



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:05.03.2023 ✓Accepted/Kabul:07.08.2023

DOI:10.30794/pausbed.1291621

Research Article/Araştırma Makalesi

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

KAPSAYICI LİDERLİĞİN İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK ÜZERİNE ETKİSİNDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ

Pınar ERKAL*

Öz

Bu çalışmanın amacı kapsayıcı liderlik ve işe gömülmüşlük arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin aracı rolünü incelemektir. Araştırma sonuçları 203 kamu çalışanından oluşturulan örneklem grubundan veri toplanarak elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre kapsayıcı liderliğin çalışanların işe gömülmüşlük düzeyini etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca lider üye etkileşiminin işe gömülmüşlük üzerinde etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Kapsayıcı liderliğin işe gömülmüşlüğü etkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda örgütlerde liderlerin kapsayıcı olması yani açık, ulaşılabilir olması ve çalışanlarla etkileşimlerinin bulunması çalışanların işe gömülmüşlüklerine katkı sağlayacaktır.

Anahtar kelimeler: *Kapsayıcı liderlik, İşe gömülmüşlük, Lider-üye etkileşimi.*

THE MEDIATING ROLE OF LEADER MEMBER EXCHANGE IN THE EFFECT OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON JOB EMBEDDEDNESS

Abstract

This study aims to investigate the relationship between inclusive leadership and job embeddedness, as well as the mediating effect of leader member exchange on this relationship. The results of the research were obtained by collecting data from the sample group formed from 203 public employees. According to the results obtained, it has been determined that inclusive leadership affects the level of job embeddedness of employees. In addition, it was determined that leader member exchange had an effect on job embeddedness. The mediating role of leader-member interaction has been identified in the effect of inclusive leadership on job embeddedness. In line with the results obtained, the inclusiveness of leaders in organizations, that is, being open, accessible and interacting with employees will contribute to the embeddedness of employees.

Keywords: *Inclusive leadership, Job embeddedness, Leader member exchange.*

*Dr. Öğr. Üyesi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Meslek Yüksek Okulu, Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı, BALIKESİR.
e-posta: pinarerkal10@gmail.com (<https://orcid.org/0000-0003-4698-8475>)

1. GİRİŞ

Kapsayıcı liderler çalışanlarla yeni fikirleri tartışmaya istekli olan, çalışanların yeteneklerini takdir eden, çalışanlarına karşı açık ve erişilebilir olan liderlerdir (Zhang vd., 2022:120). Kapsayıcı liderler ihtiyaç duyulduğunda erişilebilir oldukları için çalışanlar kapsayıcı liderlerin destekleyici olduğunu algılama eğilimindedirler. Kapsayıcı liderler her çalışanın farklı ve benzersiz olduğunu bilerek çalışanlara önyargısızca davranırlar. Bu olumlu liderlik davranışlarının etkisiyle çalışanların işlerine ilgilerinin artması ve işe adanmışlık düzeylerinin artması beklenir (Bao vd., 2021: 127). Örgütlerde liderlik tarzları ile çalışanın tutum ve davranışları arasındaki ilişki, örgütsel davranış alanında liderlerin tutum ve davranışlarının çalışanların tutum ve davranışlarını etkileme eğilimi nedeniyle sıklıkla araştırılmaktadır. Kapsayıcı liderin çalışanlarına karşı açık, erişilebilir ve ulaşılabilir olması nedeniyle kapsayıcı liderler ile çalışanları arasındaki etkileşimin olumlu yönde olacağı öngörülmektedir. Lider üye etkileşimi; liderin örgüt içindeki üyelerine aynı şekilde davrandığını ortaya koyan liderlik yaklaşımlarının aksine; liderin her astına farklı farklı davranışlarda bulunabileceğini içeren teoridir. Lider üye etkileşimi teorisi, örgütte liderin tüm üyelerine aynı davranışlarda bulunmasının mümkün olmadığını, liderlerin astlarıyla farklı düzeylerde etkileşimlerinin olduğunu ileri sürer. Lider örgütte bazı astlarla yüksek kalitede pozitif ilişkiler kurarken, bazı astlarla düşük kalitede hatta bazen negatif ilişkiler kurabilir (Karcioğlu ve Kahya, 2011:339). Yüksek lider üye etkileşiminin olduğu örgütlerde örgüte bağlılık artar, örgütsel iletişim güçlenir, işe tutkunluk artar (Omillion-Hodges ve Ptacek, 2021).

İşe gömülmürlük, “insanları işyerindeki konumuna, insanlara ve sorunlara bağlayan bağlamsal ve algısal güçlerden oluşan bir yapı” olarak tanımlanır (Crossley vd., 2007: 1031). İşe gömülmürlük, bir çalışanın işine devam etmesi ve işinden ayrılmaması için ortaya çıkan güçlerin tümüdür. İşe gömülü bireyler kendilerini çalışma alanına çeken unsurları dikkate alarak işlerinden ayrılma niyetinde olmazlar. Bireyin işindeki olumlu ya da faydalı olan her şey, işten ayrılmayı güçleştiren unsurlar olarak görülür (Dirican ve Erdil, 2021:703). Günümüz işletmelerinin başarıya ulaşmasında insan kaynağının tartışılmaz önemi düşünüldüğünde çalışanların işe gömülü olmalarına katkıda bulunacak belirleyicilerin araştırılmasının iş dünyasına ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Literatürden elde edilen bilgiler ile birlikte bu çalışmada çalışanların işe gömülmürlük düzeylerini olumlu yönde etkileyebileceği düşünülen kapsayıcı liderlik ve lider üye etkileşimi konuları arasındaki ilişki literatür tarama ve nicel araştırma yöntemleriyle incelenmektedir. Araştırmada çalışanların işe gömülmürlük düzeylerinin nasıl olumlu yönde etkileneceği sorusuna cevap bulmak için kapsayıcı liderlik ve lider üye etkileşimi konularının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada kapsayıcı liderlerin çalışanların fikirlerine önem vermeleri, açık olmaları, erişilebilir olmaları gibi özelliklerinden dolayı çalışanların işe gömülmürlük düzeylerinin olumlu yönde etkileyeceği, kapsayıcı liderin olumlu liderlik davranışlarının lider üye etkileşimini arttırabileceği ve kapsayıcı liderlik ile işe gömülmürlük ilişkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolünün olabileceği öngörülmektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda kapsayıcı liderlik ve işe gömülmürlük (Elsaied, 2020; Elvestuen ve Valaker, 2021), kapsayıcı liderlik ve lider üye etkileşimi (Nishi ve Mayer, 2009; Ke vd., 2022), lider üye etkileşimi ve işe gömülmürlük (Akgündüz, 2023; Sekiguchi vd., 2008; Dechawatanapaisal, 2018). ile ilgili araştırmaların olduğu görülmektedir. Ancak kapsayıcı liderliğin işe gömülmürlüğe etkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolünü inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. İşe gömülmürlüğü etkileyebilecek değişkenler olarak kapsayıcı liderlik algısı ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkinin incelenmesi bu çalışmanın önemini vurgulamaktadır. Araştırmanın temel amacı ise kapsayıcı liderliğin işe gömülmürlük üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşiminin aracı rolünü tespit etmektir.

2. LİTERATÜR TARAMA

2.1. Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı liderlik terimi ilk olarak Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından kullanılmıştır. Nembhard ve Edmondson (2006)'e göre liderin kapsayıcılığı çalışanların katkılarında açık olması ve çalışanların takdir edilmesinde kullanılan sözleri, eylemleri olarak ifade edilir. Kapsayıcı liderler karar verme süreçlerine çalışanları da dahil etme eğiliminde oldukları için çalışanlarla karşılıklı fikir alışverişi içindedirler ve çalışanlara danışan gibi davranırlar. Çünkü kapsayıcı liderler ortak karar almaya önem verirler ve karar verme süreçlerine astları da dahil ettikleri için astlarına yetkiyi de devrederler (Nembhard ve Edmondson, 2006:947). Kapsayıcı liderler, takipçileriyle etkileşimlerinde açıklık, erişilebilirlik ve hazır oluş sergileyen liderlerdir (Carmeli vd., 2010). Kapsayıcı liderler, liderler ve astlar arasındaki statü farklılıklarını ön planda tutmazlar ve örgütteki pozisyonu ne olursa olsun her

grup üyesinin benzersiz değerini ve katkılarını kabul ederler. Ayrıca kapsayıcı liderler farklı fikir ve görüşler arar ve grup performansını iyileştirmek için farklı bakış açılarının önemini vurgularlar. Kapsayıcı liderler, kendileriyle astları arasındaki farklılıkları en aza indirmeye çalışır ve iş yerindeki hiyerarşik düzeylerinden bağımsız olarak çalışanların katkılarının takdir edilmesini sağlarlar (Hassan ve Jiang, 2021:110). Bu amaçla kapsayıcı liderler, karar alma süreçlerinde çalışan çeşitliliğini dikkate alan uygulamalara odaklanırlar. Kapsayıcı liderler, çalışanları güç mesafesi veya statü farklılıklarından korkmadan fikirlerini paylaşmaya teşvik ederler (Zhao vd., 2020:3). Kapsayıcı liderler, örgütteki rollerini komuta ve kontrolün aksine destek ve yardım olarak algırlarlar. Ekip üyelerine işlerini yapmaları için gerekli kaynakları, özgürlüğü, bağımsızlığı ve takdir yetkisini sunarlar. Bu nedenle kapsayıcı liderler ekip inovasyonunu önemli ölçüde geliştirebilirler. Bunlara ek olarak, kapsayıcı liderler için yenilikçi bir ekip oluşturmak çok önemlidir. Çünkü ekip üyelerinin ilgi alanlarını, beklentilerini ve duygularını dikkate aldıkları ve ekip üyelerinin başarı ihtiyaçlarını karşılamada erişilebilir oldukları için ekip üyelerinin içsel motivasyonunu artırabilirler. Aynı zamanda bir tür ilişki lider olan kapsayıcı liderler, destek davranışlarında bulunarak ekip üleriyle güçlü duygusal bağların ve kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesine katkıda bulunurlar (Ye vd., 2019:469).

