Türk Psikoloji Dergisi, Aralık 2025, *40*(96), 1-20 DOI: 10.31828/turkpsikoloji.1581393

Kapsayıcı Liderliğin İş Performansına Etkisi: İş Özerkliğinin Aracılık Rolü ve İş Deneyiminin Düzenleyici Rolü

Ezgi Fatma Erbaş Kelebek
Kocaeli Üniversitesi Kandıra Meslek Yüksekokulu

Özet

Bu çalışma, iş deneyiminin düzenleyici etkisini inceleyerek kapsayıcı liderliğin ve iş özerkliğinin iş performansı üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. Bu bağlamda iş özerkliğinin aracılık rolü ve iş deneyiminin düzenleyici rolü araştırılmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Kocaeli'nde faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışan hemşireler ve doktorlar oluşturmaktadır. Katılımcılara internet üzerinden link gönderilerek ya da katılımcılarla yüz yüze iletişim kurularak anket formlarını doldurmaları sağlanmıştır. Eksik ve özensiz doldurulmuş olan anket formları analizden çıkarıldıktan sonra 194 form değerlendirmeye alınmıştır. Veriler anket yöntemi kullanılarak Kapsayıcı Liderlik Ölçeği, İş Performansı Ölçeği ve İş Özerkliği Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Tüm çalışanlara ulaşmak mümkün olmadığından çalışmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve toplanan verilerin analizinde SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu etkide iş özerkliğinin aracılık rolü ortaya çıkmıştır. Ek olarak iş deneyimi arttıkça iş özerkliğinin iş performansı üzerindeki etkisinin attığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kapsayıcı Liderlik, İş Özerkliği, İş Performansı, İş Deneyimi, Sağlık Sektörü

Abstract

This study analyzes the effect of inclusive leadership and job autonomy on job performance by examining the moderating effect of job experience. In this context, the mediating role of job autonomy and the moderating role of job experience are investigated. The study sample comprised nurses and doctors employed at private hospitals in Kocaeli. Participants were requested to complete the survey forms by sending a link via the internet or by contacting the participants face to face. When the incomplete and carelessly filled forms were excluded from the analysis, 194 forms were evaluated. Data were collected using the survey method through the Inclusive Leadership Scale, Job Performance Scale and Job Autonomy Scale. As it was not possible to reach all employees, the convenience sampling method was employed in the study. The data collected was analysed using the SPSS 22.0 and AMOS 24.0 programs. As a result of the analysis, it was determined that inclusive leadership has a positive effect on job performance. It was revealed that job autonomy has a mediating role in this effect. In addition, it was concluded that as job experience increases, the positive effect of job autonomy on job performance increases.

Keywords: Inclusive Leadership, Job Autonomy, Job Performance, Job ExperienceHealthcare Sector

Yazışma adresi: Ezgi Fatma Erbaş Kelebek, Kocaeli Üniversitesi Kandıra Meslek Yüksekokulu, E-posta: ezgi.kelebek@kocaeli.edu.tr,
ORCID: 0000-0001-5187-3416

Örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için çalışanların bu hedefleri benimseyip, onlara uygun davranışlar sergilemesi kritik öneme sahiptir. Hedeflerin gerçekleştirilme sürecinde, çalışanların üstlendikleri görevleri yerine getirme derecesi ve bu esnada sergiledikleri tutumlar iş performansı kavramı ile ifade edilmektedir (Deniz ve Kumru, 2022). Farklı bir tanım ile iş performansı genel olarak çalışanların yöneticileri tarafından verilen belirli bir vazifeyi gerçekleştirirken gösterdikleri çabalar olarak da tanımlanmaktadır (Wolor vd., 2020). Bu bilgiler ışığında, bir kişinin davranışlarıyla örgüte katkıda bulunup örgütün bunu verimli veya verimsiz olarak algılayabileceği çıktıyı iş performansı olarak özetleyebiliriz (Meyer ve Peng, 2005). Çalışanlar bir örgütün stratejik unsurlarıdır ve işlerinde gösterdikleri performansları örgütün başarısının önemli bir belirleyicisidir (Wambugu, 2014). Dolayısıyla, çalışanlar, işlerinde ne kadar yüksek performans gösterirlerse, örgütün sonuçları da o kadar yükselecek ve bu durum müşteri memnuniyetinin ve işletmenin gelirinin artmasına, pazar payının büyümesine vb. birçok olumlu sonuca neden olacaktır (Genç, 2018). Bu nedenle, çalışanların sergileyecekleri yüksek performansın altında yatan temel nedenler ve karmaşık faktörler hakkında kapsamlı bir anlayış edinmek bugünün iş dünyasında son derece önemlidir. Bu çalışmada bu faktörlerden biri olabilecek liderlik konusu üzerinde durulmaktadır.

Teknolojik gelişmeler, kurumsal küreselleşme, örgütler arası birleşmeler ve satın almalar dinamik çalışma ortamları yaratmaktadır. İşlerin doğasının da hızla değiştiği genel olarak kabul edilmektedir. Bu değişim, bireysel iş verimliliğinden küresel iş stratejilerine kadar örgütün birçok aşamasında belirgindir (Bataineh vd., 2022). Mevcut durum örgütleri birbirinden farklı özelliklere sahip çalışanların bulunduğu yapılar haline getirmiştir. Söz konusu işgücü çeşitliliğinin, dinamik, karmaşık ve rekabetçi örgüt çevrelerinde avantaj elde etme konusunda stratejik bir öneme sahip olduğu görülmektedir (Shore vd., 2018). Ancak çeşitli bireylerin işe alınması ve seçilmesi günümüz iş gücünün tam potansiyelini gerçekleştirmek için yetersiz kalmaktadır. Her çalışanın bilgi ve becerisi, yetenekleri, amaçları ve motive olma şekilleri birbirinden oldukça farklıdır. Örgütteki bu çeşitlilikle baş edebilmek için kapsayıcı yönetim giderek önemli bir yönetim tarzı haline gelmiştir (Tang vd., 2015). Bu anlamda kapsayıcı yönetim ile ilintili olarak kapsayıcı liderlik de akademisyen ve bilim insanlarının ilgi odağı haline gelmiştir (Nishii ve Mayer, 2009; Shore vd., 2011).

Kapsayıcı liderlik; Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından ilk olarak, farklı üyelerin çeşitliliğini kabul eden bir ilişki şekli olarak tanımlanmıştır. Nishii (2013) kapsayıcı liderliği, ekip üyelerinin farklı kimliklerini ve bakış açılarını kabul etme, bunları örgütsel süreçlere aktif olarak entegre etme ve tüm çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlama yeteneği olarak ifade etmiştir. Carmeli vd. (2010) ise kapsayıcı liderlik ile takipçilerinin ihtiyaçlarını dinleyen, astları ile uyumlu bir ilişki kuran ve onlarla olan etkileşimlerinde açıklık (yeni öneri ve fikirlere açık olma), erişilebilirlik (bir şey danışmak istendiğinde ulaşabilir olma) ve uygunluk (bir problem ya da sorun varken uygun olma) sergileyen liderlerin ifade edildiğini vurgulamıştır. Kapsayıcı lider çalışanlarını örgüt kararlarına katılmaya teşvik eden, çalışanların çeşitliliklerine ve fikirlerine önem veren ilişkisel bir lider türüdür (Mitchell vd., 2015). Sonuçta bu liderler, ekip üyelerinin kendilerini özgürce ifade etmeleri ve örgütsel hedeflere ulaşmaları konusunda katkıda bulunmaları için bilinçli olarak çalışmaktadır (Nishii, 2013).

