



KAPSAYICI LİDERLİK LİTERATÜRÜNÜN VOSVIEWER İLE BİBLİYOMETRİK ANALİZİ*

Esra BİLDİRİCİ ÇALIK¹

ÖZ

Bu araştırmada son yıllarda artan önemi nedeniyle "Kapsayıcı Liderlik" kavramı ele alınarak web of Science- WOS veri tabanında yıllar itibarıyla yapılan çalışmaların bir eğilimi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırmada 1992-2024 yılları arasında yapılmış olan 3876 adet çalışma bibliyometrik analiz ile incelenmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Son yıllarda kavrama olan ilginin arttığı ve buna bağlı olarak dünya genelinde pek çok ülkede konu ile ilgili çeşitli çalışmaların arttığı tespit edilmiştir. Yapılan analizlerle kapsayıcı liderlik ile ilgili en çok çalışmanın yapıldığı ülkeler, araştırmacılar, kurumlar, atıflar vb. değişkenler incelenmiş ve kapsayıcı liderlik kavramının önemi anlaşılmaya gayret gösterilmiştir. Araştırma bulgularının bu alanda araştırma yapmak isteyen gelecek araştırmacılara ışık tutması ve Türkçe literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kapsayıcı Liderlik, Bibliyometrik Analiz, İşyeri Kapsayıcılığı, Farklılıkların Yönetimi

* Bu çalışma 23-25 Mayıs 2024 tarihleri arasında Giresun'da düzenlenen 32. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildirinin düzenlenmiş halidir.

¹ Öğr. Gör. Dr., Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Özalp Meslek Yüksekokulu, Van, Türkiye, esrabcalik@yyu.edu.tr,  <https://orcid.org/0000-0003-3013-5806>

A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE INCLUSIVE LEADERSHIP LITERATURE USING VOSVIEWER*

Esra BİLDİRİCİ ÇALIK¹

ABSTRACT

In this research, the concept of "Inclusive Leadership" was discussed due to its increasing importance in recent years, and an effort was made to identify trends in the studies conducted over the years in the Web of Science (WOS) database. The research examined 3876 studies carried out between 1992 and 2024 using bibliometric analysis, and the findings were interpreted. It has been determined that interest in the concept has increased in recent years, leading to a rise in various studies on the subject across many countries worldwide. Through the analysis, the countries, researchers, institutions, and citations where the most studies on inclusive leadership have been conducted are identified. Variables were examined, and efforts were made to understand the significance of the concept of inclusive leadership. This research aims to provide insights for future researchers wishing to explore this field and to contribute to Turkish literature.

Keywords: *Inclusive Leadership, Bibliometric Analysis, Inclusive Workplace, Diversity Management*

* This study is a revised version of the paper presented at the 32nd National Management and Organization Congress, held in Giresun between May 23–25, 2024.

¹ Dr., Van Yüzüncü Yıl University, Özalp Vocational School, Van, Türkiye, esrabcalik@yyu.edu.tr,  <https://orcid.org/0000-0003-3013-5806>

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler hızlı değişen işgücü piyasalarında daha etkin insan kaynakları yönetimi için farklı özelliklere sahip işgörenleri istihdam etmek durumundadırlar. Farklı dil, din, ırk, gelenek, kültür vb. özelliklere sahip çalışanların, örgütlerde uyumlu çalışabilecekleri bir ortam oluşturma zorunluluğu örgüt yöneticileri için her zamankinden daha fazla önem kazanmakta ve daha çok emek ve zaman gerektirmektedir. Küreselleşme ile artan ulaşım ve iletişim imkanları çok farklı coğrafyalardan işgörenlerin örgütlerde istihdam edilmelerine olanak sağlamaktadır. Bu durum örgütlerde yöneticilerin, değişen işgücü özelliklerine uygun davranışlar göstermeleri gerekliliğini doğurmaktadır. Kapsayıcı liderlik, bu yönüyle örgütlerde farklı bireysel özelliklere sahip işgörenlerin farklılıklarını bir değer olarak görerek onların kararlara katılmalarını, örgüte uyum sağlamalarını ve örgütsel performans için yüksek çaba göstermelerini teşvik edecek bir örgütsel ortamın hazırlanmasını amaçlamaktadır.

Bu araştırmada kapsayıcı liderlik kavramı ele alınmış, kavramsal tanımlamanın yanı sıra Web of Science (WoS) veri tabanından alınan verilerle bibliyometrik analiz yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda kavramla ilgili çalışmaların yıllar bazında arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırma sayesinde diğer araştırmacıların dikkatlerini kapsayıcı liderlik üzerine çekmek, bu alanda yeni araştırmalar yapmalarını tercih edebilecek düzeyde bilinç ve farkındalık oluşturmak istenmiştir.

Yapılan literatür araştırmalarında görüldüğü üzere son yıllarda kapsayıcı liderlik kavramına artan bir ilgi söz konusudur. Bu araştırmanın amacı kapsayıcı liderlik ile ilgili akademik çalışmaların bibliyometrik analizini yaparak aşağıdaki araştırma sorularına cevap aramaktır;

- 1- Kapsayıcı liderlik çalışmaları yıllara göre nasıl bir gelişme göstermektedir?
- 2- Kapsayıcı liderlik ile ilgili çalışmalar en çok hangi ülkelerde yapılmaktadır?
- 3- Kapsayıcı liderlik ile ilgili alanda en çok ilgi duyulan çalışmalar kimler tarafından yapılmıştır?
- 4- Kapsayıcı liderlik çalışmalarının türlere göre dağılımı nasıldır?
- 5- Kapsayıcı liderlik ile ilgili çalışmalarda ortak yazarlar kimlerdir?
- 6- Kapsayıcı liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda en çok atıf alan araştırmalar hangileridir?
- 7- Kapsayıcı liderlik çalışmalarında en çok atıf alan araştırmalar hangi ülkelerde yapılmıştır?
- 8- Kapsayıcı liderlik ile ilgili çalışmalar en çok hangi üniversitelerde yapılmıştır?
- 9- Kapsayıcı liderlik çalışmalarında en çok kullanılan anahtar kelimeler hangileridir?