Liderin kapsayıcılığı astlarını dinlemesi, onların görüşlerini alması ve verdikleri kararları önyargısızca dikkate alması, astların kararlara katılımları için onları takdir etmesi ile sağlanır (Groysberg ve Slind, 2012: 81). Shore vd. (2011)'e göre kapsayıcı liderler çalışanların seslerinin duyulmasını sağlar, yeteneklerinin önemsenmesi ve takdir edilmesini destekleme eğilimindedirler. Kapsayıcı liderler; astlarına önem vermesi, fikirlerini dinlemesi ve astlarla uyumlu ilişkiler kurması için açıklık, etkililik ve erişilebilirlik göstererek astlarını örgütsel katılıma teşvik ederler. Diğer liderlik tarzlarına göre kapsayıcı liderlik çalışan sesliliğinin oluşturulmasının daha ön planda olduğu liderlik tarzıdır (Guo vd., 2022:1302). Kapsayıcı liderler tüm grup üyelerinin çalışma grubuna aidiyet algılarının oluşmasını kolaylaştıran ve grup üyelerini olumlu grup sonuçları elde etmeye, benzersizliklerine katkıda bulunmaya teşvik eden davranışlarda bulunurlar. Kapsayıcı liderler bireyleri grup üyesi olarak destekler, grup içinde adalet ve eşitliğin sağlanmasına önem verirler, bireyleri gruba katkıda bulunmaları için teşvik ederler, bireylerin benzersiz bakış açılarını ve yeteneklerini grubun çalışmalarında kullanmaları için yönlendirirler. Dönüşümcü liderlerin, güçlendirici liderlerin, otantik liderlerin ve hizmetkar liderlerin nitelikleri ile kıyaslandığında, kapsayıcı liderler çalışanların aidiyet duygularının oluşmasına ve onların benzersizliğine değer verme algılarına çok daha fazla önem verirler (Randel vd., 2018: 194-195).

Kapsayıcı lider tanımlanırken, çalışma grubu ya da astlar ile ilişkilere yönelik davranışlar dikkate alınsa da Randel vd. (2018)'e göre kapsayıcı liderler çevrelerine rol modeldirler ve olumlu davranışlarının grup üyeleri arasında pekiştirilmesine katkı sağlarlar. Bir grup üyesi liderin kapsayıcı olduğunu sadece kendisine nasıl davranıldığıyla değil, aynı zamanda tüm grup üyelerine nasıl davranıldığına dair gözlemlerle algılar. Bourke ve Espedido (2020)'a göre ise kapsayıcı liderlerin işletmelerin müşterilerine, astlarına, fikirlere ve yeteneklere uyum sağlamasına katkıda bulunan yetenekleri olduğunu ifade ederek; kapsayıcı liderlerin altı özelliğini şöyle sıralamaktadır:

Görünür Bağlılık: Kapsayıcı liderler farklılıklara bağlıdırlar. Başkalarına sorumluluk verirler ve farklılıklar ile katılımı kişisel öncelik olarak görürler.

Alçakgönüllülük: Kapsayıcı liderler yetenekleri konusunda mütevazidirler, hatalarını kabul ederler ve çalışmalara başkalarının da katkıda bulunması için alan yaratırlar.

Önyargı bilinci: Kapsayıcı liderler meritokrasi (liyakata dayanan yönetim biçimi) sağlamak için çaba gösterirler. Sistemin kusurlarının yanı sıra kişisel kör noktaların da farkındadırlar.

Başkaları hakkında merak: Kapsayıcı liderler başkalarını yargılamadan dinlerler, çevreleriyle empati kurarlar, başkalarının düşüncelerini merak ederler.

Kültürel zeka: Kapsayıcı liderler diğer kültürlere saygı duyarlar ve gerektiğinde farklı kültürlere uyum sağlarlar.

Etkili işbirliği: Kapsayıcı liderler başkalarını güçlendirirler, düşünce çeşitliliğine ve psikolojik güvenliğe önem verirler, ekip uyumunu ön planda tutarlar.

2.2. Lider Üye Etkileşimi

Lider üye etkileşimi teorisi, bir örgütteki liderin farklı astlarıyla farklı iletişim ve etkileşim içinde olduğunu ortaya koyan teoridir (Hogg vd., 2005:992). Lider üye etkileşimi teorisi etkili liderlik süreçleri ile liderler ve takipçileri arasındaki iletişim ve etkileşimin geliştiği; böylece etkileşim ile liderler ve astlar açısından pek çok faydaya ulaşıldığı temeline dayanır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:225; Lloyd vd., 2017:432). Kanbur ve Kanbur (2015)'a göre; lider üye etkileşimi lider ile astları arasındaki ilişkinin kalitesini ve niteliğini belirleyen bir kavram olarak ifade edilir. Teoride lider ile örgütün veya bölümün üyeleri arasındaki çalışma ilişkisine odaklanılır ve bu odak noktası da lider ile üyeler arasındaki etkileşimin kalitesidir (Breukelen vd., 2006:295). Yönetici ve astları arasında etkileşimin kalitesi ne kadar yüksekse, iş üzerindeki etkisi de o kadar olumlu olacaktır (Nie ve Lamsa, 2015:852). Teorideki diğer bir odak noktası ise örgütteki her bir lider üye ilişkisinin birbirinden farklı ve benzersiz oluşudur (Anand vd., 2011:311). Lider üye etkileşimi teorisi, üst ile astlar ya da üyeler arasındaki ilişkiden ziyade bir ikiliye ya da bir lider ile üye arasındaki ilişkiye dayanır. Teoriye göre her bağlantı ve ilişkinin kalitesi farklı olabilir. Bu nedenle aynı lider bazı astlar ile zayıf ilişkilere sahip olabilir veya diğerleriyle açık, güvene dayalı ilişkiler kurabilir (Lunenburg, 2010:1). Liderler ve üyeleri arasında düşük kalitede etkileşim kişisel olmayan ve sözleşmeye bağlı etkileşimlerden oluşur. Yüksek kaliteli etkileşimde ise lider ve üyeleri arasında güven, saygı, duygusal destek ve yükümlülükleri yerine getirme ağırlıklıdır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Fatima vd., 2020:310).

Lider üye etkileşimi teorisi; lider, üyeler ve etkileşim olmak üzere üç unsurla incelenir (Nie ve Lamsa, 2015:852). Liderler ve üyeleri arasındaki ilişkide liderler baskın olarak görünse de üyelerin de etkileşim üzerinde dikkate değer etkisi bulunur. Çalışma sürecinde tüm etkinliklerde katılımcıların belirli hedeflere ulaşması, beklentileri karşılması ve karşılıklı ilişkiler kurması beklenir. Lider üye etkileşimi teorisi bilim insanları tarafından sosyal değişim teorisi ve rol teorisi perspektifinde ele alınır (Erdoğan ve Bauer, 2016:413). Rol teorisi, örgütte her çalışanın bir role sahip olduğu ve her çalışanın işini bu roller aracılığıyla gerçekleştirdiğini ortaya koyar. Rol teorisine göre insanlar sosyal çevrelerinde sahip oldukları rollere uygun davranışlar sergiler (Nie ve Lamsa, 2015:852). Rol teorisine göre lider üye etkileşimi *rol alma*, *rol yapma* ve *rol rutinleştirme* olmak üzere 3 aşamadan oluşan rol geliştirme süreciyle açıklanır. Bireyin işe başlamasıyla rol alma ve rol yapma yolculuğu başlar. Yeni işe başlayan çalışanlar farklı tecrübe, eğitim ve kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı çalışanlarla ve yönetici ile etkileşimde bulunur. Yeni iş hayatına başlayan birey çevresi ile sosyal etkileşim içerisinde olur. Yeni işe başlayan çalışan belirli bir süre içinde rol geliştirme sürecini rolünü rutinleşerek tamamlar. Rol geliştirme sürecinin sonuna kadar devam eden lider üye etkileşimi kademeli olarak yönetici ve çalışanlar arasında istikrarlı bir etkileşime dönüşür (Sheer, 2015:214-223). Rol yapma aşamasında yöneticilerin yeni çalışanlarını (ekip üyelerini) grup içi ve grup dışı olmak üzere birbirinden ayırdığı görülebilir. Ekip üyeleri sadık, güvenilir, yetenekli olduklarını kanıtlarsa grup içine alınırlar. Grup içindeki çalışanlar yöneticinin en güvendiği, zorlu işleri yapabilen üyelerdir. Yöneticiler grup içi üyelere ek eğitim, ilerleme için fırsatlar sunarak dikkatlerinin çoğunu bu gruba verirler ve daha fazla birebir görüşmeler yaparlar. Grup dışı ekip üyelerinin işleri ise genellikle kısıtlı ve zorlayıcı değildir. Grup dışı üyeler yönetici ile daha az erişime sahip olma eğilimindedirler ve genellikle ilerleme için fırsatlar elde edemezler. Eğer grup içindeki bir üye yöneticinin güvenini zedelerse veya motivasyonu düşükse grup dışına alınabilir. Bilinçaltında olsa bile, ekip üyeleri grup içi veya grup dışı olarak sınıflandırıldıktan sonra bu sınıflandırma yöneticilerinin o andan itibaren onlarla nasıl ilişki kurulduğunu etkiler ve kendi kendini gerçekleştiren bir hal alabilir. Zaman içinde grup dışı üyeler yöneticilerden hoşlanmamaya, onlara güvenmemeye başlayabilir. Bu olumsuz algının oluşması durumunda grup dışına çıkmak çok zor olabilir. Hatta grup dışı üyeler bölümü ya da örgütü değiştirmek zorunda kalabilirler (Mind Tools, 2021).