Sosyal değişim teorisi'ne (Blau, 1964) dayanarak, bir kişi başka bir kişiden değerli şeyler elde ettiğinde kişi aynı şekilde yanıt verme yükümlülüğünü hissetmektedir. Benzer durum lider-ast arasında da gelişmekte ve lider-ast arasındaki ilişki karşılıklılığa dönüşmektedir. Bu nedenle sosyal değişim teorisi, işyeri davranışını anlamada en önemli kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Kim ve Qu, 2020). Önceki çalışmalar etik liderlik (Schwepker Jr. ve Dimitriou, 2021), dönüşümcü liderlik (Yang vd., 2020), hizmetkar liderlik (Qiu vd., 2020), güçlendirici liderlik (Kundu vd., 2019) gibi farklı liderlik tarzına ilişkin farklı bağlamlarda performansa odaklanmıştır. Kapsayıcı liderlik bakış açısından lider-ast ilişkisi saygıya, açıklığa, minnettarlığa ve hesap verebilirliğe bağlıdır. Yöneticilerinden sürekli takdir, saygı ve adil muamele gören takipçiler, kendilerine verilen işe karşı daha gerçekçi olma eğilimindedirler; bu da onların daha odaklı ve motive olmalarına yardımcı olmakta ve sonunda kendilerine verilen işe katılım düzeyleri artmaktadır (Barrett, 2021; Adams vd., 2020). Alanyazına bakıldığında kapsayıcı liderlik ve iş performansı ile ilgili çalışmalar (Sekar vd., 2024; Umrani vd., 2024; Siyal vd., 2023; Erkal, 2023; Baş, 2022; Nguyen vd., 2019) bulunsa da, çalışanların bir ekipte yakın bir şekilde çalışmasını sağlayan, grup içi ve grup dışı üyeler arasında ayrım yapmadan herkese eşit muamele yapan, çalışanları kararlara katılmaları için teşvik eden bir profile sahip katılımcı liderlik, liderlik alanyazına kuramsal kanıt sağlamak için hala kritik bir öneme sahip, daha fazla çalışma gerektiren bir konudur.

Kapsayıcı liderliğin iş performansını etkileyen bir lidelik türü olduğuna dair bilgiler görülse de (Sekar vd., 2024; Umrani vd., 2024; Siyal vd., 2023; Erkal, 2023; Baş, 2022; Nguyen vd., 2019) kapsayıcı liderliğin iş per-

formansını teşvik ettiği mekanizmalar hala belirsizdir. Çalışanların iş performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğu bilinen önemli faktörlerden bir tanesinin iş özerkliği olduğu belirtilmektedir (Serinikli, 2020; Kuvaas vd., 2016; Khan vd., 2012). İş özerkliği, bir işin planlanmasında veya belirli bir işi gerçekleştirme süreçlerinin belirlenmesinde kişiye ne ölçüde bağımsızlık ve özgürlük sağlandığını içeren işle ilgili kaynakları ifade etmektedir (Oldham ve Hackman, 2010; Hackman ve Oldham, 1976). İş özerkliğinin dayandığı Öz-Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 1985) iç süreçlere odaklalan, kişilerin doğuştan gelen temel psikolojik ihtiyaçlarıyla (özerklik, yeterlilik ve ilişkili olma) ilgilenen geniş bir motivasyon teorisidr. Temel psikolojik ihtiyaçlar arasında yer alan özerklik öz-belirleme teorisinin motivasyon açısından üzerinde önemle durduğu bir kavram olup, bireylerin içsel motivasyonlarını geliştirmesi ve sürdürmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Kişiler kendilerini özgür ve bağımsız hissettiklerinde, hayatlarındaki faaliyetlere, ilişkilerine ve geleceğe dair kararlarına daha büyük bir coşku, katılım, canlılık ve yaratıcılıkla yaklaşırlar (Deci ve Ryan, 2012; Deci ve Ryan, 1987).

Öz-belirleme kuramına göre, çalışanların faaliyet gösterdiği ortam onlara özerklik desteği sunduğunda, başta özerklik olmak üzere temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanma olasılığı artmaktadır. Özellikle liderlerin çalışanların özerkliğini teşvik etmede kilit bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Deci vd., 2017; Deci vd., 1989). Kapsayıcı liderler göz önüne alındığında da iş süreçlerini geliştirmek için yeni fırsatlar sunma, yapıcı diyalog başlatmaya açık olma, belirli hedeflere verimli bir şekilde ulaşmanın yeni yollarını keşfetme gibi özellikleri çalışanların güçlendirilmesini ve özerkliğini teşvik etmektedir (Slemp vd. 2018; Choi vd. 2017). Bu da çalışanlar için daha yüksek düzeyde motivasyon geliştirerek onları yüksek performans göstermeye yönlendirebilir. Bu tutumların daha kıdemli çalışanlar ile daha az deneyimli olanlar arasında farklılık göstermesi de mümkündür. Dolayısıyla bu olgu daha fazla araştırmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, kapsayıcı liderlik, iş performansı ve iş özerliği arasındaki karşılıklı ilişkilerin daha kapsamlı bir analizi, mevcut alanyazına katkıda bulunacaktır.

Günümüzün dinamik ve rekabetçi iş ortamında, örgütler toplam örgütsel başarıyı belirlemede önemli bir faktör olan çalışan iş performansını sürekli olarak iyileştirmeye çalışmaktadır (Nejati ve Shafaei, 2023). Hataya tolaransın olmadığı, sıkı kuralları olan ve yüksek riskli yapısıyla bilinen sağlık sektörü de yüksek seviyede performans gösteren çalışanlardan büyük ölçüde faydalanmaktadır. Sağlık sektörü hastalıkların önlenmesi, teşhisi, tedavisi ve iyileştirilmesi yoluyla hem fiziksel hem de zihinsel sağlığın korunmasına ve geliştirilmesine önem vermiş, dinamik bir sektördür. Bu dinamik sektörde başta doktorlar ve hemşireler olmak üzere geniş bir yelpazede pek çok çalışan yer almaktadır. Çalışanlar ortaya çıkan hastalıklar, insan gücü yönetimi, hızlı teknolojik gelişmeler gibi zorluklarla karşı karşıyadır. Bu zorlukların üstesinden etkili bir liderlikle gelinebilir (Alrashidi vd., 2023). Sağlık sektörü, karmaşık yapısı ve hizmetlerinin hayati önemi göz önüne alındığında kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek için farklı bir ortam sunmaktadır. Özellikle insan hayatı ile ilgili önemli bir yere sahip olan, hiyerarşik bir yapının yoğun yaşandığı, hata yapılmaması ve acil karar verilmesi gereken sağlık kurumlarında sağlık çalışanlarının işlerinde özerk olmaları onların daha yüksek performans göstermesine, etkililik ve verimliliklerinin arttırmasına neden olmaktadır. Ancak, özerklik tanınmayan çalışanların ise performanslarında azalma yaşanmakta ve sinik tutumlar sergilemektedir (Serinikli, 2020).

Tüm bilgiler ışığında bu çalışmanın amacı, kapsayıcı liderlik ve iş özerkliğinin iş performansı üzerindeki bağımsız ve ortak etkilerini sağlık çalışanları açısından incelemektir. Araştırma amacına ulaşmak için, yapılan çalışmalar akademik alanyazına birkaç önemli katkı sağlamaktadır. İlk olarak, mevcut araştırma kapsayıcı liderliğin iş performansına etkileri üzerine yoğunlaşmaktadır. Alanyazında ilgili değişkenler hakkında çalışmalar söz konudur (Sekar vd., 2024; Umrani vd., 2024; Siyal vd., 2023; Erkal, 2023; Baş, 2022; Nguyen vd., 2019). Ancak; sağlık sektöründeki ve Türkiye'deki çalışma sayısının yeterli düzeyde olmadığı düşünülmektedir. Böylece mevcut çalışma bu boşluğu doldurarak alanyazına katkı sağlayacaktır. Elde edilen bulgular sağlık sektörü yöneticileri ve uygulayıcılar için pragmatik öneriler sunacaktır. Ayrıca bu çalışmada kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi ile iş özerkliğinin aracılık rolü de incelenmektedir. Önceki çalışmalarda bahsi geçen üç değişkenin bir arada olduğu bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu da araştırmanın sağlayacağı diğer önemli bir katkısıdır. Son olarak ilgili çalışmada daha kıdemli çalışanlar ile daha az deneyimli olan çalışanlar kapsayıcı liderliğin iki sonucu açısından karşılaştırılacak ve çalışmaya asıl özgün değerini sunacaktır. Ek olarak yöneticilere farklı tutumları anlamaları konusunda pratik çıkarımlar sağlayacaktır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde kavramsal çerçeveye değinilmekte ve araştırma hipotezleri geliştirilmektedir. Ardından araştırma yönteminden bahsedilmekte, veriler analiz edilmekte, araştırmanın bulguları açıklanmaktadır. Son bölümde ise araştırma sonuç ve sınırlılıkları tartışılıp ileride yapılacak araştırmalar için öneriler verilmektedir.

Kapsayıcı Liderlik ve İş Performansı

Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) bu çalışmanın kuramsal temellerinden birisidir. Sosyal değişim teorisine göre, yöneticiler çalışanlarını destekleyen davranışlar sergilediklerinde, çalışanlar yöneticilerin iyiliklerine karşılık verecek ve bu da daha fazla iş performansı ile sonuçlanacaktır (Mansoor vd., 2021). Diğer bir deyişle çalışanlar ekstra çaba göstererek ve yöneticileriyle karşılıklılık ilişkilerini güçlendirmek için proaktif davranarak yöneticilerine yanıt verecektir (Qi vd., 2019).