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, kapsayıcı liderlik kavramına ilişkin uluslararası akademik literatürün bibliyometrik analizini yaparak, kavramın yıllar içindeki gelişim seyrini, araştırma eğilimlerini ve bilimsel ağ yapısını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, Web of Science (WoS) veri tabanında 1992–2024 yılları arasında yayımlanan kapsayıcı liderlik temalı 3876 çalışma incelenmiştir.

Araştırmada; kapsayıcı liderlik çalışmalarının yıllara göre dağılımı, en çok yayın yapılan ülkeler, en üretken ve en çok atıf alan yazarlar, önde gelen kurumlar, yayın türleri, ortak yazarlık ilişkileri ve kavramla ilişkili anahtar kelimeler analiz edilmiştir. VOSviewer yazılımı kullanılarak gerçekleştirilen bibliyometrik haritalama ile kapsayıcı liderlik literatürünün yapısal dinamikleri, iş birliği ağları ve tematik yoğunlaşma alanları görselleştirilmiş ve yorumlanmıştır.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, kapsayıcı liderlik alanındaki bilimsel üretimin genel bir fotoğrafını sunarak alanın mevcut durumunu ortaya koymak, gelişim yönünü görünür kılmak ve gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalara yön verici bir çerçeve oluşturmaktır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, kapsayıcı liderlik literatürünü sistematik ve bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak alandaki bilgi birikimini haritalandırması bakımından önemli bir katkı sunmaktadır. Özellikle kapsayıcı liderlik gibi çok boyutlu ve hızlı gelişen bir konunun bibliyometrik yöntemlerle analiz edilmesi, alandaki araştırma boşluklarının, yoğunlaşma noktalarının ve ihmal edilen temaların belirlenmesine imkân tanımaktadır.

Çalışmanın önemi birkaç açıdan değerlendirilebilir. Öncelikle, kapsayıcı liderlikle ilgili küresel akademik eğilimleri ortaya koyarak bu alanda çalışan araştırmacılar için kapsamlı bir referans kaynağı sunmaktadır. İkinci olarak, Türkiye'nin kapsayıcı liderlik literatüründeki konumunu nicel verilerle göstererek Türk

akademisyenlere bu alandaki potansiyel gelişim alanlarını görünür kılmaktadır. Üçüncü olarak, yöneticiler ve uygulayıcılar açısından kapsayıcı liderlik kavramının örgütsel performans, inovasyon, psikolojik güvenlik ve çalışan bağlılığı gibi çıktılar üzerindeki önemine dikkat çekerek uygulamaya dönük farkındalık oluşturmaktadır.

Son olarak bu araştırma, kapsayıcı liderlik alanında yapılacak yeni ampirik ve teorik çalışmalar için bir yol haritası sunmakta ve ilgili literatürün gelecekte daha sistematik, derinlikli ve çeşitli yöntemlerle ele alınmasına katkı sağlamaktadır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, kapsayıcı liderlik literatürünün tarihsel gelişimini, yapısal özelliklerini ve bilimsel etkileşim ağlarını ortaya koymayı amaçlayan tanımlayıcı nitelikte bibliyometrik bir araştırma modeli çerçevesinde kurgulanmıştır. Çalışmada nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, kapsayıcı liderlik konusuna ilişkin bilimsel yayınlar Web of Science veri tabanından elde edilerek sistematik bir şekilde analiz edilmiştir. Analiz sürecinde yayınların yıllara göre dağılımı, ülkeler, yazarlar ve kurumlar açısından üretim düzeyleri, atıf yapıları, iş birliği ağları ve anahtar kelime yoğunlaşmaları incelenmiştir. Verilerin analizinde VOSviewer yazılımından yararlanılarak performans göstergelerine dayalı nicel analizler ile bilimsel haritalama teknikleri birlikte kullanılmış, böylece kapsayıcı liderlik literatürünün gelişim seyri, tematik kümelenmeleri ve bilimsel iletişim yapısı bütüncül bir bakış açısıyla ortaya konulmuştur. Bu model sayesinde, alandaki araştırma eğilimleri ve akademik yoğunlaşma alanları nesnel veriler ışığında değerlendirilerek literatürün mevcut durumu sistematik bir biçimde analiz edilmiştir.

Değişen dünya, değişen nesil yeni yönetim anlayışlarını beraberinde getirmektedir. Yeni yönetim anlayışlarından biri olan işyeri kapsayıcılığının oluşması için gerekli olduğu düşünülen kapsayıcı liderlik kavramı son yıllarda artan önemi nedeniyle sıklıkla incelenen konulardan biri haline gelmiştir. Küreselleşen dünyada rekabetin sınırlar ötesine kayması ve rekabetin artması örgütleri farklı dil, din, ırk, gelenek, kültür vb. özelliklere sahip çalışanları bir arada ve uyum içinde çalıştırma gerekliliğini doğurmuştur. Farklılıkları yönetebilen bunun yanı sıra farklılıkları teşvik eden, farklılıklara değer veren liderlik anlayışının gerekliliği kapsayıcı liderliği doğurmuştur. İşletmelerin pazardaki ani değişimlere ayak uydurabilmesinin öncülü olan kapsayıcı liderlik kavramının öneminin anlaşılması gerektiği düşünülmektedir. Bu yönüyle yapılan araştırma ile sonraki çalışmalarda başka araştırmacılara rehber olmak amaçlanmıştır.

Çalışmada Web of Science veri tabanından elde edilen son 32 yıllık (1992-2024) yayınlar incelenerek bibliyometrik analiz yapılmıştır. Bibliyometrik analiz araştırmacılara araştırdıkları konularla ilgili ayrıntılı bilgi sunarken aynı zamanda uluslararası bilimsel etkinlikleri ölçmek için kullanılmaktadır (Uluçök & Arar, 2020; Yıldız & Aykanat, 2017). Yapılan bibliyometrik analiz ile kapsayıcı liderlik kavramına yıllar içinde artan ilgi tespit edilmiştir. Ayrıca kapsayıcı liderlik ile ilgili çalışmaların en çok hangi ülkelerde ve hangi araştırmacılar tarafından yapıldığı tespit edilmiştir. Araştırmada anahtar kelime analizi, yazar atıf analizi, ülke atıf analizi vb. çeşitli analizlere yer verilmiştir. Çalışmada 27.03.2024 tarihinde Web of Science- WOS veri tabanından “Inclusive Leadership” kelimesi taranarak 3876 çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmaların incelenmesinde VOSviewer programından yararlanılmış ve görselleştirme yapılarak yorumlanmıştır.