Sosyal değişim teorisi ise bireylerin liderleri ve örgütleriyle olan ilişkilerini açıklar (Valle vd., 201:300). Sosyal değişim teorisi sosyal etkileşimlerin yükümlülükler doğurması konusu üzerinde durur. Örneğin işyerinde örgütsel liderler, çalışanlardan sorumluluk almalarını ve görevlerini yerine getirmelerini bekler. Buna karşılık çalışanlar da görevlerini yerine getirmesi durumunda liderlerin ücret, ödül veya adil davranarak karşılık vermelerini bekler. Eğer bu değişim süreçlerinde bozulmalar olursa çalışanlar ya da yöneticiler değişim ilişkisinde daha adil olarak algılanan bir dengeyi sağlamak için eylemlerini değiştirmekte kendilerini haklı hissederler (Hogg vd., 2005:992). Sosyal değişim teorisi liderler ve çalışanları arasındaki etkileşime odaklanarak lider üye etkileşimi teorisine vurgu yapmaktadır (Sürücü, 2021:261).

Omillion-Hodges ve Ptacek (2021)'e göre, yüksek lider üye etkileşimi ilişkisine sahip örgütler şu avantajları sağlar:

- Rol özerkliğinin artması,
- Lider üzerinde ve işyerinde etkinin artması,
- Çalışan sesliliğinin artması,
- Örgütsel iletişimin güçlenmesi,
- Daha zorlu işlere yönelme ve işe tutkunluğun artması,
- Liderlikte pozitif davranışlar ve kurumsal kaynaklara daha kolay erişim: mentorluk, mesleki gelişim, geri bildirim, lidere erişim,
- Kariyer memnuniyetinin artması,
- Örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması,
- Yüksek kazanç ve daha fazla promosyon verilme potansiyeli,
- Örgütsel bağlılığın artması.

2.3. İşe Gömülmüslük

İşe gömülmüslük kavramı ilk olarak Mitchell vd. (2001) tarafından kullanılmıştır. İşe gömülmüslük “çalışanın işinden ayrılma niyetinde olmaması üzerine etkilerin geniş bir kümesi” olarak tanımlanır (Mitchell vd., 2001:1104). İşe gömülmüslük çalışanların örgütlerinde kalmasını etkileyen psikolojik, sosyal ve finansal faktörlerin kapsamıdır (Saghieh ve Nosrati, 2020:78). Kanbur ve Mazioğlu (2021)'na göre işe gömülmüslük, çalışanların işine devam etmesi ve işlerinde memnuniyet oluşturan tüm faaliyetler olarak ifade edilir. Holtom (2016)'a göre işe gömülmüslük aslında bir kişinin örgüt içindeki sosyal katılımıdır. Bu nedenle, işiyle bütünleşmiş çalışanlar genellikle örgütten ayrılmayı istemezler. İşe gömülmüslük çalışanların işi ile ilgili olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını engellemede, çalışanın örgütte kalmasını ve pozitifliği teşvik etmede önemli rol oynar. İşe gömülmüslük birden bire ortaya çıkmaz, çünkü her tutumun bir uyarıcı tarafından başlatılması gerekir (Ali vd., 2022:138). İşe gömülmüslük bireyin işyerindeki tüm faaliyetlerini kapsar ve işle ilgili davranışlarını açıklamaya yardımcı olur. Bu noktada işe gömülmüslük ile çalışanların neden işlerinden ayrıldıklarından ziyade neden işlerinde kaldıklarına odaklanılır. Böylece yöneticilerin çalışanları elde tutmasının olanakları ortaya koyulur (Karatepe, 2016: 119-120).

İşe gömülmüslük, bir çalışanın örgütüyle ilgili belirli unsurları göz önünde bulundurarak o örgütte kalmaya karar verdiği ruh halidir (Shah vd., 2020:6). Bu karar verme faktörlerinin odakları, çalışan performansını doğrudan etkileyen iş başında (kurumsal) veya iş dışında (topluluk) yerleşiklik ile ilgilidir. İşe gömülmüslük, üç farklı unsur ile ölçülebilir: Bunlar *bağlantılar*, *uyum* ve *fedakarlıktır*. *Uyum*, bir çalışanın mevcut örgüt kültürü ve çevresindeki toplulukla uyumlu olmasıdır. *Bağlantılar*, bir çalışanın karar sürecini etkileyebilecek bir topluluk içindeki veya topluluk dışındaki bağlantılarını ifade eder. *Fedakarlık*, çalışanın işinden ayrılırken göz ardı edebileceği fırsat maliyetinin düzeyidir. Bireyin işinden ayrılması durumunda psikolojik, sosyal veya maddi maliyetleri göz önünde bulundurmasıdır (Mitchell vd., 2001:1104). Fedakarlık insanların işinden gönüllü ayrılma olasılıklarına karşı neden kuruluşta kaldıklarını anlamayı sağlar (Yoon, vd, 2022:3).

Bağlantılar: Örneğin iş arkadaşları, müşteriler, aile, arkadaşlar vb. örgüt içi ve örgüt dışı resmi veya gayri resmi ilişkiler.

Uyum: Örneğin bilgi, beceriler, çalışma tarzları, örgüt kültürü vb. örgüt içi uyumluluktur. İş dışı veya dışsal uyumluluk ise topluluğun değerleri, sunduğu yaşam tarzı vb. uyumluluğudur.

Fedakarlık: Örneğin bir çalışanın işinden ayrılması durumunda geride bıraktığı örgüt içi faktörler statü, prestij, ödemeler vb.; örgüt dışı faktörler ise kulüpler, hobiler vb. gibidir (Fuchs, 2021: 163).

2.4. Kapsayıcı liderlik ve işe gömülmüşlük ilişkisi

Çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi, örgütün işleyişini bilmesi, örgütün kültürüne uygun davranması, işine bağlı olması örgütlerin başarısında etkilidir. Örgütlerde görev ve sorumluluklarını yerine getiren, örgüte ve işine bağlı çalışanların işinden ayrılmak istemesi önemli bir sorundur. Çünkü işten ayrılmalar mevcut işleyişte aksamalar oluşturacak, boşalan kadrolara yeni çalışanlar bulmak zaman alacak ve maliyet yaratacaktır. Ayrıca işe yeni başlayan çalışanların işe ve iş ortamına uyumu zaman alacaktır. Bu yüzden mevcut çalışanların işe gömülü olmaları yani işten ayrılma niyetinde olmadan çalışmalarını örgütlerde işleyişin sürekliliği için gereklidir (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018:135). Çalışanlar işlerine ne kadar gömülmüş ise çalışanın işinden ve örgütünden ayrılması o kadar zor olacaktır (Gökaslan, 2018:29). Çalışanların işe gömülü olmalarının örgüte sağladığı katkılardan dolayı araştırmalar işe gömülmüşlüğü belirleyicileri ve sonuçları üzerine yoğunlaşmaktadır. Literatür araştırmasından elde edilen bilgilere göre işe gömülmüşlüğü işten ayrılma niyeti (Jiang vd., 2012), iş performansı (Greene vd., 2018), inovatif davranışlar (Ng ve Feldman, 2010), iş stresi (Fasbender vd., 2019) iş ve yaşam kalitesi (Dedeoğlu vd., 2016), örgütsel vatandaşlık davranışları (Wijayanto ve Kismona, 2004) gibi konuların üzerine pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Gümüş ve Gönül (2022) tarafından yapılan çalışmada işe tutkunluğun işe gömülmüşlüğü olumlu etkilediği, işe gömülmüşlüğü ise iş performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Gümüş ve Gönül, 2022: 89).

Yapılan literatür araştırmasında işe gömülmüşlüğü etkileyecek değişkenler arasında farklı liderlik tarzlarının incelendiği çalışmaların olduğu görülmektedir. Otantik liderliğin (Turhan vd. 2023), hizmetkar liderliğin (Biçkes, 2019), katılımcı liderliğin (Bitmiş vd., 2015; Collin, 2014) işe gömülmüşlük üzerine etkilerinin araştırıldığı çalışmalar bulunmaktadır. Elsaied (2020) çalışmasında kapsayıcı liderliğin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisini incelemiştir. Kapsayıcı liderler çalışanların fikirlerine önem veren, onları takdir eden, çalışanları tüm farklılıkları ile kabul eden, açık, çalışanlar tarafından ulaşılabilir liderlerdir. Bu olumlu özellikler nedeniyle liderin kapsayıcılığının çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerini olumlu yönde etkileyecek değişkenler arasında olabileceği öngörülmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak araştırmada H1 hipotezi oluşturulmuştur.

H1. Kapsayıcı liderliğin işe gömülmüşlüğü olumlu yönde etkisi vardır.