Kapsayıcı liderlik sosyal değişim teorisi dikkate alındığın iş performansı olumlu yönde etkileyen bir değişkendir. Kapsayıcı liderler, astlarının problemlerini ve karşılaştıkları zorluklarını çözme (uygunluk-uygun olma), astların iletişimini ve tartışmasını teşvik etmede (erişilebilirlik) ve astlarının yeni fikirlerini dinleme (açıklık) konusunda başarılıdır (Carmeli vd., 2010). Böyle bir liderle çalışan astların lider ilişkisi saygıya, açıklıya, minnettarlığa dayanmaktadır (Hollander, 2009). Liderlerinden sürekli takdir, saygı ve adil muamele gören çalışanlar (Barrett, 2021) verilen iş konusunda daha gerçekçi olma eğilimindedirler, bu da onların daha odaklanmış ve motive olmalarına yardımcı olacak ve sonuçta işe bağlılık düzeylerini arttıracak bu da iş performansını olumlu etkileyecektir (Adams vd., 2020). Kısacası, kapsayıcı liderliğin örgütte bulunmasıyla çalışanların; performans seviyelerinin yükselmesi, daha verimli sonuçlar elde etmeleri sağlanacaktır (Gül ve Çakıcı, 2021).

Sağlık sektöründe kapsayıcı liderliğin uygulanması iş gücü çeşitliliği, yapılan riskli operasyonlar, etik ikilemler, sağlam müşteri ilişkileri oluşturma, kronik hastalıkların artması, sürekli inovasyon zorunluluğu dahil olmak üzere bir dizi sorunu etkili bir şekilde çözebilir (Sekar vd., 2024). Öncelikle görevin zorlu ve titiz doğası nedeniyle örgütlerinden yeterli desteği alan sağlık personeli, dayanıklılık, iş memnuniyeti ve özveri göstermeye daha meyillidir. Bu sayede, yüksek baskı altındaki bir sağlık ortamında optimum performansı göstermeleri olasıdır. Alanyazına da bakıldığında kapsayıcı liderlik ve iş performası üzerine yapılmış çalışmalar bulunmaktadır (Sekar vd., 2024; Umrani vd., 2024; Siyal vd., 2023; Erkal, 2023; Baş, 2022; Nguyen vd., 2019). Ancak sağlık sektöründe ve Türkiye'de yapılmış çalışmaların az olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H_1: Kapsayıcı liderlik, iş performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Kapsayıcı Liderlik ve İş Özerkliği

Örgütün kaçınılmaz bir parçası olarak liderlik çalışanlara yalnızca destek ve rehberlik sağlamakla kalmaz (Khalili, 2016) aynı zamanda çalışanları görevleri ve yeterlilikleri konusunda bilinçlendirmekte, seçim yapmalarına izin vermekte, kontrol edici olmayan olumlu geri bildirimler sağlamakta ve böylece çalışanların bakış açılarını kabul ederek çalışanların özerklik ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Baard vd., 2004; Slemp vd., 2018). Bir bireyin benzersizliğine odaklanmaları, çalışanların bireysel katkılarına yanıt vermeleri, ortak paylaşılan kararları almaları, bağımsız çalışmayı vurgulamaları ve çalışanların işin nasıl yürütüleceğine karar vermelerine olanak sağlamaları nedeniyle bu tür özerkliği destekleyici davranışlar kapsayıcı liderlerin davranış şekillerinin merkezinde yer almaktadır (Randel vd., 2018). Buna paralel olarak, kapsayıcı liderler çalışanların iş ortamına dahil edilmesini teşvik etmektedir. Çalışanların bu şekilde dahil edilmesi de onların iş özerkliğini deneyimlemeleri ile sonuçlanabilir (Javed vd., 2018; Slemp vd., 2018).

Yapılan çeşitli araştırmacılar; kapsayıcı liderlerin, bir çalışanın işi üzerinde daha yüksek motivasyon ve özerkliğe sahip olduğu destekleyici bir ortamın sağlayıcıları olarak değerini vurgulamıştır (Shakil vd., 2023; Siyal vd., 2023; Jolly ve Lee, 2021; Javed vd., 2018; Choi vd., 2017). Bu anlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

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

İş Özerkliği ve İş Performansı

Çalışanlar bir örgütün kritik unsurlarıdır ve işlerinde gösterdikleri performansları örgütün başarısının önemli bir belirleyicisidir (Wambugu, 2014). Dolayısıyla, bir örgüt ancak çalışanının sergilediği performans düzeyi kadar belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşabilir. Çalışanlar işlerinde ne kadar yüksek performans gösterirlerse örgütün sonuçları da o kadar yükselecek ve müşteri memnuniyeti de o kadar artacaktır. Bu durum işletmenin gelirinin artmasına ve pazar payının büyümesine neden olacaktır (Genç, 2018).

Çalışan iş performansını yükseltmek için özerklik sağlanması da önemli bir husustur. İş özerkliği iş performansını artırmaktadır çünkü yüksek iş özerkliğine sahip çalışanlar görevi yerine getirmek için kendilerine güvenildiğini algılamaktadırlar. Bu durum çalışanların içsel motivasyonlarını ve örgütteki etkinliklerini olumlu yönde etkilemektedir (Saragih, 2011). Sağlık kuruluşları açısından bakıldığında sağlık çalışanlarının hastalara anında müdahale etmesi, hayat kurtarması, hasta memnuniyeti sağlanması gibi birçok sebepten iş özerkliğinin oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışanların özerk olmaları performanslarını artırarak daha etkili ve verimli çalışmalarına katkı sağlayabilecektir. Alanyazına bakıldığında iş özerkliği ve iş performansı ile ilgili birçok çalışmaya rastlanmaktadır (Serinikli, 2020; Pekdemir vd., 2014; Çekmecelioğlu ve Günsel, 2011; Kuvaas

vd., 2016; Khan vd., 2012; Claessens vd., 2004; Gellatly ve Irving, 2001). Bu anlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H_3: İş özerkliği iş performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

İş Özerkliğinin Aracılık Etkisi

Öz-belirleme teorisi bu çalışmanın dayandığı kuramsal temellerden bir diğeridir. Öz-belirleme teorisi, kişilerin doğuştan gelen temel psikolojik ihtiyaçlarıyla ilgilenen ve kişinin davranışlarının ne ölçüde özerk olarak motive edildiği veya kontrol edildiğine odaklanan geniş bir motivasyon teorisidir (Ryan ve Deci, 2000). Farklı bir ifade ile öz-belirleme, insanın seçimlerinin dış güçler, baskılar, ödüller ile değil insanın kendi davranışları ile gerçekleşmesi şeklinde ifade edilmektedir (Cihangir Çankaya, 2009). Liderler tarafından yaratılan kapsayıcı bir ortamda çalışanlara kendi kendilerine rehberlik etmeleri için önemli fırsatlar sağlanarak daha yüksek derece de özerklik elde edilmektedir (Fang vd., 2019). Kapsayıcı liderler, çalışanlarını işle ilgili kararlara dahil ederek onlarda bir aidiyet duygusu oluşturma eğilimindedir. Çalışanlar dahil olduklarını ve önemli karar alma sürecinin bir parçası olduklarını hissetmekte, bu da iş özerkliği ve işleri üzerinde özgürlük hissi ile sonuçlanmaktadır (Slemp vd., 2018). Bir liderin bu tür yönleri, çalışanların işlerinde ekstra çaba göstererek karşılık vermelerine ve üstün performans sergilemelerine sebep olan bir faktör olarak düşünülebilir. Sağlık sektörü, sunulan hizmetin doğrudan insan hayatı ile ilintili olması, asla hata kabul etmeyen, acil kararların alınması gereken özellikleri nedeni ile diğer hizmet sektörlerine göre farklılık göstermektedir. Böyle bir ortamda sağlık çalışanlarına özerklik tanınması onların performanslarının atmasına neden olacağı muhtemeldir. Bu anlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_4: İş özerkliğinin kapsayıcı liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunmaktadır.