2.2. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi

2.2.1. Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı lider, her bir bireyin örgüte katkılarını benzersiz bulan, örgütte farklılıklara ve farklı fikirlere açık olan, ulaşılabilir liderdir (Erkal, 2023). Bu yönüyle kapsayıcı liderler özellikle farklı özelliklere sahip işgörenlerin istihdam edildiği örgütlerde örgütsel amaçlara çalışanların yönlendirilebilmesi ve örgütteki iş ortamının sağlıklı olabilmesi açısından oldukça önemlidir. Kapsayıcı liderlik çalışanlar arasındaki farklılıkları tanıma, farklılıkları değerli bulma ve karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik etmek olarak tanımlanmaktadır (Cohen, 2022; Mor Barak, 2015). Kapsayıcı liderliğin; bulunabilirlik, erişilebilirlik ve açıklık olmak üzere üç alt boyutu bulunmakta ve yapılan ampirik çalışmalarda sıklıkla bu boyutlar ele alınmaktadır (Ahmed vd., 2021; Buskirk, 2020; Choi vd., 2017; Jin vd., 2017; Li, 2021; Zhao vd., 2020). Bulunabilirlik,

liderin çalışanları için ne ölçüde mevcut olduğunu gösterirken erişilebilirlik, çalışanların lidere her an ulaşabilme derecesidir. Açıklık ise liderin çalışanlarını fikir ve görüş sunmaya ne ölçüde teşvik ettiğini ifade etmektedir (Sung, 2021). Özellikle farklı işgücü profiline sahip örgütlerde bu üç özelliğe sahip yöneticilerin olması işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını artırırken aynı zamanda iş ortamında meydana gelmesi muhtemel çatışmaların daha hızlı ve doğru bir şekilde çözülmesine de uygun zemin hazırlanmış olabilir. Kapsayıcı lider, örgütlerde farklı özelliklere sahip çalışanların bu farklılıklarını yönetip, ondan istifade etmeye çalışmanın yanı sıra farklılıkları teşvik eden lider olarak da ifade edilebilir.

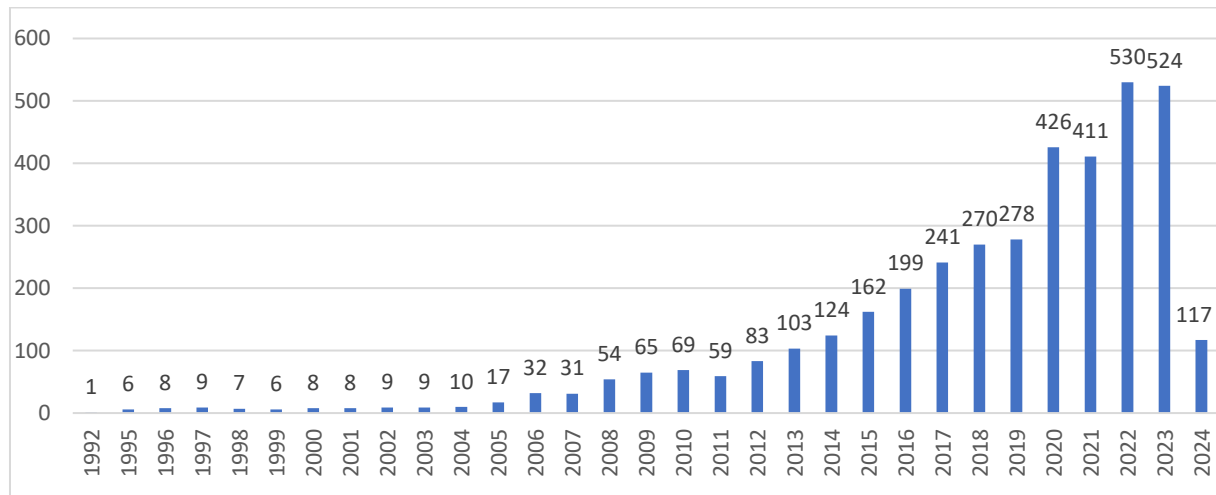
Kapsayıcı liderlik, çalışanların ihtiyaçlarına odaklanarak çalışanların katkılarını önemseyen, çalışanların başarısızlık ya da hatalarını benimseyen ilişkisel bir liderlik türüdür (Polat ve Çelik, 2023). Kapsayıcı liderlik, farklı görüş ve bakış açıları için güvenli bir çalışma ortamı yaratırken aynı zamanda benzersizlik ve aidiyet duygusuna dayalı adaleti teşvik etmektedir (Korkmaz vd., 2022). Kapsayıcı liderler, çalışanlarının çabalarını takdir etmekte, sahip oldukları bilgiyi örgütte paylaşmakta, ekip üyelerinin sorumluluk alma ve örgüte uyumlarını artırmak için ekip üyeleri ile birlikte çalışmaktadırlar (Erkal, 2023). Böyle liderlerin olduğu örgütlerde işgörenler, farklılıklarından dolayı dışlanmayacaklarını bilmekte, yapacakları hataların hoş görüleceğini ve örgütsel hedefler doğrultusunda daha fazla gayret göstermeleri gerektiğini hissetmektedirler

Kapsayıcı liderlik ile ilgili ampirik çalışmalar incelendiğinde örgütler açısından pek çok olumlu çıktıya sebebiyet verdiği tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderlik; örgütsel bağlılık, performans ve iş tatminini olumlu etkilemekte (Sung, 2021; Xiaotao vd., 2018), psikolojik rahatlık sağlamada (Javed vd., 2019; Randel vd., 2018; Zhao vd., 2020), işe adanmayı artırmada (Bao vd., 2022; Sprouse, 2021), inovatif iş davranışlarını artırmada (Javed vd., 2019; Mendelsohn, 2021; Zhong vd., 2022) oldukça önemli faydasının olduğu tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderliğin ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı (Tran & Choi, 2019; Younas vd., 2021), örgütsel bağlılık (Buskirk, 2020; Mendelsohn, 2021) ve takım performansı (Jolly & Lee, 2021; Erkal, 2023) üzerinde de pozitif etkileri bulunmaktadır.