2.5. Kapsayıcı liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisi

Kapsayıcı liderler, çalışanların pozitif-olumlu modlarının yükselmesine, çalışanların aidiyet ve bağlılıklarının gelişmesine, katkıda bulunurlar (Carmeli vd.,2010; Ye vd., 2019). Nishii ve Mayer, (2009) çalışmasında farklılıkları olan çalışan gruplarında yüksek kalitede lider üye etkileşimi olan liderlerin kapsayıcı olabileceğini ifade etmekte ve kapsayıcı lideri, farklı özelliklerde olan çalışanlara adil olması, onları karar verme sürecine dahil ederek katılımlarının sağlanması ve onları takdir etmesi ile tanımlamaktadır. Kapsayıcı liderlerin erişilebilirliği astlarda ulaşılabilirlik algısı oluşturur ve lider ile üye arasında etkileşim sağlar. Böylece kaliteli bir lider üye etkileşimi ilişkisinde astların liderleri tarafından dikkate alındığının algısı ile çalışan bağlılığı gibi olumlu etkilerin oluşmasına zemin hazırlanır (Yin, 2013:8)

Sosyal değişim teorisi perspektifinde, lider üye etkileşimi genellikle liderlerin üyelerin davranışlarını ve sonuçlarını nasıl etkilediğini incelemek için araştırmalarda yer almaktadır (Dulebohn vd., 2012:1716). Lider üye etkileşiminin kalitesinde liderin çalışanlarına karşı tutum ve davranışları, kişisel özellikleri önemli etkiye sahiptir. Bu doğrultuda üyeleri ile ilişkilerinde kapsayıcı olan liderlerin çalışanları ile etkileşiminin kalitesinin de artacağı düşünülmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak araştırmada H2 hipotezi oluşturulmuştur.

H2.Kapsayıcı liderliğin lider üye etkileşimine olumlu yönde etkisi vardır.

2.6. Lider üye etkileşimi ve işe gömülmüşlük ilişkisi

Harris vd., (2011)'nin çalışmasında lider üye etkileşiminin işe gömülmüşlük üzerine etkisi araştırılmıştır. Çalışmada lider üye etkileşimi işe gömülmüşlüğü bir yordayıcısı olarak ve işe gömülmüşlük ise iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve fiili işten ayrılmanın yordayıcısı olarak incelenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre lider üye etkileşiminin örgütsel işe gömülmüşlüğü öncülü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işe gömülmüşlük ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve fiili işten ayrılma sonuçları arasındaki ilişkilerde lider üye etkileşiminin aracılık eden bir değişken olduğu tespit edilmiştir.

Lider üye etkileşimi işten ayrılma niyeti (Şahin, 2011), iş tatmini, örgütsel bağlılık (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014), görev performansı, terfi edilebilirlik (Gürbüz ve Ayhan, 2017), örgütsel vatandaşlık davranışı (Tekin, 2018) gibi pek çok konunun belirleyici bir değişkeni olarak araştırılmaktadır. Erdoğan vd. (2006)'nin araştırmasında yüksek kalitedeki lider üye etkileşiminin beklenen olumlu çıktılarla ilişkilendirildiği, bunun aksine düşük kalitedeki lider üye etkileşiminin ise çalışanların özellikle liderleri tarafından sağlanan kaynaklardan göreceli olarak daha az yararlandığı ve bu grubun dezavantajlarının olabileceği belirtilmektedir. Bu çalışmada lider üye etkileşimi düzeyinin çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Literatürden elde edilen bilgiler ile lider üye etkileşiminin çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerini etkileyeceği öngörülerek H3 hipotezi oluşturulmuştur.

H3. Lider üye etkileşiminin işe gömülmüşlük düzeyine olumlu yönde etkisi vardır.

2.7. Lider üye etkileşiminin aracı rolü

Javed vd. (2018) çalışmasında kapsayıcı liderlik, lider üye etkileşimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Lider üye etkileşiminin kapsayıcı liderlik ve yenilikçi iş davranışları üzerinde kısmen aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Xiang vd., (2017)'nin araştırması, lider-üye etkileşiminin, kapsayıcı liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğunu ortaya koymaktadır ve yüksek kalitedeki lider-üye etkileşimi ile çalışanların psikolojik sermayelerinin daha yüksek düzeyde olacağı; ayrıca çalışanların yenilikçi performanslarının daha da artacağı belirtilmektedir. Kapsayıcı liderlik ve işe gömülmüşlük arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü ve birey-yönetici uyumunun düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre kapsayıcı liderlik ve işe gömülmüşlük arasında pozitif ilişki olduğu ve örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkide aracı role sahip olduğu; örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünde ise birey-yönetici uyumunun düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada birey-yönetici uyumunu düşük düzeyde algılayan çalışanlara göre, yüksek algılayan çalışanlar için düzenleyici ilişkinin daha güçlü olduğu tespit edilmiştir (Elsaid, 2020). Adapa ve Sheridan (2018)'e göre kapsayıcı liderler kişiler arası ilişkilerin gelişmesini teşvik ederler ve böylece liderler ile üyeleri arasındaki ilişkinin gelişmesine katkı sağlarlar.

Bu çalışmada çalışanlar tarafından algılanan kapsayıcı liderlik davranışlarının işe gömülmüşlüğü (H1 hipotezi) ve lider üye etkileşimini (H2 hipotezi) etkileme durumunu tespit etmek için hipotezler oluşturulmuştur. Nie ve Lamsa (2015)' e göre lider üye etkileşimi yüksek kalitede olan çalışanların iş üzerindeki etkisi de olumlu olur. Bu çalışmada lider üye etkileşiminin işe gömülmüşlük düzeyini olumlu yönde etkileyip etkilemediğini tespit etmek amacıyla H3 hipotezi oluşturulmuştur. Kapsayıcı liderliğin ve lider üye etkileşiminin olumlu tutum ve davranışlar üzerine etkisinin araştırmacılar tarafından incelendiği görülmektedir. Daha önce yapılmış çalışmalardan elde edilen bilgiler doğrultusunda bu çalışmada çalıştığı örgütte yöneticisine dair kapsayıcı liderlik davranışlarını algılayan, yöneticisi ile etkileşimi yüksek olan çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerinin olumlu yönde etkileneyeceği düşünülmektedir. Liderin kapsayıcılığının lider üye etkileşiminin kalitesini arttıracığı ve kapsayıcı liderliğin lider üye etkileşimi aracılığıyla işe gömülmüşlüğü olumlu etkisinin olacağı öngörülmektedir. Günümüz örgütlerinde çalışanların işinden ayrılma niyeti olmaksızın işlerine gömülü şekilde çalışmalarının getirdiği olumlu sonuçlar düşünüldüğünde işe gömülmüşlüğü etkileyecek değişkenlerin literatüre kazandırılması amacıyla bu çalışmada H4 hipotezi oluşturulmuştur.

H4. Lider üye etkileşimi, kapsayıcı liderlik ile işe gömülmüşlük arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Araştırmada kapsayıcı liderlik bağımsız değişken, işe gömülmüşlük bağımlı değişken lider üye etkileşimi ise aracı değişken olarak H4 hipotezi oluşturulmuştur.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış, sonrasında hipotezler test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde ise yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır.

3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleme Balıkesir’de kamu kurumlarında görev yapan memur statüsünde bulunan büro çalışanlarından oluşmaktadır. Katılımcılar kamu kurumlarında, hizmet sektöründe çalışan memur, santral memuru, sekreter, özel kalem memuru, bilgisayar işletmeni gibi memur statüsünde bulunan büro çalışanlarıdır. Kline (1994) örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde anket formundaki maddelerin 10 katı kadar örneklemin araştırmalarda kullanılması tavsiye etmektedir. Araştırmada 300 katılımcıya anket formu dağıtılmış, ancak anket formunu eksiksiz doldurup geri dönüş yapan 203 katılımcıya ulaşılmıştır. Bu çalışmada kolayda örnekleme yöntemi ile 203 kamu çalışanının doldurduğu anketten elde edilen veriler araştırmaya dahil edilmiştir.

Anket formunu dolduran katılımcıların %50,5’i kadın %49,5’i ise erkektir. Katılımcılar eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde %32’si lise mezunu, %65’i ön lisans ve lisans mezunu, %3’ü yüksek lisans ve doktora mezunu olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların %22,5’i 18-25 yaş, %20,5’i 26-30 yaş, %18,5’i 31-35 yaş, %15,5’i 36-40 yaş, %13’ü 41-45 yaş, %8,5’i 46-50 yaş ve %1,5’i ise 51 yaş ve üstündedir. Katılımcıların kurumlarındaki hizmet süreleri incelendiğinde %37’si 1-5 yıl, % 32’si 6-10 yıl, %16’sı 11-15 yıl, %10’u 16-20 yıl ve %5’i 20 yıl ve üstü süredir çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada anket formu demografik bilgiler, kapsayıcı liderlik ölçeği, lider üye etkileşimi ölçeği ve işe gömülmürlük ölçeği olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır.

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği: Araştırmada kullanılan kapsayıcı liderlik ölçeği 2010 yılında Carmeli vd. tarafından geliştirilmiştir. Kapsayıcı liderlik ölçeği 9 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte açıklık ile ilgili 3 madde, hazır bulunma ile ilgili 4 madde ve erişilebilirlik ile ilgili 2 madde bulunmaktadır. Sürücü ve Maslakçı (2021) tarafından ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması yapılarak 3 faktörlü yapıya uygunluğu tespit edilmiş ve ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0,91 bulunmuştur. Gül ve Çakıcı (2021) tarafından yapılan Türkçeye uyarlama çalışmasında ise ölçeğin tek faktörde Cronbach Alpha değeri 0,94 olduğu tespit edilmiştir.

Lider Üye Etkileşimi Ölçeği: Bu çalışmada kullanılan lider üye etkileşimi ölçeği Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiştir ve Baş vd. (2010) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği analiz edilmiş ve güvenilirlik düzeyi 0,920 bulunmuştur. Bu çalışmada Baş vd. (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 12 madde ve 4 faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler etki, vefakarlık, katkı ve profesyonel saygıdır (Baş vd., 2010: 1019).