İş Deneyiminin Düzenleyici Etkisi

Yohn (2020) iş deneyimini, çalışanların örgüt ile ilk temaslarından, işe alım süreçlerine ve devamındaki tüm etkileşimlerine kadar olan süreçte edindikleri bütünsel bir tecrübe olarak ele almaktadır. Lee ve Kim (2023) ise iş deneyimini çalışanların bir iş hayatındaörgüt içindeki izlenimlerini, beklentilerini ve memnuniyet düzeylerini zaman içerisinde şekillendiren çok boyutlu bir süreç olarak tanımlamaktadır. Özetle bir çalışanın yaşam döngüsü boyunca örgütle ilişkisine yönelik bütünsel algıları olarak ifade edilebilir (Plaskoff, 2017).

İş yaşamında deneyim düzeyi yükseldikçe, çalışanların özerklik algısının da arttığı görülmektedir. Bu anlamda çalışanların iş deneyimi ve iş özerkliği arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara rastlanmaktadır. Genellikle daha deneyimli çalışanların daha az deneyimli çalışanlara kıyasla daha fazla özerkliğe sahip olduğu ifade edilmektedir (Mulyana vd.,2024; Mert ve Türkmen, 2020; Amini vd., 2015; Butler vd., 2014; Papathanassoglou vd., 2012). İş deneyiminin iş özerkliği üzerindeki bu etkisi, iş özerkliğinin iş performansını arttırma olasılığı üzerinde düzenleyici bir rol oynayabilir. Bu mantık doğrultusunda, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H_5: İş deneyimi, iş özerkliği ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahiptir. Öyle ki iş deneyimi arttığında, iş özerkliğinin iş performasnı üzerindeki olumlu etkisi, iş deneyiminin azaldığı durumdan daha yüksek olacaktır.

Yöntem

Araştırmanın Amacı, Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmada kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi ve iş özerkliğinin bu ilişkideki aracılık rolü incelenmektedir. Bu amaç doğrultusunda araştırma evrenini Kocaeli ilinde faaliyet gösteren hastanelerde çalışan doktor ve hemşeriler oluşturmaktadır. Tüm çalışanlara ulaşmak mümkün olmadığından kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 3 özel hastanede çalışan 235 kişiye ulaşılmıştır. Katılımcılara internet üzerinden link gönderilerek ya da katılımcılarla yüz yüze iletişim kurularak anket formlarını doldurmaları sağlanmıştır. Eksik ve özensiz doldurulmuş olan anket formları analizden çıkarıldıktan sonra 194 form değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcılara ait demografik bilgiler incelendiğinde katılımcılarının çoğunluğunun kadın (%54.2), evli (%61.2), hemşire (%56.7), lisans eğitimi almış (%59.5), 31-40 yaş aralığında (%55.1) olduğu saptanmıştır. Ayrıca sektördeki toplam hizmet süreleri incelendiğinde %57.8'sinin 15 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmanın Modeli

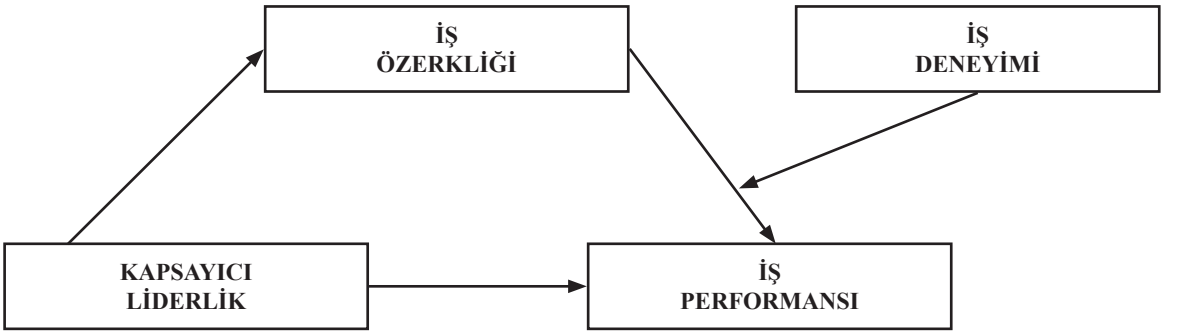
Araştırmanın modeli Şekil 1'de sunulmuştur. Modele göre araştırmanın bağımsız değişkeni kapsayıcı liderlik, bağımlı değişkeni iş performansı, aracı değişken ise iş özerkliğidir.

…Şekil 1**…**

Veri Toplama Araçları

Anket formlarında katılımcılar ilk olarak demografik özellikleri ile ilgili soruları cevapladılar. Daha sonra katılımcılar Kapsayıcı Liderlik Ölçeğini, İş Özerkliği Ölçeğini ve İş Performansı Ölçeğini doldurdular. Tüm ölçümler 5 puanlık Likert ölçeğinde derecelendirildi (1 = Kesinlikle Katılmıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum).

Kapsayıcı Lidelik Ölçeği: Kapsayıcı liderlik ile ilgili olarak Carmeli vd.'nin (2010) geliştirdiği (α = .94)



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Tablo1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

DEĞİŞKENLER		MADDELER	STD YÜKLER	α
KAPSAYICI LİDERLİK (KL)	KL1	Yöneticim, yeni fikirlere açıktır.	.886	.92
	KL2	Yöneticim, iş süreçlerini iyileştirebilecek yeni fırsatlara önem verir.	.936	
	KL3	Yöneticim, istenen hedefleri ve bu hedeflere ulaşma yollarını tartışmaya açıktır.	.930	
	KL4	Yöneticim, sorunlar hakkında istişare yapmaya hazırdır.	.902	
	KL5	Yöneticim, bu kurumda sürekli olarak var olan ve hazır bulunan bir kişidir	.899	
	KL6	Yöneticim, kendisine işle ilgili soruları danışmak istediğimde hazırdır.	.907	
	KL7	Yöneticim, taleplerimi dinlemeye hazırdır.	.942	
İŞ PERFORMANSI (IP)	IP1	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	.934	.93
	IP2	İş hedeflerim üzerinde değişiklik yapabilirim.	.938	
	IP3	İş faaliyetlerinin ne zaman yapılacağına karar veremem.	.939	
	IP4	İş faaliyetlerinin sıralaması üzerinde kontrolüm yoktur.	.938	
İŞ ÖZERKLİĞİ **(IO)**	IO1	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	.966	.92
	IO2	İş hedeflerim üzerinde değişiklik yapabilirim.	.858	
	IO3	İş faaliyetlerinin ne zaman yapılacağına karar veremem.	.948	
	IO4	İş faaliyetlerinin sıralaması üzerinde kontrolüm yoktur.	.907	

Table 2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Göstergeleri

HTMT Analysis				CR	AVE	MSV	MaxR (H)	KL	IO	IP
	KL	**IO**	**IP**							
KL				.957	.804	.365	.959	**.929**		
IP	.697			.963	.827	.315	.966	.691*	**.901**	
IS	.818	.749		.985	.818	.343	.989	.813*	.745*	**.936**

KL: Kapsayıcı Liderlik; IP: İş Performansı; IO: İş Özerkliği
AVE: Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans); CR: Composite Reliability (Girleşik Güvenirlik); MaxR (H): Maximal Reliability (Maksimal Güvenilirlik); MSV: Maximum Shared Variance (Maksimum Paylaşılan Varyans).
* Korelasyonlar .001 düzeyinde anlamlıdır

Gül ve Çakıcı'nın (2021) Türkçe'ye uyarladığı (α = .94) 9 ifadeden oluşan ölçek uygulanmıştır. Mevcut çalışmanın güvenilirlik katsayısı (α) .92 olup orjinal ve uyarlama çalışmalardaki gibi .70'lik Cronbach Alpha (α) düzeyinin üzerinde bulunmuştur.

İş Performansı Ölçeği: İş performansı ile ilgili olarak Kirkman ve Rosen'nin (1999) (α = .86) ve Sigler ve Pearson'nın (2000) geliştirdiği (α = .94) ve Çöl'ün (2008) Türkçe'ye uyarladığı (α = .84) 4 ifadeden oluşan ölçek uygulanmıştır. Mevcut çalışmanın güvenilirlik katsayısı (α) .93 olup orjinal ve uyarlama çalışmalardaki gibi .70'lik Cronbach Alpha (α) düzeyinin üzerinde bulunmuştur.