3. BULGULAR

3.1. Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Yıllara Göre Dağılımı

Bilimsel çalışmaların başlıklarına ve anahtar kelimelerine bakılarak Web of Science veri tabanında yapılan sorgu neticesinde 1992-2024 dönemine ait "Kapsayıcı Liderlik" ile ilgili toplam 3876 adet yayın yapıldığı tespit edilmiştir. Bu yayınların yıllara ilişkin dağılımı Şekil 1'de gösterilmiştir. Şekil 1'de görüldüğü üzere kapsayıcı liderlik ile ilgili en fazla çalışma 530 araştırma ile 2022 yılında yapılmış olmakla birlikte son yıllarda kapsayıcı liderlik ile ilgili daha fazla çalışma literatüre eklenmiştir.



Şekil 1. Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Yıllara Göre Dağılımı

3.2. Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Ülkelere Göre Dağılımı

Kapsayıcı Liderlik çalışmalarının yapıldığı ülkelere göre analiz edilmesi ile elde edilen Tablo.1 aşağıda sunulmuştur. Tablo 1'de Kapsayıcı Liderlik ile ilgili en sık araştırmaların yapılmış olduğu ilk 10 ülkeye yer

verilmiştir. WOS verilerine göre toplamda 131 farklı ülkede kapsayıcı liderlik ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Türkiye bu sıralamada 43 yayın ile 21. sırada yer almıştır.

Tablo 1.*Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Ülkelere Göre Dağılımı*

	Ülke	Yayın Sayısı
1	Amerika Birleşik Devletleri	1648
2	İngiltere	529
3	Avustralya	365
4	Kanada	285
5	Çin Halk Cumhuriyeti	217
6	Güney Afrika	188
7	İspanya	151
8	Hindistan	109
9	Hollanda	101
10	Almanya	91

3.3. Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Yazarlara Göre Dağılımı

Kapsayıcı Liderlik ile ilgili literatüre katkı yapan ilk 10 yazar aşağıda Tablo 2'de gösterilmiştir. Kapsayıcı liderlik ile ilgili araştırma yapan 11136 araştırmacı arasında en çok yayın yapan Robin Hambleton'un 15 yayınına 39 atıf yapılmıştır.

Tablo 2.*Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Yazarlara Göre Dağılımı*

	Ülke	Yayın Sayısı	Atıf Sayısı
1	Robin Hambleton	15	39
2	Trish Haffotd-Letchfield	10	39
3	George Theoharis	9	225
4	Umesh Sharma	9	127
5	Basharat Javed	8	433
6	J. Carlscon	8	350
7	Kim Fong Poon-Mcbrayer	8	61
8	Inmaculada	8	42
9	James Mcleskey	7	207
10	Fuqiang Zhao	7	174

3.4. Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Türlerine Göre Dağılımı

Kapsayıcı Liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların türlerine göre sıralanışı aşağıda Tablo 3'de gösterilmektedir. Kapsayıcı Liderlik çalışmalarının %86'sı makalelerden oluşmaktadır.

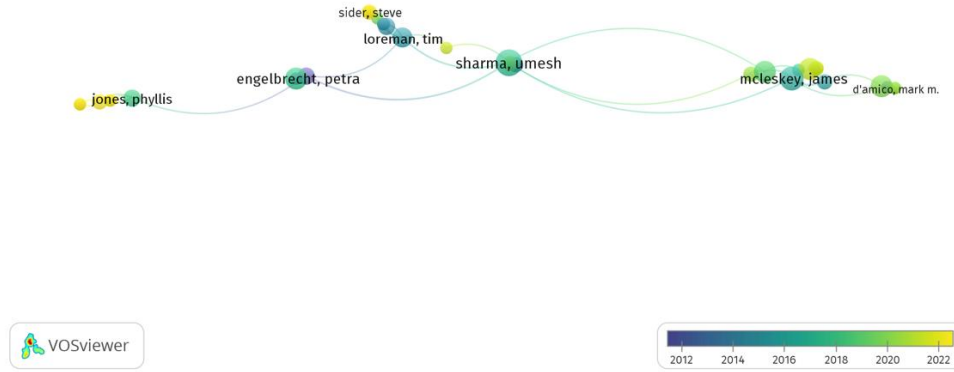
Tablo 3.*Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Türlerine Göre Dağılımı*

	Yayın Türleri	Yayın Sayısı
1	Makale	3347
2	Kitap Bölümü	311
3	İnceleme Makalesi	206
4	Erken Erişim	198
5	Konferans Bildirisi	190
6	Editör İncelemesi	119
7	Diğer (Kitap İncelemesi, Kitap, Toplantı notu vb.)	39

3.5. Ortak Yazar Analizi

Kapsayıcı liderlik çalışmaları ile ilgili ortak yazarlık analizi sonucu elde edilen ağ haritası aşağıda Şekil.2'de gösterilmiştir. Şekil 2.'de daire büyüklükleri yazarların ilişkide oldukları yazarların sayılarının fazlalığına göre değişirken daire aralarındaki çizgiler ise birbirleriyle ilişkili olan yazarları göstermektedir. Yazarların ortak yazarlık analizine göre, en fazla bağlantılı ve iş birliği yapan yazarları tespit etmek üzere en az 2 yayın kriteri

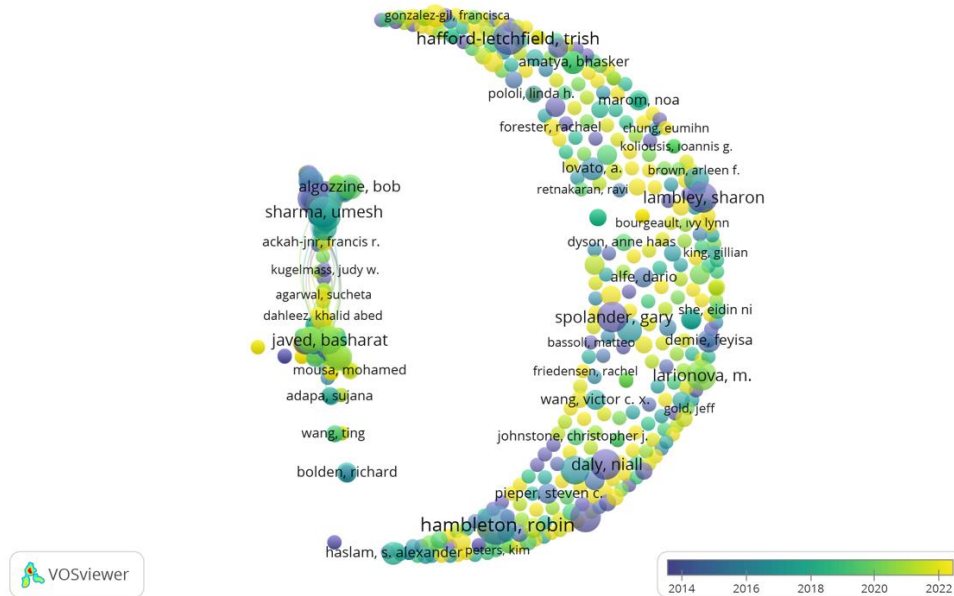
belirlenerek ağ haritası oluşturulmuştur. En çok atıf alan yazarlar 1680 atıf ile Kristina Potocnik, 617 atıf ile Lynn M. Shore ve 593 atıf ile Dario Alfe'nin en bağlantılı yazarlar olmadığı görülmektedir. En çok eser üreten yazarlar da en bağlantılı yazarlar arasında görünmemektedir (sırasıyla Robin Hambleton, Trish Hafford-Letchfield ve Christine Cocker).