Etki: Lider ve üyeleri arasında karşılıklı çekim gücüdür. Liderler ve üyeleri arasındaki ilişkinin daha çok kişiler arası karşılıklı çekiciliğe dayanmasıdır.

Katkı: Lider ve üyelerin ortak amaçlar için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin algılandığı değeridir.

Vefakarlık: İki tarafında birbirlerine karşı vefalı olma düzeyleridir. Hem liderin hem de üyelerin zor durumlarında birbirlerine destek olmalarını ifade eder.

Profesyonel Saygı: Lider ve üyelerin karşılıklı saygınlık derecesine yönelik algılarıdır.

İşe Gömülmürlük Ölçeği: İşe gömülmürlük ölçeği Crossley vd. (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek Akgündüz vd. (2016); Kesen ve Akyüz (2016) tarafından kullanılmıştır. Ölçek 7 madde ve tek faktörden oluşmaktadır. Kesen ve Akyüz (2016) yaptığı çalışmada ölçeğin güvenilirlik düzeyini 0,906 bulurken; Akgündüz vd., (2016) otel çalışanlarına uyguladığı ölçeğin güvenilirlik düzeyini 0,850 olarak tespit etmiştir.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliği

Araştırmada hipotezler test edilmeden önce kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik düzeyleri incelenmiştir. Yapı geçerliliğinin incelenmesi amacıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelenmiştir. Ayrıca benzeşim ve ayrışım geçerlilikleri için AVE ve CR değerleri ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan kapsayıcı liderlik, lider üye etkileşimi ve işe gömülmürlük ölçeklerinin güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesinde Cronbach Alpha değeri incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri Tablo 1’de bulunmaktadır.

Tablo 1: Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Bulguları

Araştırmada Kullanılan Ölçekler	Cronbach Alpha
Kapsayıcı liderlik ölçeği	0,902
Lider üye etkileşimi ölçeği	0,922
İşe gömülmüşlük ölçeği	0,884

Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,902, lider üye etkileşimi ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,922, ve işe gömülmüşlük ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ise 0,884'tür. Kalaycı (2010)'ya göre Cronbach Alpha değerinin 0,80 üzerinde olması ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Ortak metot varyansı: Bu çalışmada kapsayıcı liderlik, lider üye etkileşimi ve işe gömülmüşlük ile ilgili ölçek maddelerine verilen cevapların tek kaynaktan ve aynı anda toplanması nedeniyle ortak metot varyans hatası olup olmadığını tespit etmek amacıyla Harman'ın tek faktör metodu uygulanmıştır. Ortak metot varyans hatasının tespitinde en çok kullanılan Harman'ın tek faktör testidir. Harman testi araştırmada kullanılan ölçeklerin tüm maddelerinin döngüsüz faktör analizine tabi tutulması ile değerlendirilir. Elde edilen sonuçlarda tek bir faktör meydana geliyorsa veya tek faktör varyansın büyük bir kısmını açıklıyorsa ortak metot varyansı meydana gelir (Podsakoff vd., 2003:889). Araştırmada kapsayıcı liderlik, lider üye etkileşimi ve işe gömülmüşlük ölçeklerinin tüm maddeleri ile rotasyon yöntemi olmaksızın faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda özdeğeri 1'den büyük 6 faktör tespit edilmiştir. Tüm faktörler toplam varyansın %70,8'ini açıklamaktadır ve faktörlerin açıkladığı varyans oranı sırasıyla %30,4, %18,5, %6,8, %6,2, %4,8 ve %3,9'dur. Faktör sayısı 1 ile sınırlandırıldığında açıklanan toplam varyans %35,172'dir. Bu oranın %50'den düşük olması araştırmada ortak metot varyans hatasının olmadığını göstermektedir.

Araştırmada veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Skewness ve Kurtosis değerleri incelenmiştir. Tabachnick ve Fidel (2013)'e göre Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1,5 ile +1,5 aralığında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Tablo 2'de araştırma kapsamında kullanılan kapsayıcı liderlik ölçeği, lider üye etkileşimi ölçeği ve işe gömülmüşlük ölçeğinin Skewness ve Kurtosis değerlerine göre verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan kapsayıcı liderlik ölçeği, lider üye etkileşimi ölçeği ve işe gömülmüşlük ölçeklerinin geçerliliklerini tespit etmek amacıyla ilk olarak varimax rotasyon yöntemi ile yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları incelenmiştir. Verilerin analize uygunluğunun belirlenmesi için Bartlett küresellik testi ve Kaiser Meyer Olkin testi yapılmıştır. Ayrıca ölçeklerin faktör analizi ile belirlenen faktörleri arasında yeterli ilişki olup olmadığını ve faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını test etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Erkorkmaz vd., 2013). Ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerliliğinin belirlenmesinde AVE ve CR değerleri hesaplanmıştır. Yakınsama geçerliliği bir ölçeği oluşturan ifadelerin arasındaki korelasyon ilişkisinin yüksekliğini gösterir. Ayrışma geçerliliği ise bir yapıyı oluşturan soruların diğer yapıları oluşturan sorularla düşük korelasyon ilişkisini ifade eder. AVE (Açıklanan ortalama varyans) değerinin 0,50 ya da 0,50'den fazla olması yakınsama geçerliliğinin teyit edilmesi için gereklidir. Ayrışma geçerliliği ise AVE değerlerinin karekökü alındığında bu değerlerin o boyutun diğer boyutlarla olan korelasyon katsayılarından büyük olması gerekmektedir (Civelek, 2018:42). AVE değerlerinin karekökü boyutlar arasındaki korelasyondan büyük olduğu tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderlik, lider üye etkileşimi ve işe gömülmüşlük ölçeklerinin faktör analizi bulguları Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Faktör Analizi Ve Normallik Testi Bulguları

	<i>Faktör Yük Değerleri</i>	<i>AVE</i>	<i>vAVE</i>	<i>CR</i>	<i>Açıklanan varyans</i>	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
Kapsayıcı Liderlik <i>KMO= 0,879</i> <i>Bartlett=1027,776</i>					%68,17	-0,504	-0,124
Açıklık ve Erişilebilirlik		0,642	0,801	0,877			
<i>Madde 7</i>	,874					-0,501	-0,819
<i>Madde 8</i>	,789					-0,538	-0,417
<i>Madde 6</i>	,724					-0,749	0,024
<i>Madde 5</i>	,705					-0,479	-0,973
<i>Madde 9</i>	,700					-0,728	-0,262
Hazır olma		0,580	0,761	0,872			
<i>Madde 2</i>	,893					-0,753	-0,305
<i>Madde 3</i>	,807					-0,630	-0,433
<i>Madde 1</i>	,803					-0,692	-0,419
<i>Madde 4</i>	,691					-0,707	-0,283
Lider Üye Etkileşimi <i>KMO= 0,865</i> <i>Bartlett= 1509,270</i>					%82,23	-0,675	0,269
Katkı		0,712	0,843	0,774			
<i>Madde 5</i>	,866					-0,265	-1,004
<i>Madde 4</i>	,865					-0,166	-1,087
<i>Madde 6</i>	,800					-0,426	-0,930
Profesyonel Saygı		0,662	0,813	0,747			
<i>Madde 11</i>	,830					-0,566	-0,838
<i>Madde 10</i>	,812					-0,498	-0,746
<i>Madde 12</i>	,800					-0,632	-0,680
Etki		0,584	0,764	0,699			
<i>Madde 2</i>	,829					-0,758	-0,473
<i>Madde 1</i>	,772					-0,553	-0,752
<i>Madde 3</i>	,686					-0,560	-0,641
Vefakarlık 4		0,751	0,866	0,545			
<i>Madde 7</i>	,882					-0,799	-0,212
<i>Madde 8</i>	,851					-0,823	-0,181
İşe Gömülmüslük <i>KMO=0,759</i> <i>Bartlett=546,776</i>					%54	-0,365	-0,471
<i>Madde 4</i>	,864	0,543	0,736	0,873		-0,461	-0,837
<i>Madde 3</i>	,822					-0,305	-1,075
<i>Madde 2</i>	,801					-0,420	-0,820
<i>Madde 1</i>	,781					-0,720	-0,238
<i>Madde 7</i>	,563					-0,987	0,233
<i>Madde 6</i>	,520					-0,395	-0,808

Yapılan faktör analizi sonucunda kapsayıcı liderlik ölçeğinin 9 ifadesinin iki faktörde toplandığı tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderlik ölçeğinin ifadeleri incelendiğinde açıklık ve erişilebilirlik ile ilgili ifadelerin tek faktörde toplandığı, hazır olma faktörünün ifadelerinin ise ayrı bir faktörde toplandığı tespit edilmiştir. Bu durumda açıklık ve erişilebilirlik faktörü tek bir faktör hazır olma faktörü ise ikinci faktör olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Kapsayıcı liderlik ölçeğinin iki faktörde açıkladığı varyans oranı %68'dir. Bartlett testi sonucunda KMO değeri 1027,776'dır. Bu sonuç veri setinin faktör analizi yapılmasının uygunluğunu (Kalaycı, 2010:301-302) göstermektedir. Lider üye etkileşimi ölçeğinin "yöneticim için normalin üzerinde çalışmayı yük olarak görmem" ifadesinin diğer faktör yük değerinin birden fazla faktörde yüksek değere sahip olması nedeniyle değerlendirmeye alınmamış ve ikinci kez yapılan analiz sonucunda ölçeğin yine 4 faktörde toplandığı tespit edilmiştir. Lider üye etkileşimi ölçeğinin faktör analizi sonucunda ölçeğin 4 faktörde açıkladığı varyans oranı %82'dir. Bartlett's testinin KMO değeri 1509,270 ve anlamlıdır. İşe gömülmüşlük ölçeğinin faktör analizi sonucunda ölçeğin "Bu örgütün bana sağladıklarını düşündüğümde, buradan ayrılmam kolay olmaz" maddesinin faktör yük değerinin 0,500 altında olması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır ve ikinci kez yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörde açıkladığı varyans %54'tür. Bartlett's testinin KMO değeri 546,776'dır. Ölçeklerin AVE ve CR değerleri incelendiğinde yakınsama ve ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