İş Özerkliği Ölçeği: İş özerkliği ile ilgili olarak Breaugh (1985) tarafından geliştirilen (α = .83), sonrasında Dude (2012) tarafından kısaltılan (α = .78) ve Katırcıoğlu ve Kabakulak'ın (2020) Türkçe'ye uyarladığı (α = .72) 4 ifadeden oluşan iş özerkliği ölçeği kullanılmıştır. Mevcut çalışmanın güvenilirlik katsayısı (α) .92 olup orjinal ve uyarlama çalışmalardaki gibi .70'lik Cronbach Alpha (α) düzeyinin üzerinde bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Anket yöntemi kullanılarak toplanan veriler IBM SPSS 22 ve AMOS 24 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ait tanımlayıcı analizler ve güvenilirlik analizleri SPSS aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Ölçüm modelini doğrulamak için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ve çalışma hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modelinde AMOS kullanılmıştır.

Bulgular

Hipotezleri test edilmeden önce çalışmada kullanılan ölçüm modelinin yapı geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçüm modelinin uyum iyiliğini tespit etmek amacıyla χ2/df, NFI, CFI, RMSEA değerleri hesaplanmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlarda çıkmıştır (χ2/df = 3,29; NFI: .941; CFI: .958; RMSEA: .078) (Bentler, 1987; Browne ve Cudeck, 1989). Ölçek maddeleri yüksek standardize faktör yüklerine (.858 ile .948 arasında) ve güvenilirlik düzeyine (α) sahiptir (Tablo 1).

Tablo 2, çalışma yapıları arasındaki HTMT (Heterotrait-Monotrait) korelasyon oranını; iç tutarlılık için bileşik güvenilirliği (Composite Realiabilty-CR) ve maksimum güvenilirliği (MaxR(H)-Maximal Reliability); uyuşma geçerliliği için faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyansı (AVE-Average Variance Extracted); ayrışma geçerliği için gizil (örtük) değişkenlerin korelasyon matrislerini ve maksimum paylaşılan varyansı (Maximum Shared Variance-MSV) göstermektedir. HTMT sonuçları, HTMT85 kriterine göre (Henseler vd., 2015) ayrışma geçerliliği ilgili hiçbir sorun olmadığını göstermektedir. Tüm CR değerleri 0,7'den büyük olduğu için ve MaxR(H) değerleri 0,80 ve üzeri olduğu için tüm yapılar güvenilirdir (Hair vd., 2010). Yapılara ait güçlü standardize faktör yüklemelerinin (Tablo 1'de .858 ile .948 arasında değişen) olması ve AVE değerlerinin kabul edilebilir .5 eşiğinden yüksek olması uyuşma geçerliliğin de sağlandığını göstermektedir. Tüm MSV değerleri AVE'lerden daha düşüktür ve AVE'lerin karekökü yapılar arası korelasyonlardan daha büyüktür. Bu durum da ayrışma geçerliliği konusunda hiçbir sıkıntının olmadığını doğrulamaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Bu bulgular, ölçüm modelinin geçerli ve güvenilir oluşturduğunu açıkça göstermektedir.

Araştırmanın Değişkenleri Arası İlişkilere Ait Bulgular

Araştırmada ilk başta değişkenlerin ortalamalarına, standart sapmalarına ve değişkenler arasındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır. Tablo 3'te yer almakta olan korelasyon değerleri incelendiğinde kapsayıcı liderlik ile iş performansı arasında (r = .806) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrı-

Tablo 3. Değişkenlerle İlgili Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Kapsayıcı Liderlik	İş Performans	İş Özerkliği
Kapsayıcı Liderlik	2.71	1.222	1		
İş Performans	2.72	1.344	.806* (p = .000)	1	
İş Özerkliği	2.54	1.277	.686* (p = .000)	.734* (p = .000)	1

* $p < .001$

ca; kapsayıcı liderlik ile iş özerkliği arasında (r = .686) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ve iş performansı ile iş özerkliği arasında (r = .734) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

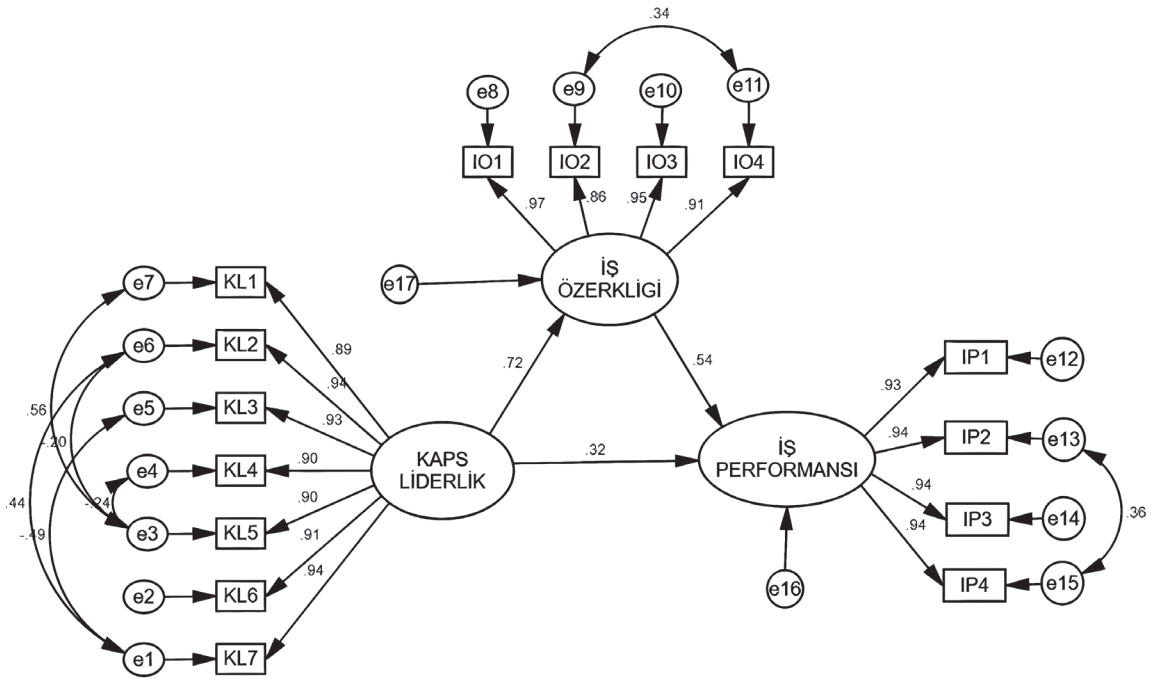
Yapısal Model ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotezlerin test edilmesi için kurulan yapısal modelin genel uyumunun tatmin edici bulunmasının ardından, yapılar arasındaki doğrudan, dolaylı ve toplam nedensel ilişkiler test edilmiştir. Şekil 2, standartlaştırılmış tahminlerle birlikte yol diyagramını göstermektedir.

Tablo 4 ise doğrudan dolaylı ve toplam etki ile ilgili yol katsayılarını ve karşılık gelen anlamlılık seviyelerini, %95 güven aralığındaki alt ve üst sınırlarını ve bağımlı değişkenlerdeki toplam açıklanan varyansları göstermektedir.

Yol analizi sonucunda, kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerinde (β = .707, p < .001) ve iş özerkliği (β = .722, p < .001) üzerinde pozitif ve istatistiki olarak anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Bu bulgular H_1 ve H_2 hipotezlerini desteklemektedir. Ayrıca iş özerkliğinin de iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir (β = .535, p < .001). Bu bulgu da H_3 hipotezini desteklemektedir.

İş özerkliğinin katılımcı liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü olup olmadığını test etmek için bootstrap yöntemi kullanılmıştır. 5.000 alt örneklem üretilmiş ve değerler bu şekilde hesaplanmıştır (Preacher vd., 2007). Bootstrap sonuçlarına göre kalıtımcı liderliğin iş özerkliği vasıtasıyla iş performansı üzerindeki dolaylı etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir (β = .386, p < .001). Ayrıca, bu dolaylı



Şekil 2. Yapısal Model-Yol Analizi

Table 4. Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etki (Yol Analizi Sonuçları)

Yol Analizleri	Std Olm Regr.Değerleri	p	Std.Regr. Değerleri	%95% Güven Aralığı (Alt ve Üst Sınırlar)		Açıklanan Varyans (R^2)
KL ---> IO	.954	< .001	.722 **	.633	.789	.522
KL ---> IP *(Doğrudan Etki)*	.392	< .001	.321 **	.140	.480	
IO ---> IP	.495	< .001	.535 **	.384	.702	
KL ---> IO ---> IP *(Dolaylı Etki)*	.472	< .001	.386**	.262	.528	
KL ---> İP *(Toplam Etki)*	.864	< .001	.707**	.637	.784	.637

KL: Kapsayıcı Liderlik; IP: İş Performansı; IO: İş Özerkliği
** $p < .001$ (Bootstrap örneklem büyüklüğü = 5000.)

etki değerleri (β) %95 güven aralığında (alt ve üst seviyeler) 0 (sıfır) içermemektedir. .262 ile .528 arasında değişmektedir. Son olarak kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde (β = .321, p < .001) bu ilişkinin hala pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısı ile iş özerkliğinin tam aracılık etkisi bulunmamakta birlikte kısmı aracılık etkisinden bahsedilmektedir. Böylece H_4 hipotezi de desteklenmiştir. Kapsayıcı liderlik, iş özerkliği ile birlikte iş performansındaki toplam varyansın %63,7'ini açıklamaktadır.

