşimle ilgili mevcut amaçlarıma ulaşmak için pek çok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6
Bu aralar, kendime belirlemiş olduğum çalışma amaçlarımla yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5	6
İşimde bir terslikle karşılaştığımda onu atlatma ve yoluma devam etme konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
Genellikle, işimdeki zorluklarla şu veya bu şekilde baş ederim.	1	2	3	4	5	6
Eğer mecbur kalırsam işyerimde kendi kendime yetebilirim.	1	2	3	4	5	6
Genellikle işimdeki stresli şeylerle sakin bir şekilde başa çıkarırım.	1	2	3	4	5	6
Daha önce de zorluklar yaşadığım için işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5	6
İşimde aynı anda birçok şeyle baş edebileceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5	6
İşimde benimle ilgili belirsizlikler olduğunda genellikle en iyi olasılığın gerçekleşmesini beklerim.	1	2	3	4	5	6
İşimle ilgili şeylere her zaman iyi tarafından bakarım.	1	2	3	4	5	6
Gelecekte işimle ilgili ne yaşayacağım konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5	6