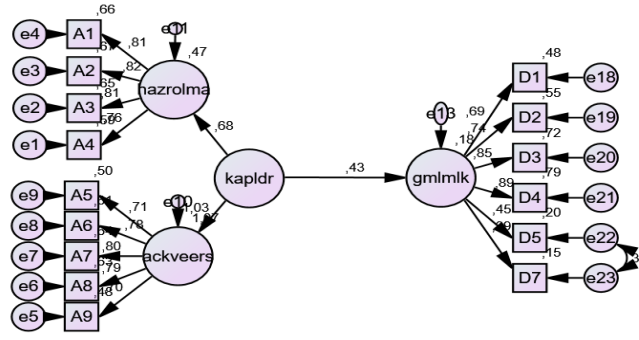
Tablo 3: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Uyum İyiliği Durumu

	CMIN/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	SRMR
Kapsayıcı Liderlik Ölçeği	2,67	0,09*	0,93	0,96	0,934	0,04
Lider Üye Etkileşimi Ölçeği	1,96	0,069	0,95	0,94	0,94	0,03
İşe Gömülmüşlük Ölçeği	2,16	0,076	0,97	0,98	0,97	0,03
Kabul Edilebilir Uyum	$3 \leq \text{CMIN/df} \leq 5$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,08$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$	$0,90 \leq \text{CFI} \leq 0,95$	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 0,95$	$0,5 \leq \text{SRMR} \leq 0,8$
İyi Uyum	≤ 3	$\leq 0,05$	$\geq 0,95$	$\geq 0,95$	$\geq 0,95$	$\leq 0,5$

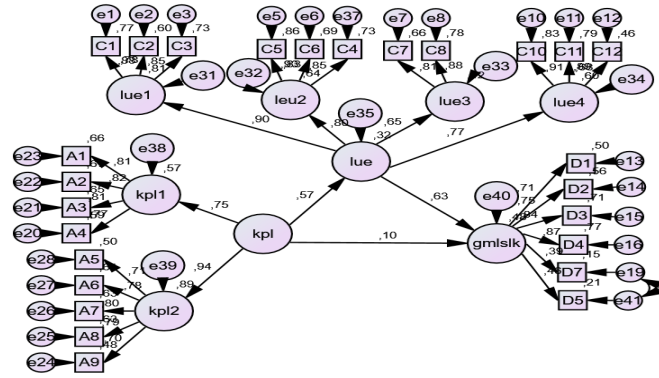
Tablo 3'te ölçeklerin CMIN/df, RMSEA, NFI, CFI, GFI ve SRMR değerleri bulunmaktadır. Lider üye etkileşimi ölçeği ve işe gömülmüşlük ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi değerlerinin kabul edilebilir uyum ve iyi uyum düzeyinde olduğu görülmektedir. Ancak kapsayıcı liderlik ölçeğinin RMSEA değerinin kabul edilebilir sınırlar dışında olduğu görülmektedir. Gürbüz (2019) 250 katılımcıdan küçük örneklem gruplarında RMSEA değerinin raporlanması yerine SRMR, CFI ve CMIN/df değerinin raporlanmasını önermektedir. Bu değerler incelendiğinde araştırmada yapısal eşitlik modellemesi ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeklerin öngörülen kuramsal yapılarının doğrulandığını söylemek mümkündür.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada kapsayıcı liderliğin işe gömülmüşlük üzerine etkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolü olup olmadığı yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Aracılık etkisinin incelenmesinde Baron ve Kenny (1986)'nin ortaya koyduğu yöntemle göre öncelikle bağımsız değişken olan kapsayıcı liderliğin bağımlı değişken olan işe gömülmüşlüğe etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri ölçüm modelinin doğrulandığını göstermektedir (CMIN/df= 2,558; CFI=0,91; RMSEA=0,08). Elde edilen sonuçlara göre kapsayıcı liderliğin işe gömülmüşlük düzeyini etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,426$ $p<0,05$). H1 hipotezi desteklenmiştir. Şekil 1'de H1 hipotezine ilişkin sonuçlar bulunmaktadır. Sonrasında modele aracı değişken olan lider üye etkileşimi eklenip araştırma modeli oluşturularak lider üye etkileşiminin aracılık etkisi incelenmiştir.



Şekil 1: Kapsayıcı Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerine Etkisi (H1)



Şekil 2: Araştırmanın yapısal modeli

Şekil 2'deki araştırma modelinde görüldüğü üzere aracı değişken olan lider üye etkileşiminin eklendiği yapısal model analizi sonuçlarına göre kapsayıcı liderliğin lider üye etkileşim düzeyini etkilediği ($\beta = 0,57$ $p < 0,01$) tespit edilerek H2 hipotezi desteklenmiştir. Aynı şekilde aracı değişken olan lider üye etkileşiminin işe gömülmüşlük üzerindeki ($\beta = 0,63$ $p < 0,01$) etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür ve böylece H3 hipotezi desteklenmiştir. Yol analizi sonuçlarına göre elde edilen uyum indekslerinin kabul edilebilir değerler içinde olması modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (CMIN/df=2,163; CFI=0,90; RMSEA=0,07; SRMR=0,07).

Tablo 4: YEM analiz sonuçları

Değişkenler	Değişkenler					
	Lider Üye Etkileşimi	İşe Gömülmüşlük				
	β	β				
Kapsayıcı Liderlik R ²	-	0,43*				
	-	0,18				
Kapsayıcı Liderlik R ²	0,57*					
	0,32					
Kapsayıcı Liderlik L- Ü Etkileşimi R ²	-	0,10** 0,63* 0,47				
Dolaylı Etki		0,360 GA[0,193-0,616]				
Model Uyum İyiliği Değerleri						
	CMIN	Df	CMIN/df	CFI	RMSEA	SRMR
Değerler	625,078	289	2,163	0,90	0,07	0,07

*:p<0,05, **:p>0,05 parantez içindeki değerler bootstrap yöntemi ile alt ve üst güven aralığı değerlerini göstermektedir.

Aracılık etkisinin ölçülmesinde aracı değişkenin kısmi veya tam aracılık etkisi bulunabilir. Modele aracı değişken eklendiğinde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin değerinin düştüğü ve anlamlı olduğu durum kısmi aracılığı ifade etmektedir. Tam aracılık etkisi ise aracı değişkenin modele eklenmesiyle bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki değerinin düşmesi ve anlamsız olması durumudur (Yılmaz ve Dalbudak, 2018:520).

Araştırma sonuçlarına göre ilk modelde (H1) kapsayıcı liderliğin işe gömülmüşlük düzeyini etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,426$ $p<0,05$). Araştırma modeline aracı değişken olan lider üye etkileşiminin eklenmesiyle kapsayıcı liderliğin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisi ($\beta=0,10$ $p>0,05$) olarak belirlenmiştir. Modele aracı değişkenin eklenmesiyle etki düzeyi düşmüş ve $p>0,05$ olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlarla birlikte kapsayıcı liderliğin işe gömülmüşlük üzerine etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık etkisinin tespitinde son olarak veri seti bootstrap yöntemi ile analiz edilmiştir. Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık analizlerinde araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için elde edilen %95 güven aralığındaki değerlerin 0 sıfır değerini kapsamaması (Gürbüz, 2019:120) gerekmektedir. Bootstrap analizinde 5000 yeniden örneklem hesaplanmıştır. Bootstrap sonuçlarına göre kapsayıcı liderliğin lider üye etkileşimi aracılığıyla işe gömülmüşlük üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,360$ %95 GA[0,193-0,616]. Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri sıfır değerini kapsamadığı görülmektedir. Sonuç olarak kapsayıcı liderlik ile işe gömülmüşlük arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. H4 hipotezi desteklenmiştir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin çevrelerindeki değişime uyum sağlamları, rekabet edebilir bir güce sahip olmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için kaynaklarını en doğru biçimde kullanmaları gerekir. Özellikle küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle insan kaynağının önemi daha da artmaktadır. İşinde yeterli bilgi ve beceriye sahip olan çalışanların işinden ayrılması durumunda ise örgütler bazı maliyetlerle karşılaşır. Örgütler gerek işletmelerin süreçlerinde aksamalar yaşanmaması gerekse çeşitli maliyetlerle karşılaşmamak için nitelikli çalışanlarını kaybetmek istemezler. Çalışanlardan rollerine uygun görev ve sorumluluklarını titizlikle yerine getirmelerini beklerler. Bundan dolayı çalışanların işlerine gömülü olmalarına etki edecek değişkenlerin incelenmesi örgütlere ve örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenlere katkı sağlayacaktır. Çalışanın örgütte kalmasını sağlayan ekonomik, sosyal ve psikolojik nedenler bütünü olarak tanımlanan işe gömülmüşlüğü katkılarında biri de çalışanın olumlu iş davranışlarının artması, daha yüksek performans gösterme eğilimine yönelmesidir (Misican, 2021:117; Kanten vd., 2015:1360). Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre kapsayıcı liderliğin işe gömülmüşlük üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların işine gömülmüş olmalarında yöneticilerin çalışanların fikirlerine açık olmaları, ulaşılabilir olmaları, çalışanların farklılıklarını göz önünde bulundurup önyargısızca davranmaları etkilidir. Literatür taraması yapılarak elde edilen bilgilere göre Elvestuen ve Valaker (2021)'in çalışmasında yönetici desteği ile işe gömülmüşlük arasındaki ilişkide kapsayıcı liderliğin aracı rolü olduğu ortaya koyulmaktadır. Elsaide (2020)'nin çalışmasında ise kapsayıcı liderlik algısının işe gömülmüşlüğü etkilediği ve bu etkide örgütsel kimliğin aracı rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçların daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarını desteklediği görülmektedir. Örgütlerde yöneticilerin çalışanları ile fikir alışverişinde bulunması, ihtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir olması, çalışanlarını takdir etmesi yani yöneticinin kapsayıcı liderlik davranışları göstermesi çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerinin artmasına katkı sağlayacaktır.