İş deneyiminin düzenleyici etkisini değerlendirmek için, model değişkenlerinin anlamlılığını belirlemek üzere çok gruplu bir analiz yürütülmüştür (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Tablo 5, iş deneyimiyle ilgili çoklu grup analizi sonuçlarını göstermektedir. Deneyimi az olan grupta (5 yıl ve altı) 86 katılımcı bulunurken, deneyimi fazla olan grupta (6 yıl veya daha fazla) 108 katılımcı bulunmaktadır. Düzenleyici etki, iki grup için regresyon yollarının beta değerlerindeki anlamlı farklılıkların analiz edilmesiyle incelenmiştir (Gaskin ve Lim, 2018).

Tablo 5'te görüldüğü gibi, fazla deneyime sahip gruba bakıldığında iş özerkliğinin iş performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır ($\beta = .602$, $p < .001$). Bu pozitif etkinin büyüklüğü az deneyime sahip grupta daha zayıftır ($\beta = .393$, $p < .001$). β değerleri arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamlıdır ($\Delta\beta = .209$). Böylece, iş özerkliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde iş deneyiminin düzenleyici etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (H_5 desteklenmiştir.). Sonuç olarak iş deneyimi, iş özerkliğinin iş performansı üzerindeki etkisini güçlendirmektedir. Diğer bir deyişle; daha fazla deneyimli çalışanlar, iş özerkliğine sahip olduğunda, daha az deneyimli çalışanlara kıyasla iş performanslarını daha fazla arttırır.

Tartışma

Mevcut çalışma, kapsayıcı liderlik anlayışının çalışanların iş performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini inceleyerek hem kuramsal açıdan hem de uy-

Table 5. Çoklu Grup Analizi (İş Deneyimi)

Yol Analizleri	Fazla Deneyim		Az Deneyim		Δβ	Düzenleyici Etki
	β	R^2	β	R^2		
KL ---> IO	.793***	.461	.705***	.480	.088	
KL ---> IP *(Doğrudan Etki)*	.355***	.395	.289***	.429	.066	
IO ---> IP	.602***		.393***		.209	Anlamlı
KL ---> IO ---> IP *(Dolaylı Etki)*	.435***		.353***		.082	
KL ---> İP *(Toplam Etki)*	.790***		.642***		.148	

KL: Kapsayıcı Liderlik; IP: İş Performansı; IO: İş Özerkliği
*** $p < .001$ (Bootstrap örneklem büyüklüğü = 5000)

gulamada önemli katkılar sunmaktadır. Bulgular, Kocaeli'ndeki üç özel hastanede görev yapan doktor ve hemşirelerden elde edilmiştir. Araştırma sonuçları, kapsayıcı liderliğin iş performansını anlamlı biçimde artırdığını ortaya koymuştur. Bu bulguyu destekleyen teorilerden bir tanesi sosyal değişim teorisidir. Çalışanlar adil, destekleyici ve saygılı bir şekilde muamele gördüklerinde kendilerine verilen görevlerde performanslarını iyileştirerek olumlu yanıt vermektedir. Kapsayıcı liderler de çalışanlar arasında eştilik geliştiren bir ortamı yaratmaktadırlar.

Alanyazın incelendiğinde iki değişkenle ilgili çalışmalar mevcuttur (Sekar vd., 2024; Umrani vd., 2024; Siyal vd., 2023; Erkal, 2023; Baş, 2022; Nguyen vd., 2019). Örneğin Sekar vd. (2024) Hindistan'da sağlık çalışanları ile yaptıkları çalışmalarında kapsayıcı liderliğin çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini, algılanan örgüt desteğinin ve çalışanların çevre dostu davranışlarının bu ilişkide aracılık etkisi olduğunu saptamıştır. Benzer şekilde, Umrani vd. (2024) Körfez İşbirliği Konseyi ülkerindeki çeşitli örgütlere uyguladıkları çalışmaları ile kapsayıcı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide çalışan psikolojik sermayesinin aracılık rolünü doğrulamıştır. Siyal vd. (2023) Çin'deki otellerde gerçekleştirdiği çalışmalarında kapsayıcı liderliğin çalışanların görev performansı üzerinde olumlu bir etkisiyle sahip olduğunu ve psikolojik güçlendirmenin bu ilişkiye aracılık ettiğini belirtmiş, Erkal (2023) kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisini hizmet sektörü üzerine yaptığı araştırmasında ortaya koymuştur. Ayrıca çalışmasında yenilikçi iş davranışlarının bu ilişkideki aracılık etkisini de ispat etmiştir. Baş (2022), kamu çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmasında kapsayıcı liderliğin çalışan performansını olumlu bir şekilde etkilediğini ortaya koymuş ve psikolojik güvenliğin bu ilişkideki aracılık etkisini de doğrulamıştır. Nguyen vd. (2019) ise Vietnam'da inşaat firmaları üzerine yaptıkları çalışmalarında kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğuna ve bu etkide birey-kişi uyumu, çalışan refahı ve yenilikçi iş davranışlarının aracı rolü olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mevcut araştırma hem kuramsal altyapı ile hem de uygulamada önceki çalışmalar ile paralellik göstermekle birlikte iki değişkenle ilgili sağlık sektöründeki ve Türkiye'deki çalışma sayısının yeterli olmadığı düşünülmektedir. Sağlık sektörü, karmaşık yapısı ve hizmetlerinin hayati önemi sebebi ile dinamik bir yapıya sahiptir. Bu dinamiklik içinde başta doktorlar ve hemşireler olmak üzere pek çok çalışan yer almaktadır. İş gücü çeşitliliği, riskli işlemler, kronik hastalıklar, zaman baskısı vb. zorluklar göz önüne alındığında, sağlık sektörü hala kapsayıcı liderliğin çalışan iş performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi için farklı bir ortam yaratmaktadır. Bu sebepten mevcut çalışmanın hem ulusal hem de uluslararası alanyazını geliştireceği ve alanyazına değerli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kapsayıcı liderliğin çalışanların iş performansı üzerindeki doğrudan etkisine ek olarak, bu çalışmada kapsayıcı liderliğin iş özerkliği aracılığıyla dolaylı olarak da iş performansını etkilediği gözlemlenmiştir. İş özerkliği temellerini öz-belirleme teorisinden almaktadır. Teoriye göre insan davranışlarını özerklik, yeterlilik ve ilişki kurma olarak üç motivasyonel faktör etkilemektedir. Bu üç faktör temel ihtiyaçlar olarak nitelendirilmekte ve bu ihtiyaçların en önemlisi olarak da özerklik gösterilmektedir (Ryan ve Deci, 2000; Deci vd., 2001). Kişinin özerk hissedebilmesi için bulunduğu çevrenin özerklik desteği sağlaması da önem teşkil etmektedir. Sadece özerklik için değil diğer iki psikolojik faktör için de sosyal çevrenin katkısı büyüktür (Deci vd., 2017).

Kapsayıcı liderlik ile çalışanlar kendi kendilerine rehberlik etmeleri için önemli fırsatlar elde etmekte ve daha fazla özerk hissetmektedirler (Fang vd., 2019). Ek olarak kapsayıcı bir ortamda çalışan kişiler işleri ile alakalı konulara dahil edilmekte ve aidiyet duyguları oluşmaktadır. Çalışanlar böyle bir süreç içerisinde işleri üzerinde özgürlük hissetmekte ve bu da iş özerkliği ile sonuçlanmaktadır. İş hayatında da liderlerin sağladığı özerklik hissi beraberinde iş performansında artışı getirmektedir (Slemp vd., 2018). İnsan hayatının kritik bir öneme sahip olduğu, hiyerarşik yapının belirgin şekilde hissedildiği, hataya yer olmayan ve hızlı karar alınması gereken sağlık kurumlarında sağlık çalışanlarına işlerinde özerklik tanınması, onların daha yüksek performans göstermelerini ve işlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yürütmelerini sağlayacaktır (Serinikli, 2020). Daha önceki çalışmalarda söz konusu üç değişkenle ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durum bu çalışmanın alanyazına diğer bir katkısıdır.