Şekil 2. Kapsayıcı Liderlik Ortak Yazar Analizi

3.6. Yazar Atıf Analizi

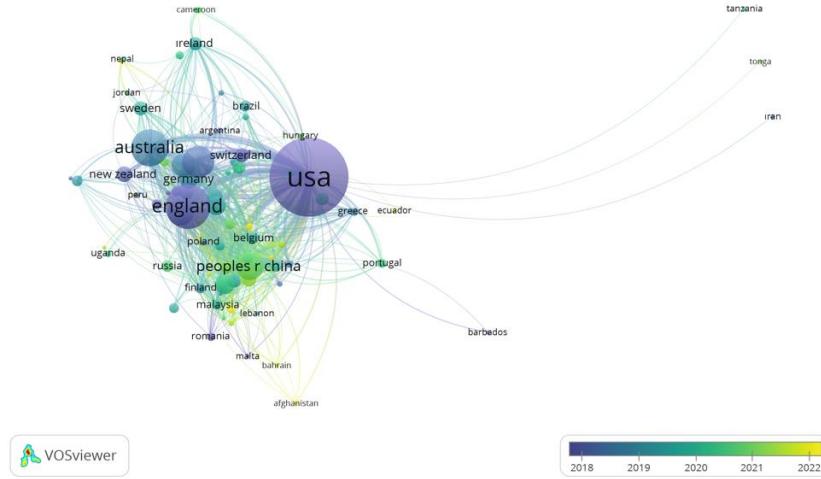
Kapsayıcı liderlik çalışmalarında yapılan araştırmalarda yazarların aldıkları atıflara göre değerlendirmelerinin yapıldığı ağ haritası Şekil 3'de gösterilmiştir. Atıf ağlarını tespit etmek üzere en az 2 yayın kriteri ile yazar atıf analizine dair ağ haritası çıkarılmıştır. Birbiriyle bağlantılı olduğu görülen 729 birim üzerinden yapılan analizde toplamda 355 küme, 2504 bağlantı ve toplam bağlantı gücü 4346 olarak tespit edilmiştir. En fazla atıf alan yazarlar 1680 atıf ile Kristina Potocnik, 617 atıf ile Lynn M. Shore ve 593 atıf ile Dario Alfe olmuştur.



Şekil 3. Kapsayıcı Liderlik Yazar Atıf Analizi

3.7. Ülke Atıf Analizi

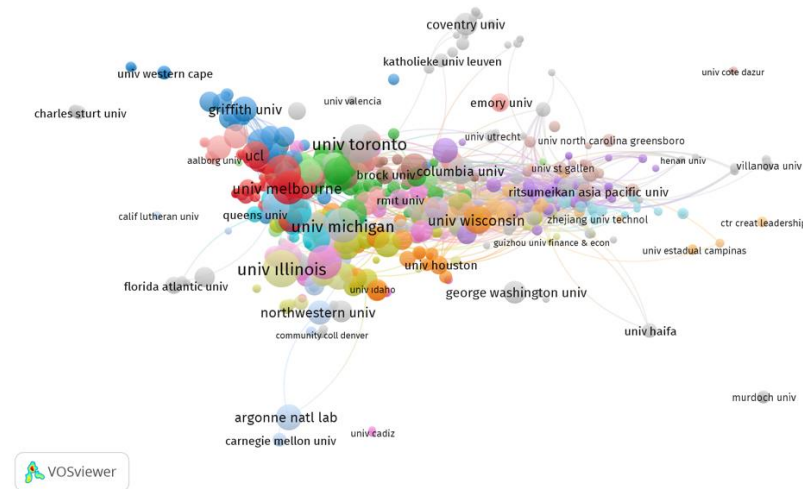
Kapsayıcı liderlik ile ilgili olarak yapılan araştırmalar ülkelere göre analiz edildiğinde Şekil 4 elde edilmiştir. Ülke atıf analizi aşağıda Şekil.4'de gösterilmiştir. Yayınların menşei ülkelere göre aldıkları atıflara dair ağ haritası oluşturmak üzere bir ülke tarafından en az 1 eser yayınlanması ve 1 atıf alınması kriteri kapsamında aralarında ilişki bulunan 93 gözlem birimi üzerinden analiz yapılmıştır. 14 küme, 876 bağlantı ve 5245 toplam bağlantı gücü tespit edilmiştir. En fazla atıf alan ülkeler ABD (25312 atıf), İngiltere (11066 atıf) ve Avustralya (3724 atıf) olmuştur. Toplam bağlantı gücü açısından ABD, Çin ve Pakistan ilk üçte yer almaktadır. Eser sayısı olarak ise sıralama ABD (1623 yayın), İngiltere (523 yayın) ve Avustralya (361 yayın) şeklindedir.