Akgündüz vd., (2023)'in çalışmasında lider üye etkileşiminin işe gömülmüşlüğü etkilediği tespit edilmiştir. Brimhall vd., (2016)'nin araştırmasında çalışanların kapsayıcı liderlik algılarının lider üye etkileşimi kalitesini arttırdığı ifade edilmektedir. Çetinkaya ve Yeşilada (2022) çalışmasında psikolojik güçlendirme yoluyla kapsayıcı liderliğin inovatif iş davranışları üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolünün olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar mevcut araştırmaların sonuçlarını destekleyerek kapsayıcı liderliğin olumlu etkilerini lider üye etkileşimi ve işe gömülmüşlük konularıyla incelenmiştir. Araştırmada çalışanın kapsayıcı liderlik algısının işe gömülmüşlüğü etkisinde lider ile üyeleri arasındaki etkileşimin aracı rolü tespit edilmiştir.

Günümüz örgütlerinde küreselleşmenin etkisiyle çalışanlar arasında farklılıklar artmaktadır. Özellikle çok uluslu işletmelerde farklı eğitimde, farklı kültürde ya da farklı değerlere sahip çalışanlar vb. bir arada örgütün amaçlara ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin her çalışanın birbirinden farklı ve benzersiz olduğunun bilincinde olması, çalışanları bir arada tutarak örgütün amaçlarına yönlendirmede kapsayıcı liderlik davranışlarında

bulunmaları durumunda çalışanlar ile etkileşimi artacaktır. Kapsayıcı liderler her çalışanın farklılıklarıyla benzersiz olduğunun bilincinde olup, çalışanların farklılıklarıyla birlikte örgüte daha fazla değer katabileceği düşüncesiyle onları işe teşvik eden, katılımlarını sağlayan, fikir alışverişinde bulunan liderlerdir. Kapsayıcı liderlerin bu özellikleri sayesinde çalışanlar ile etkileşiminin artması ve çalışanlarda etkileşimin kalitesinin arttığı algısının oluşması çalışanların işlerini daha da sahiplenmesini, işten ayrılma niyeti içinde olmamasını ve işini daha önemseyerek yapmasını yani işe gömümlü olmalarını sağlayacaktır. Kapsayıcı liderler ve çalışanlar arasındaki etkileşimin artması çalışanların işe gömülmüşlüğüne artmasına aracılık etmektedir. Kapsayıcı liderlerin astlarının fikirlerine önem vermesi, onları takdir etmesi, erişilebilir olması çalışanlar ile etkileşimlerinin kalitesinin yükselmesini sağlayacak ve çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerine olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmada örneklemin kamu çalışanlarından oluşması araştırmanın kısıtıdır. Araştırmada elde edilen sonuçlar kamu çalışanları ile sınırlı olması nedeniyle genellenemez. Araştırmadaki ikinci kısıt ortak yöntem varyansı olasılığını değerlendirmek için sadece Harman'ın tek faktör testinin yapılmasıdır. Verilerin farklı kaynaklardan ve farklı zaman aralıklarında toplanması ortak metod varyansı hatasını minimize edecektir (Podsakaf vd., 2003:899). Araştırmacıların kapsayıcı liderlik, lider üye etkileşimi ve işe gömülmüşlük konuları ile ilgili gelecekteki araştırmalarını daha fazla örneklem sayısına ulaşarak ve farklı sektörleri baz alarak yapmaları sonuçların sektör bazında karşılaştırılmasını ve farklı açılardan değerlendirilmesini sağlayacaktır. Ayrıca gelecekte kapsayıcı liderlik, lider üye etkileşimi ve işe gömülmüşlük ile ilgili çalışmalara iş tatmini, iş performansı gibi değişkenlerin dahil edilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adapa, S. ve Sheridan, A. (2018). *Inclusive Leadership Negotiating Gendered Spaces*, Palgrave Macmillan, Switzerland.
- Akgündüz, Y., Türksoy, S. S. ve Nisari, M. A. (2023). "How Leader–Member Exchange Affects Job Embeddedness and Job Dedication Through Employee Advocacy", *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6/2, 492- 508.
- Akgündüz, Y., Güzel, T. ve Harman, S. (2016). "Yöneticiye Güven Ve Dağıtımsal Adalet Çalışanların İşe Gömülmüşlüğüne Nasıl Etkiler?", *Ege Akademik Bakış*, 16/2, 351-362.
- Ali, I., Khan, M. M., Shakeel, S. ve Mujtaba, B. G. (2022). "Impact of Psychological Capital on Performance of Public Hospital Nurses: The Mediated Role of Job Embeddedness", *Public Organizational Review*, 22, 135-154.
- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C. ve Vidyarthi, P. R. (2011). *Leader– Member Exchange: Recent Research Findings and Prospects for the Future*, 311–325. SAGE Handbook of Leadership, Los Angeles.
- Bao, P., Xiao, Z., Baou, G. ve Noorderhaven, N. (2021). "Inclusive Leadership And Employee Work Engagement: A Moderated Mediation Model", *Baltic Journal of Management*, 17 /1, 124-139.
- Baron, R. ve Kenny, D. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations's", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51/6, 1173-1182.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ.S. (2010). "Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10/3, 1013-1039.
- Biçkes, D. M. (2019). "Hizmetkâr Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi", *4. International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress, Proceedings e-book*, 580-590.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M. ve Sökmen, A. (2015). "Katılımcı Liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17/1, 1-13.
- Bourke, J. ve Espedido, A. (2020). "The Key to Inclusive Leadership", March 06, 2020, Leadership.
- Breukelen, W., Schyns, B. ve Blanc, P. (2006). "Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges", *Sage Publications*, 2/3, 295-316.
- Brimhall, K. C., MorBarak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J.J., Palinkas, L., ve Henwood, B. (2016). "Increasing Workplace Inclusion: The Promise of Leader-Member Exchange, Human Service Organizations: Management", *Leadership & Governance*, 41/3, 222-239.
- Büyükbeşe, T. ve Gökaslan, M. O. (2018). "İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Araştırması", *Mukaddime*, 9/2, 135-154.

- Carmeli, A., Palmon R.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.
- Civelek, M. E. (2018). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Metodolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul.
- Collins, B. J., Burrus, C. J. ve Meyer, R. D. (2014), "Gender Differences in the Impact of Leadership Styles on Subordinate Embeddedness and Job Satisfaction", *Leadership Quarterly*, 25/4, 660-671.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M. ve Burnfield, J. L. (2007). "Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into a Traditional Model of Voluntary Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 92/4, 1031-1042.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). "Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 35-58.
- Çetinkaya, B. ve Yeşilada, T. (2022). "Inclusive Leadership and Employee Innovative Work Behaviours: Testing a Psychological Empowerment and Leader-Member Exchange Moderated- Mediation Model", *Journal of Psychology in Africa*, 32/1, 15-20.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). "Nurses' Turnover Intention: The Impact of Leader-Member Exchange, Organizational Identification and Job Embeddedness", *Journal of Advanced Nursing*, 74/6, 1380-1391.
- Dedeoğlu, T., Özdevecioğlu, M. ve Oflazer, S. (2016). "Örgütlerde İşe Gömülmüşlüğü (Job Embeddedness) Çalışanların İş ve Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi: İyimserliğin Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47, 135-146.
- Dirican, A. H. ve Erdil, O. (2021). "Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşe Gömülmüslük Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13/1, 701-7018.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye Toward the Future", *Journal of Management*, 38/6, 1715-1759.
- Elsaied, M. M. (2020). "A Moderated Mediation Model for the Relationship Between Inclusive Leadership and Job Embeddedness", *American Journal of Business*, 35 -3/4, 191-210.
- Elvestuen, G. ve Valaker, S. (2021). "Who is an inclusive leader?-The Relationship Between Line Managers' Experiences and Traits and Employees' Perceived Inclusion", *International Journal of Managerial Studies and Research*, 9/3, 28-41.
- Erdoğan, B. ve Bauer, T. N. (2016). *Leader-Member Exchange Theory: A Glimpse into the Future*. in T. N. The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange, 413-421, Oxford University Press.
- Erdoğan, B., Liden, R. C. ve Kraimer, M. L. (2006). "Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture", *Academy of Management Journal*, 49/2, 395-406.
- Erkorkmaz, A., Etikon, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S.Y. (2013). "Doğrulayıcı Faktör Analizi Ve Uyum İndeksleri", *Türkiye Klinikleri J Med Sci*, 33/1, 210-223.
- Fasbender, U., Van der Heijden, B. I. ve Grimshaw, S. (2019). "Job Satisfaction, Job Stress and Nurses' Turnover Intentions: The Moderating Roles of on-the-Job and off-the-Job Embeddedness", *Journal of advanced nursing*, 75/2, 327-337.
- Fatima, T., Raja, U., Malik, M. A. R. ve Jahanzeb, S. (2020). "Leader-Member Exchange Quality and Employees Job Outcomes: a Parallel Mediation Model", *Eurasian Business Review*, 10/2, 6, 309-332.
- Fuchs, R. M. (2021). "Links, Fit or Sacrifice: Job Embeddedness and Intention to Quit Among Generation Y.", *European Journal of Management and Business Economics*, 31/2, 160-175.
- Gökaslan, M. O. (2018). "Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, İşe Gömülmüslük, İşe Adanmışlık Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması", *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3/2, 25-46.
- Graen, G. ve Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-level Multidomain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6/2, 219-247.
- Greene, J., Mero, N. ve Werner, S. (2018). "The Negative Effects of Job Embeddedness on Performance", *Journal of Managerial Psychology*, 33/1, 58-73.