Son olarak mevcut çalışmada iş deneyiminin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Sonuçlar iş deneyimi arttıkça iş özerkliğinin iş performansı üzerindeki etkisinin güçlendiğini göstermektedir. Bu durum, iş hayatında kazanılan deneyimin yöneticilerde yarattığı güvenin bir yansıması olarak yorumlanabilir ve böylece yöneticiler bu çalışanlara daha fazla özerklik tanımaya yönelebilir. Nitekim iş deneyimi ile iş özerkliği özerkliği ile ilgili yapılan çalışmalarda da daha fazla iş deneyimine sahip çalışanların, deneyimi daha az olanlara göre daha yüksek düzeyde özerklikten yararlandıkları belirtilmektedir (Mulyana vd.,2024; Mert ve Türkmen, 2020; Amini vd., 2015; Butler vd., 2014; Papathanassoglou vd., 2012). Sağlık sektörü gibi insan hayatını ile ilgilenen, acil ve ciddi kararların verildiği bir sektörde; çalışma hayatın-

da daha uzun süredir yer alanların yeni ve nispeten daha az deneyimli çalışanlara oranla daha fazla özerklik verilmesi olası bir durumdur. İş deneyiminin iş özerkliği üzerindeki bu etkisi, iş performansını kapsayıcı liderlik, iş özerkliği ve iş deneyimi perspektifinden inceleyen bu çalışmanın özgünlüğünü göstermektedir.

Araştırma bulguları, hastane yönetimlerinin çalışanların iş performanslarını artırmalarına yardımcı olmak için çalışanları destekleyici ve kapsayıcı politikalara ve uygulamalara odaklanmasını kolaylaştırmıştır. Kapsayıcı liderler, çalışanlarıyla önemli konuları tartışmaya, onları dinlemeye ve çalışanların iş performansını destekleyip buna göre davranmaya önem vermektedir. Kapsayıcı liderlerin bu tutumları, çalışanlarına yönelik açıklık, erişilebilirlik ve uygunluk gibi temel özelliklerini yansıtmaktadır. Ayrıca bu liderler, işleri ile ilgili hedeflerine ulaşmada çalışanlarının katılımlarını ve desteklerini sağlamaktadır. Kapsayıcı lider; örgütün hedeflerine ulaşması için yeni yollar arayan, çalışanları motive eden, çalışanların kendilerini saygın ve değerli görmelerini sağlayan kişilerdir. Bu sayede, liderin kapsayıcı davranışlar sergilemesi, çalışanların iş performanslarının artmasını sağlayabilir. Örgütteki bütün birimlerde kapsayıcı liderlik tarzının uygulanabilmesi için yöneticiler özendirilmelidir. Sonuç olarak, çalışan performansını artırmak isteyen hastaneler, kapsayıcı liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik kaynak ayırmalı, yöneticilerin kapsayıcı liderlik özelliklerini kazanabilmeleri için gerekli özeni göstermeleri gerekmektedir.

Yöneticiler veya liderler, çalışanlarının iş performansını desteklemede etkili olabilecek mekanizmaları anlamalıdır. Bu çalışmada bu mekanizmalardan biri olabilecek iş özerkliği önerilmiş ve sağlık sektöründe elde edilen araştırma bulgularıyla da bu durum desteklenmiştir. Diğer bir ifade ile mevcut araştırma ile hastanelerin hem çalışanların performanslarını artırmaları hem de iş özerkliğinin öneminin farkında olmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Liderlerinden kapsayıcı davranışlar gördüklerinde çalışanların risk alma konusunda daha cesaretli olacakları ve özerk çalışma konusunda eğilimlerinin artacağı düşünülmektedir. Örgütler, çalışanların işte özerk olmalarını sağlayacak stratejileri liderlik gelişim programlarına katmalıdır. Daha önce yapılan çalışmalarda (Choi vd., 2020; Zhu ve Akhtar, 2014) bazı uygulamaların çalışanları işte özerk davranmaya sevk ettiği ifade edilmiştir. Liderlerin örgütte güçlendirme iklimi yaratması, çalışanlarına yönelik güven inşa etmesi, ceza verme yerine ödül verme pekiştiricisi kullanması vb. uygulamalar çalışanların özerklik algılarını güçlendirebilir. Ek olarak hastaneler doktor ve hemşerilerin karar süreçlerinde yer almalarını sağlayacak düzenlemeleri yapmaları, onları eğitimlerine uygun olacak şekilde görevlendirmeleri ve onların deneyimlerini zenginleştirmelerini sağlamaları da çalışma sonuçları olan iş özerkliği ve iş performans açısından anlamlı olabilir. Bu sayede bilgi birikimini, tanınmışlığını ve itibarını arttıran bir çalışana yönetim daha fazla güvenip özerklik konusunda daha rahat davranabilir. Böylece iş performansı artışı da sağlanmış olabilir. Son olarak doktor ve hemşirelerin rollerini aktif olarak benimsemeleri ve hastane yönetimlerinden bu konularda talepte bulunmaları iş performansını yükseltmeleri anlamında yarar sağlayabilir.

Mevcut çalışmada yukarıda bahsedilen kuramsal ve pratik katkıların yanında, bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Sınırlılıklarından biri çalışmanın sadece Kocaeli'nde bulunan hastanelerdeki verileri içermesidir. Bu da çalışma bulgularının genelleştirilmesi konusundaki endişeleri beraberinde getirmektedir. Bu nedenle ileride yapılması planlanan çalışmalarda örneklem sayısının çoğaltılması ve verilerin daha geniş bir alandan elde edilmesi tavsiye edilmektedir. Diğer bir sınırlılık çalışmanın yalnızca özel sektörü kapsamasıdır. Gelecekteki çalışmalar için kamu ve özel sektör karşılaştırmasının yapılması tavsiye edilmektedir. Nitel araştırmalarla da desteklenirse farklı bir bakış açısı elde edilebilir. Son olarak mevcut çalışmada kapsayıcı liderliğin sonuçları olarak iş performansı ve iş özerkliğin ele alınmıştır Liderlik tarzları çalışan davranışlarının açıklaması hususunda önemli etkilere sahiptir. Çalışanları örgütün değerli üyeleri olarak kabul eden, onların düşüncelerine önem veren, fikirlerini dinleyen ve örgüte katılımlarını destekleyen bir liderlik türü olarak ifade edilen kapsayıcı liderlik türü giderek daha fazla araştırılmaktadır. Örgütsel özdeşleşme, birey-iş uyumu, işe tutkunluk çalışan sesi, psikolojik güven, örgütsel bağlılık vb. farklı çalışan davranışlarıyla ilişkilendirilerek gelecekteki çalışmalarda incelenmesi, bu alandaki alanyazına değerli katkılar sunabilir.

Kaynakça

Adams, B. G., Meyers, M.C., ve Sekaja, L. (2020). Positive leadership: Relationships with employee inclusion, discrimination, and well-being. *Applied Psychology, 69*(4), 1145-1173. https://doi.org/10.1111/apps.12230

Alrashidi, N.A., Lagura, G.A.L., ve Celdran, M.C.B. (2023). Utilization of the dimensions of learning organization for enhanced hospital performance, *Frontiers in Communication, 8*, 1-9 https://doi.org/10.3389/fcomm.2023.1189234.

Amini K, Negarandeh R, Ramezani-Badr F, Moosaeifard M, ve Fallah R. (2015). Nurses' autonomy level in teaching hospitals and its relationship with the underlying factors. *International Journal of Nursing Practice, 21*(1), 52-59. https://doi.org/10.1111/ijn.12210

Baard, P., Deci, E., ve Ryan, R. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(10), 2045-2068, https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x.