Şekil 4. Kapsayıcı Liderlik Ülke Atıf Analizi

3.8. Kurumların Atıf Analizi

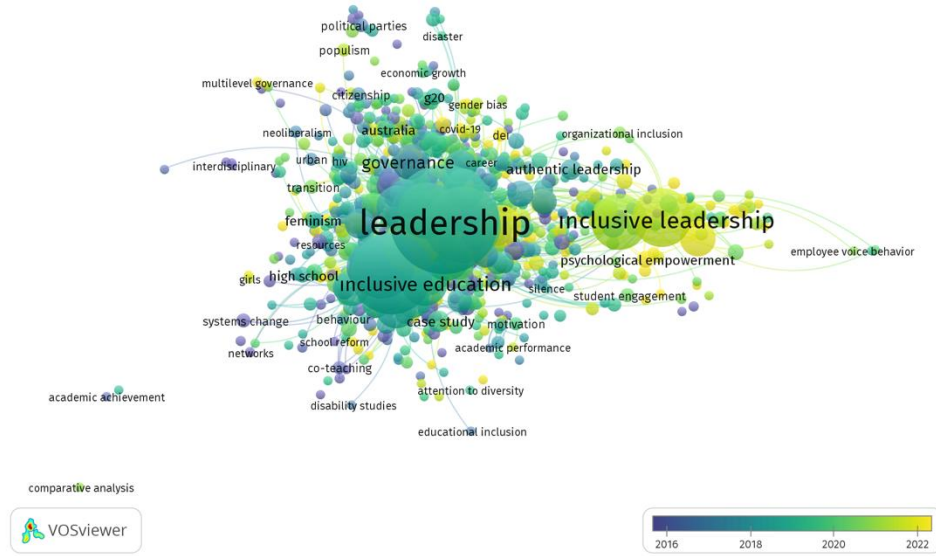
Kurumlar arası atıflara dair ağ haritası oluşturmak üzere bir kurum tarafından en az 2 eser yayınlanması kapsamında aralarında ilişki bulunan 703 gözlem birimi üzerinden analiz yapılmıştır. Elde edilen bulgular Şekil 5'de gösterilmiştir. Kapsayıcı liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların hangi kurumlardaki araştırmacılar tarafından yapıldığı incelendiğinde Toronto University (52 eser), Illinois University (49 eser) ve Monash University (47 eser) en fazla yayının hazırlandığı kurumlar olarak ön plana çıkmaktadır. En fazla atıf alan yayınların kurumları ise Edinburgh University (1904 atıf), Rice University (1739 atıf) ve Brunel University (1699 atıf) olmuştur. Toplamda 33 küme, 5956 bağlantı ve toplam bağlantı gücü 8410 olarak tespit edilmiştir.



Şekil 5. Kapsayıcı Liderlik Kurumların Atıf Analizi

3.9. Anahtar Kelime Analizi

Kapsayıcı liderlik kavramı ile ilgili ortak kelime analizi yapılarak elde edilen haritalamaya aşağıda Şekil 6'da yer verilmiştir. Kapsayıcı liderlik ile ilgili yayınlarda en sık kullanılan anahtar sözcüklere bakıldığında 385 tekrar ile liderlik, 218 tekrar ile kapsayıcılık, 192 tekrar ile farklılık ifadeleri başı çekmektedir. Toplam bağlantı gücü açısından en güçlü ifadelerde liderlik (997), kapsayıcılık (605) ve farklılık (548) olmuştur. En az 3 defa görülen ve aralarında ilişki bulunan 913 gözlem birimi ile yapılan analiz neticesinde toplam 24 küme, 7289 bağlantı ve 9516 toplam bağlantı gücü tespit edilmiştir.



Şekil 6. Kapsayıcı Liderlik Anahtar Kelime Analizi

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Kapsayıcı liderlik kavramı hızla değişen günümüz işgücü piyasalarında örgütlerin sahip olmaları durumunda rekabet üstünlüğü sağlayabilecek önemli yetkinliklerden birisidir. İşgücü piyasası son yıllarda hiç olmadığı kadar çeşitlenmiştir. Bu durumda yöneticilerin farklı kişisel özellik ve yeteneklere sahip işgörenleri örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir arada uyumlu olarak çalıştırmaları ve aynı zamanda örgütsel hedefleri gerçekleştirmede bu farklılıkları kullanmaları oldukça önemlidir. Bu durum liderlerin çalışanlarının örgütlerine aidiyetlerini artırmaya yönelik çabalarının yanı sıra onları da karar süreçlerine katarak örgütsel faaliyetlerin daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine olanak sağlamaktadır.

Kapsayıcı liderlik kapsayıcı iklimlerin oluşmasında etkili olan bir liderlik türü olması nedeniyle örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır. Bu durum küreselleşen dünyada artan rekabet sonucunda yenilik yapmanın rekabet üstünlüğü oluşturduğu ve hayati önem taşıdığı bir dünya pazarında örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Kapsayıcı örgütleri yöneten kapsayıcı liderler işgörelere rahat ve kendilerini mutlu hissedecekleri çalışma ortamları oluşturmaları, onlara adil ve eşit muamele göstermeleri, onları karar alma süreçlerine katmaları vb. uygulamalarla çalışanların iç girişimcilik ruhlarının ortaya çıkmasını sağlamakta ve bu durum da örgütlere inovasyon olarak yansımaktadır.

Son yıllarda küreselleşen dünya yeni yönetim anlayışlarını da beraberinde getirmiştir. Yeni yönetim anlayışlarından biri olan işyeri kapsayıcılığını teşvik eden kapsayıcı liderlik kavramının incelenmesine yönelik çalışmaların sayısında artış olduğu yapılan bibliyometrik analizle tespit edilmiştir. Web of Science veri tabanının verileri ile yapılan araştırmaya göre dünya genelinde 131 farklı ülkeden araştırmacılar kapsayıcı liderlik kavramı ile ilgili çeşitli araştırmaları son 32 yılda yapmıştır. Türkiye ise bu 131 ülke arasında 21. sırada yer almaktadır.

Bu çalışmada yapılan bibliyometrik analiz ile kapsayıcı liderlik literatürü WoS veri tabanından alınan verilerle incelenmiş olup yapılan çalışmalarda hangi anahtar sözcüklerin tercih edildiği, hangi yazarların ortak yazar olarak birlikte çalışma yaptığı, hangi ülkelerde çalışmaların yoğunlaştığı ve en çok atıf alan çalışmaların kimlerin

yaptığı vb. soruların cevabı aranmıştır. Elde edilen bulgularla kapsayıcı liderlik ile ilgili farkındalık oluşturmak, yeni araştırmalar için rehber niteliğinde bilgiler sunarak hangi çalışmaların incelenmesi gerektiğini ifade etmek ve yol göstermek hedeflenmiştir. Kapsayıcı liderlik ile ilgili yapılan literatür araştırmasında çok sayıda ampirik çalışmaya denk gelinmesinden dolayı kavramın farklı sektörlerde yapılacak çeşitli araştırmalara da elverişli olduğu ve işletme literatürüne bu tür çalışmaların katkı sunacağı düşünülmektedir.

Yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir;

- Yıllar itibarıyla en fazla yayın 2022 yılında 530 yayın ile yapılmıştır.
- Yayınlarda en çok makale tercih edilmiş ve 3347 makale hazırlanmıştır.
- 1648 araştırma ile alanda en çok yayın Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmıştır.
- Amerika Birleşik Devletleri'nde hazırlanan çalışmalar aynı zamanda 25312 atıf ile en fazla atfın yapıldığı ülke olmuştur.
- Kapsayıcı liderlik ile ilgili en çok yayını 15 yayın ile Robin Hambleton yaparken en çok atfı ise 1680 atıf ile Kristina Potocnik almıştır.
- Kurumlar incelendiğinde kapsayıcı liderlik ile ilgili en fazla çalışmanın yapıldığı kurum 52 eser ile Toronto Üniversitesi olmuştur.
- Yapılan araştırmalarda en sık tekrarlanan anahtar kelimeler liderlik (997), kapsayıcılık (605) ve farklılık (548) olmuştur.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı kısıtlar vardır. Öncelikle araştırma verileri sadece WOS veri tabanından elde edilmiştir. Bundan sonraki çalışmalar Scopus ve EBSCO gibi diğer önemli veri tabanlarının da kullanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, F., Zhao, F., Faraz, N. & Qin, Y. (2021). How Inclusive Leadership Paves Way For Psychological Well-Being of Employees During Trauma And Crisis: A Three-Wave Longitudinal Mediation Study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(2), 819–831
- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G. & Noorderhaven, N. (2022). Inclusive Leadership and Employee Work Engagement: A Moderated Mediation Model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 124–139
- Buskirk, M. (2020). Inclusive Leadership, Psychological Empowerment, and Affective Organizational Commitment: A Mediated Model. M.Sc. Thesis, San Jose State University.
- Choi, S., Tran, T. & Kang, S. (2017). Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901
- Cohen, R. (2022). The Relationships Between Dimensions of Inclusive Leadership and Aspects of Employee Engagement: Crucial Connections for Organizational Success. Ph.D. Dissertation, Antioch University.
- Erkal, P. (2023). Kapsayıcı Liderliğin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Yenilikçi İş Davranışlarının Aracı Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 19(4), 822-843
- Javed, B., Fatima, T., Khan, A. K. & Bashir, S. (2021). Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Creative Self-Efficacy. *Journal of Creative Behavior*, 55(3), 769–782
- Jin, M., Lee, J. & Lee, M. (2017). Does Leadership Matter in Diversity Management? Assessing The Relative Impact of Diversity Policy and Inclusive Leadership in The Public Sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(2), 303–319
- Jolly, P. & Lee, L. (2021). Silence Is Not Golden: Motivating Employee Voice Through Inclusive Leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 45(6), 1092–1113.
- Korkmaz, A., van Engen, M., Knappert, L. & Schalk, R. (2022). About And Beyond Leading Uniqueness And Belongingness: A Systematic Review Of Inclusive Leadership Research. *Human Resource Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Li, A. (2021). Inclusive Leadership Questionnaire: The Design and Validation of a Theory-based Instrument. Ph.D. Dissertation, Columbia University
- Mendelsohn, D. (2021). Inclusive Leadership: Exploration of Individual and Situational Antecedents. Ph.D. Dissertation, Columbia University.
- Mor Barak, M. (2015). Inclusion is The Key To Diversity Management, But What is Inclusion? *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 39(2), 83–88
- Polat, S. ve Çelik, Ç. (2023). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 13(2), 303-308, <https://doi.org/10.5961/higheredusci.1085320>
- Randel, A., Galvin, B., Shore, L., Ehrhart, K., Chung, B., Dean, M. & Kedharnath, U. (2018). Inclusive Leadership: Realizing Positive Outcomes Through Belongingness and Being Valued For Uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203
- Sprouse, M. (2021). Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Organizational Commitment and Creativity. Ph.D. Dissertation, Grand Canyon University.
- Sung, S. (2021). Effects of Inclusive Leadership on Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Justice. Ph.D. Dissertation, Alliant International University
- Tran, T. and Choi, S. (2019). Effects of Inclusive Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Organizational Justice and Learning Culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13, <https://doi.org/10.1017/prp.2019.10>
- Ulukök, E., & Arar, T. (2020). *Sürdürülebilir İnsana Doğru: İşte Gelişim Araştırmalarının Bibliyometrik Bir Analizi*. H. Kapu (Ed.). 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (s. 20-29) içinde. Kars: Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. <https://yonorg2021.kafkas.edu.tr/03-12-2021-bildiri-ozetleri-kitabi.pdf>

- Xiaotao, Z., Yang, X., Diaz, I. & Yu, M. (2018). Is Too Much Inclusive Leadership A Good Thing? An Examination of Curvilinear Relationship Between Inclusive Leadership And Employees' Task Performance. *International Journal of Manpower*, 39(7),882–895
- Yıldız, T., & Aykanat, Z. (2017), Examination of The Evolutionary Development of The Concept of Social Innovation By The Science Mapping Method. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 4(2), 133-140. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.469>
- Younas, A., Wang, D., Javed, B. & Zaffar, M. (2021). Moving Beyond The Mechanistic Structures: The Role of Inclusive Leadership in Developing Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38(1), 42–52
- Zhao, F., Ahmed, F. & Faraz, N. (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, <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103725>
- Zhong, J., Zhang, L., Li, P. & Zhang, D. (2020). Can Leader Humility Enhance Employee Well-Being? The Mediating Role Of Employee Humility. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(1),19–36

ÇALIŞMANIN ETİK İZNİ (ETHICAL CONSIDERATION)

Bu çalışmada Web of Science veri tabanında yer alan ikincil veriler kullanıldığı için etik kurul iznine gerek duyulmamaktadır.

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirisi gerçekleştirilmemiştir.”

This study does not require ethics committee approval as it utilizes secondary data obtained from the Web of Science database.