- Groysberg, B. ve Slind, M. (2012). "Leadership is a Conversation", *Harvard Business Review*, 90/6, 76-84.
- 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 İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolü", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24/2, 323-339.
- Gümüş, A. ve Gönül, F. (2022). "Çalışmaya Tutkunluk, İş performansı Ve İşe Gömülmüslük Arasındaki İlişki", *Dicle Akademi Dergisi*, 2/2, 77-94.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Ayhan, Ö. (2017). "Lidere Yakın Olmanın Dayanılmaz Hafifliği: Lider Üye Etkileşimi, Görev Performansı, Tecrübe ve Terfi Edilebilirlik Arasındaki İlişkilerin Testi", *Türk Psikoloji Dergisi*, 32/80, 1-15.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R. ve Kacmar, K. M. (2011). "The Mediating Role of Organizational Embeddedness in The LMX-Outcome Relationships", *The Leadership Quarterly*, 22/2, 271-281.
- Hassan, S. ve Jiang, Z. (2021). "Facilitating Learning to Improve Performance of Law Enforcement Workgroups: The Role of Inclusive Leadership Behavior", *International Public Management Journal*, 24 /1, 106-130.
- Hogg, M., Martin, R., Epitropaki, O., Mankad, A, Svensson, A. ve Weeden, K. (2005). "Effective Leadership in Salient Groups: Revisiting Leader-Member Exchange Theory from the Perspective of the Social Identity Theory of Leadership", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31/7, 991- 1004.
- Holtom, B. C. (2016). *Job Embeddedness, Employee Commitment, and Related Constructs*. Edward Elgar Publishing.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. ve Rubab, U. (2019). "Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Psychological Empowerment", *Journal of Management e-Organization*, 25, 554-571.
- Javed, B., Khan, A. K. ve Quratulain, S. (2018). "Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: Examination of LMX Perspective in Small Capitalized Textile Firms", *The Journal of Psychology*, 152/8, 594-612.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W. ve Mitchell, T. R. (2012). "When and How is Job Embeddedness Predictive of Turnover? A Meta-Analytic Investigation", *Journal of Applied Psychology*, 97/5, 1077-1096.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamaları Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2015). "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İşsellik Statüsünün Aracılık Rolü", *Zeitschrift für die Welt der Türken, Journal of World of Turks*, 7/2, 193-216.
- Kanbur, E. ve Mazioglu, V. (2021). "Örgütlerde İşe Gömülmüslük", *Yönetim-Strateji Organizasyon: Teoride ve Uygulamada*, Cilt 2, 271-287 (Ed: Şahin Karabulut) Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kanten, P., Kanten, S. ve Gürlek, M., "The Effect of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance", *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358-1366.
- Karatepe, O. M. (2016). "Does Job Embeddedness Mediate Effects of Coworker and Family Support on Creative Performance? An Empirical Study in the Hotel Industry", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15/2, 119-132.
- Karicioğlu, F. ve Kahya, C. (2011). "Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetimi Stili İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15/2, 337-352.
- Ke, J., Zhang, J. ve Zheng, L. (2022). "Inclusive Leadership, Workplace Spirituality and Job Performance in the Public Sector: A Multi-Level Double-Moderated Mediation Model of Leader-Member Exchange and Percieved Dissimilarity", *Public Performance & Management Review*, 45/3, 672-705.
- Kesen, M. ve Akyüz, M. (2016). "Duygusal Emek ve Prososyal Motivasyonun İşe Gömülmüslüğe Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25/2, 233-250.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*, Rautledge, NewYork.
- Liden, R. ve Maslyn, J. (1998). "Multidimensionality of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", *Journal of Management*, 24/1, 43-72.

- Lloyd, K., Boer, D. ve Voelpel, S. C. (2017). "From Listening to Leading: Toward an Understanding of Supervisor Listening within the Framework of Leader- Member Exchange Theory", *International Journal of Business Communication*, 54/4, 431-451.
- Lunenburg, F. C. (2010). "Leader- Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process", *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13/1, 1-5.
- Mind Tools, (2021). The Leader- Member Exchange Theory, June, 7, Elde edilme tarihi: 10 Ocak 2023, <https://www.mindtools.com/amtuftp/the-leader-member-exchange-theory>
- Misican, D.Ö. (2021). "İşe Gömülmüşlük Algısının Örgütsel Sosyalleşmenin Sinizm Üzerindeki Etkisinde Aracı Rolü", *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 23/1, 111-132.
- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C. ve Erez, M. (2001). "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, 44/6, 1102-1121.
- 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.
- Ng, T. W. ve Feldman, D. C. (2010). "The Impact of Job Embeddedness on Innovation-Related Behaviors", *Human Resource Management*, 49/6, 1067-1087.
- Nie, D. ve Lamsa, A.M. (2015). "The Leader-Member Exchange Theory in the Chinese Context and the Ethical Challenge of Guanxi", *Journal of Business Ethics*, 851-861.
- 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.
- Omillion- Hodges, L. M. ve Ptacek, J. K. (2021). *Leader-Member Exchange and Organizational Communication, New Perspective in Organizational Communication*, ebook, Switzerland.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88/5, 879-903.
- 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, 190-203.
- Saghih, A. M. F. ve Nosrati, S. (2020). "The Antecedents of Job Embeddedness and Their Effects on Cyberloafing Among Employees of Public Universities in Eastern Iran", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14/1, 77-93.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P. ve Sablinski, C. J. (2008). "The Role of Job Embeddedness on Employee Performance: The Interactive Effects with Leader-Member Exchange and Organization-Based Self-Esteem", *Personnel Psychology*, 61(4), 761-792.
- Shah, I. A. Csordas, T., Akram, U., Yadav, A. ve Rasool, H. (2020). "Multifaced Role of Job Embeddedness Within Organizations: Development of Sustainable Approach to Reducing Turnover Intention", *Sage Open*, April-June, 1-19.
- Sheer, V. C. (2015). "Exchange Lost in Leader-Member Exchange Theory and Research: A Critique and A Reconceptualization", *Leadership*, 11/2, 213-229.
- Shore, L. M., Randel, A. M., Chung, B. G., Ehrhart, K. H. ve Singh, G. (2011). "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research", *Journal of Management*, 37/4, 1262-1289.
- Sürücü, L. (2021). "Lider Üye Etkileşimi: Literatür Taraması", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17/1, 257- 277.
- Sürücü, L. ve Maslakçı, A. (2021). "Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik Ve Güvenirlik Çalışması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22/2, 201-215.
- Şahin, F. (2011). "Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11/2, 277-288.

- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. ve Ullman, J. B. (2013). *Using Multivariate Statistics*, Pearson, Boston.
- Tekin, E. (2018). "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü", *Business and Management Studies An International Journal*, 6/1, 291-314.
- Turhan, M., Onan, G. ve Helvacı, İ. (2023). "Otantik Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Fiscaoeconomia*, 7(1), 274-300.
- Valle, M., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. ve Harting, T. (2019). "Abusive Supervision, Leader-Member Exchange, and Moral Disengagement: A Moderated-Mediation Model of Organizational Deviance", *The Journal of Social Psychology*, 159/3, 299-312.
- Wijayanto, B.R. ve Kismono, G. (2004). "The Effect of Job Embeddedness on Organizational Citizenship Behavior", *Gadjah Mada International Journal of Business*, 6/3, 335-354.
- Xiang, H., Chen, Y. ve Zhao, F. (2017). "Inclusive Leadership, Psychological Capital, and Employee Innovation Performance: The Moderating Role of Leader-Member Exchange", *2nd International Conference on Humanities Science, Management and Education Technology*.
- 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.
- Yılmaz, V. ve Dalbudak, Z. İ. (2018). "Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14/2, 517-534.
- Yin, L. W. (2013). *Inclusive Leadership and Employee Voice: Mediating Roles of Psychological Safety and Leader-member Exchange*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hong Kong Baptist University.
- Yoon, D., Hyun Han, C. S., Lee, S. K., Cho, J., Sung, M. ve Han, S. J. (2022). "The Critical Role of Job Embeddedness: The Impact of Psychological Empowerment and Learning Orientation on Organizational Commitment", *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12.
- Zhao, F., Ahmed, F. ve Faraz, N. A. (2020). "Caring for the Caregiver During Covid-19 Outbreak: Does Inclusive Leadership Improve Psychological Safety and Curb Psychological Distress? Across-Sectional Study", *International Journal of Nursing Studies*, 110, 1-11.
- Zhang, M., Hu, E. ve Lin, Y. (2022). "The Impact of Flexibility-Oriented HRM Systems on Innovative Behaviour in China: a Moderated Mediation Model of Dualistic Passion and Inclusive Leadership", *Asia Pasific Business Review*, 29/1, 114-135.

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).