In this study, all the rules specified to be followed within the scope of "Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive" were complied with. None of the actions specified under the title of "Actions Contrary to Scientific Research and Publication Ethics", which is the second part of the directive, were not carried out.

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI (AUTHOR CONTRIBUTION)

Çalışma tek yazarlıdır.

The work is by a single author.

ÇATIŞMA BEYANI (CONFLICT OF INTEREST)

Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantı bulunmamaktadır. Araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

The study has no financial or personal connections with any person or institution. The authors declare no conflict of interest.

EXTENDED SUMMARY

This study provides a comprehensive bibliometric analysis of the inclusive leadership literature using data extracted from the Web of Science (WoS) database. Inclusive leadership has gained increasing attention in recent years due to its relevance in managing workforce diversity and fostering inclusive organizational climates. In today's globalized and heterogeneous work environments, organizations are increasingly employing individuals from diverse cultural, ethnic, religious, and social backgrounds. This diversity necessitates leadership approaches that recognize, value, and leverage differences as strategic assets. Within this context, inclusive leadership emerges as a crucial leadership style that promotes belongingness, participation, fairness, and psychological safety.

The main objective of this research is to map the intellectual structure, evolution, and research trends of the inclusive leadership literature from 1992 to 2024. A total of 3,876 publications indexed in WoS were analyzed using bibliometric techniques and visual mapping tools via the VOSviewer software. Through this approach, the study identifies publication trends over time, the most productive countries, institutions, and authors, key thematic areas, and collaboration patterns. By offering a systematic overview, this study aims to guide future researchers and contribute to the development of inclusive leadership scholarship, particularly within the Turkish management literature.

From a conceptual perspective, inclusive leadership is defined as a leadership style characterized by openness, accessibility, and availability. Inclusive leaders acknowledge and value employees' unique contributions, facilitate their participation in decision-making processes, and create an environment where individuals feel both valued and respected. The literature emphasizes three main dimensions of inclusive leadership: availability, accessibility, and openness. Availability refers to the extent to which leaders are present and supportive; accessibility reflects the ease with which employees can reach their leaders; and openness involves encouraging employees to express diverse ideas and perspectives without fear of exclusion or negative consequences. Prior empirical studies have linked inclusive leadership with numerous positive organizational outcomes, including increased job satisfaction, organizational commitment, psychological safety, innovative work behavior, employee engagement, and organizational citizenship behavior.

Methodologically, the study employed bibliometric analysis to systematically examine the development of inclusive leadership research. The data were collected on March 27, 2024, by searching the term "Inclusive Leadership" in the Web of Science database. Bibliometric indicators such as publication counts, citation analysis, co-authorship networks, country and institutional contributions, and keyword co-occurrence were used to reveal structural and thematic patterns within the literature. VOSviewer was utilized to visualize these networks and identify research clusters.

The findings demonstrate a significant growth in inclusive leadership studies, particularly after 2015. The year 2022 recorded the highest number of publications (530 studies), indicating a rapidly increasing academic interest. This trend reflects the growing recognition of inclusive leadership as a critical component of contemporary leadership and diversity management practices. In total, scholars from 131 different countries have contributed to the inclusive leadership literature, showing its global relevance. However, the distribution of publications is uneven across countries.

The United States emerged as the leading contributor, with 1,648 publications and 25,312 citations. It is followed by the United Kingdom, Australia, Canada, and China. These countries not only produce the most research but also receive the highest number of citations, reflecting their influence in shaping the conceptual and empirical development of the field. Turkey, with 43 publications, ranks 21st, indicating a growing but still developing contribution to this area. This highlights the potential for Turkish scholars to further engage in and contribute to inclusive leadership research, especially through empirical studies in different organizational contexts.

The analysis of prolific authors revealed that Robin Hambleton has produced the highest number of publications (15), whereas Kristina Potocnik, Lynn M. Shore, and Dario Alfe are among the most influential authors in terms of citations. Interestingly, the most productive authors are not always the most interconnected in co-authorship networks, suggesting that research productivity and collaboration intensity are not necessarily aligned. The co-authorship analysis also showed that inclusive leadership research is

organized into several fragmented clusters, indicating the presence of different research communities that are not fully integrated.

In terms of publication types, the majority of the studies (86%) are journal articles, which demonstrates the strong academic orientation of the field. Other types include book chapters, review articles, conference papers, and early access publications. This distribution indicates that inclusive leadership is primarily discussed and developed through peer-reviewed journal platforms, reinforcing its status as an established and evolving research topic in management and organizational studies.

The institutional analysis revealed that the University of Toronto, the University of Illinois, and Monash University are among the most productive institutions in terms of publication numbers. However, institutions such as the University of Edinburgh, Rice University, and Brunel University have received the most citations. This suggests that some institutions contribute through high-impact research, even if their publication volume is relatively lower.

Keyword co-occurrence analysis provided insights into the conceptual focus of inclusive leadership studies. The most frequently used keywords include “leadership,” “inclusion,” and “diversity.” These keywords are strongly interconnected, highlighting the central role of inclusive leadership within the broader diversity management and organizational behavior literature. Other associated themes include employee engagement, organizational justice, psychological safety, and innovative behavior. The results indicate that inclusive leadership is increasingly being examined as a driver of positive organizational climate and performance, particularly in relation to employee well-being and innovation.

The study concludes that inclusive leadership is not only a leadership style but also a strategic capability that enables organizations to effectively manage diversity and enhance performance. As modern organizations face increasing demographic, cultural, and generational diversity, the role of inclusive leaders becomes even more critical. By fostering a sense of belonging while respecting individual uniqueness, inclusive leaders contribute to sustainable organizational success.

Despite its contributions, the study has certain limitations. The data were collected only from the Web of Science database, which may exclude some relevant publications indexed in other databases such as Scopus or EBSCO. Future studies are recommended to include multiple databases to provide a more comprehensive view of the field. Additionally, while this research focuses on bibliometric patterns, future research could integrate more qualitative and content-based analyses to deepen the understanding of theoretical and methodological trends in inclusive leadership studies.

Overall, this study provides a valuable roadmap of the inclusive leadership literature and offers important insights for scholars, practitioners, and policymakers. It highlights the growing academic significance of inclusive leadership and encourages further research, especially in underrepresented regions such as Turkey. By doing so, it contributes to the development of more inclusive, ethical, and human-centered organizational practices.