Barrett, S. J. (2021). Exploring diversity and inclusion leadership in complex organizations. R. D. Johnson (Ed.), *Handbook of Research on Multidisciplinary Perspectives on Managerial and Leadership Psychology* içinde (pp. 320-353). Business Science Reference/IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3811-1.ch016

Baş, M. (2022). Kamu çalışanlarının kapsayıcı liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(1), 343-354. https://doi.org/10.36362/gumus.1019637

Bataineh, M. S. E., Zainal, S. R. M., Muthuveloo, R., Yasin, R., Wali, J. Al, ve Mugableh, M. I. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance: The role of innovative work behaviour. *International Journal of Business Science and Applied Management, 17*(1), 28-43. https://www.researchgate.net/publication/357603899_Impact_of_inclusive_leadership_on_adaptive_performance_The_role_of_innovative_work_behaviour

Bentler, P. M., ve Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research, 16,* 78-117. https://doi.org/10.1177/0049124187016001004

Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*, New York: J Wiley & Sons.

Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations, 38*(6), 551-570. https://doi.org/10.1177/001872678503800604

Browne, M. W., ve Cudeck, R. (1989). Single sample cross-validation indices for covariance structures. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 37*, 62-83. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2404_4

Butler, S. S., Brennan-Ing, M., Wardamasky, S., ve Ashley, A. (2014). Determinants of longer job tenure among home care aides: What makes some stay on the job while others leave? *Journal of Applied Gerontology, 33*(2), 164-188. https://doi.org/10.1177/0733464813495958

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., ve Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal, 22*(3), 250-260. https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654

Choi, S. B., Tran, T. B. H., ve Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee wellbeing: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies, 18*(6), 1877-1901. https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6

Choi, Y., Yoon, D. J., ve Kim, D. (2020). Leader behavioral integrity and employee in-role performance: The roles of coworker support and job autonomy. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*, 1-14. https://doi.org/10.3390/ijerph17124303

Cihangir Çankaya, Z. (2009). Özerklik desteği, temel psikolojik ihtiyaçların doyumu ve öznel iyi olma: Öz-belirleme kuramı. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 4*(31), 23-31. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/200003

Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., ve Roe, R. A. (2004). Planning behavior and perceived control of time at work. *Journal of Organizational Behavior, 25,* 937-950. https://doi.org/10.1002/job.292

Çekmecelioğlu, H. G., ve Günsel, A. (2011). Promoting creativity among employees of mature industries: The effects of autonomy and role stress on creative behaviors and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24*(3), 889-895. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.020

Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9(1), 35-46. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2151906

Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985). *Instrinsic motivation and self determination in human behavior*. Berlin: Springer Science&Business Media.

Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1987). The support of auto-

nomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*(6), 1024-1037. https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1024

Deci, E. L., Connell, J. P., ve Ryan, R. M. (1989). Self-determination in work organization. *Journal of Applied Pscyhology, 74*(4), 580-590. https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, D. R., Usunov, J., ve Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction motivation, and well-being in work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personalty and Social Psychology Bulliten, 27(*8), 930-942. https://doi.org/10.1177/0146167201278002

Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. R. M. Ryan (Ed.), The Oxford handbook of human motivation içinde (ss. 85-107). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195399820.013.0006

Deci, E. L., Olafsen, A. H., ve Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organization Psychology and Organizational Behavior,* 4, 19-43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Deniz, M., ve Kumru, S. (2022). İş performans ölçeği geliştirme çalışması: Özel bir hastane uygulaması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 32*(2), 549-562. https://doi.org/10.18069/firatsbed.833940

Dude, D. J. (2012). Organizational commitment of principals: The effects of job autonomy, empowerment, and distributive justice. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Iowa.

Erkal, P. (2023). Kapsayıcı liderliğin işe gömülmüşlük üzerine etkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 58*, 361-378. https://doi.org/10.30794/pausbed.1291621

Fang, Y., Chen, J.-Y., Wang, M.-J., ve Chen, C.-Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees innovative behaviors: The mediation of psychological capital. *Frontier Psychology, 10*, 1-11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803

Fornell, C., ve Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. https://doi.org/10.2307/3151312

Gaskin J., ve Lim J. (2018). *Multigroup analysis, Amos plugin.* Gaskination's StatWiki.

Gellatly, I. R. ve Irving P. G. (2001). Personality, autonomy and contextual performance for managers. *Human Performance, 43*(3), 231-245. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1403_2

Genç, E. (2018). Kamu çalışanlarında algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19*(2), 169-183. http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr/tr/download/article-file/586570

Gül, E., ve Çakıcı, A. B. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 24*(2), 323-339. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1634093

Hackman, J. R., ve Oldham, G. R., (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance. 16*(2), 250-279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. New York: Pearson.

Henseler, J., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of Academy Marketing Science, 43*(1), 115-135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hollander, E. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship.* New York: Routledge.

Javed, B., Abdullah, I., Zafar, M.A., Haque, A., ve Rubab, U. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organizational 25*(4), 554-571. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.15780abstract

Jolly, P., ve Lee, L. (2021). Silence is not golden: motivating employee voice through inclusive leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Research, 45*(6), 1092-1113, https://doi.org/10.1177/1096348020963699

Jöreskog, K. G., ve Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International

Katırcıoğlu E., ve Kabakulak A. (2020). Öz yeterliğin iş özerkliği üzerindeki etkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Turist Rehberliği Dergisi, 3*(1), 32-43. https://doi.org/10.34090/tured.740219

Khalili, A., (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management. Decision, 54*(9), 2277-2293. https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0196

Khan, A., H., Nawaz, M., M., Aleem, M., ve Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous medical institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management, 6*(7), 2697-2705. https://doi.org/10.5897/AJBM11.2222

Kim, H., ve Qu, H. (2020). The mediating roles of gratitude and obligation to link employees' social exchange relationships and prosocial behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality. Managment, 32*(2), 644-664. https://doi.org/10.1108/ijchm-04-2019-0373

Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. https://doi.org/10.2307/256874

Kundu, S.C., Kumar, S., ve Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment, *Management Research Review, 42*(5), 605-624. https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183

Kuvaas, B., Buch, R., ve Dysvik, A. (2016). Performance management: Perceiving goals as invariable and implications for perceived job autonomy and work performance. *Human Resource Management, 55*(3), 401-412. https://doi.org/10.1002/hrm.21680

Lee, M., ve Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences, 13*(7), 1-22. https://doi.org/10.3390/bs13070521

Mansoor, A., Farrukh, M., Wu, Y., ve Abdul Wahab, S. (2021). Does inclusive leadership incite innovative work behavior? *Human Systems Management*, 40(3), 93-102. https://doi.org/10.3233/hsm-200972

Mert, Ş., ve Türkmen, E. (2020). Türkiye'de radyasyon onkolojisi hemşirelerinde mesleki otonomi, iş doyumu ve işle ilgili özellikler arasındaki ilişki. *Psikiyatri Hemşeriliği Dergisi, 11*(4), 292-297. https://doi.org/10.14744/phd.2020.03789

Meyer K. E, ve Peng M.W. (2005), Probing theoretically into central and eastern europe: Transaction, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies, 36*(6), 600-621. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400167

Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., ve Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management, 54*(2), 217-239. https://doi.org/10.1002/hrm.21658

Mulyana, O. P., Izzati, U. A., ve Jannah, M. (2024). The role of tenure on the relationship between job autonomy and job involvement among senior high school teachers in private schools. *International Journal of Recent Educational Research, 5*(1), 1-11. https://doi.org/10.46245/ijorer.v5i1.475

Nejati, M., ve Shafaei, A. (2023). The role of inclusive leadership in fostering organisational learning behaviour. *Management Research Review, 46*(12), 1661-1678. https://doi.org/10.1108/MRR-10-2022-0716

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. https://doi.org/10.1002/job.413

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal, 56*(6), 1754-1774. https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823

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. https://doi.org/10.1037/a0017190

Nguyen, P.V., Le, H.T.N., Trinh, T.V.A., ve Do, H.T.S. (2019). The effects of inclusive leadership on job performance through mediators. *Asian Academy of Management Journal, 24*(2), 63-94. https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.2.4

Oldham, G. R., ve Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 463-479. https://doi.org/10.1002/job.678

Papathanassoglou E.D, Karanikola M.N, Kalafati M, Giannakopoulou M, Lemonidou C, ve Albarran J.W. (2012). Professional autonomy, collaboration with physicians, and moral distress among European intensive care nurses. *American Journal of Critical Care, 21*(2), 41-52. https://doi.org/10.4037/ajcc2012205

Pekdemir, I., Koçoglu, M., ve Gürkan, G.Ç. (2014). Özerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanının inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 43(2), 332-350. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/98216

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review, 16*(3), 136-141. https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108

Preacher, K. J., Rucker, D. D., ve Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate. Behavioral Research, 42*(1), 185-227. https://doi.org/10.1080/00273170701341316

Qi L, Liu B, Wei X, ve Hu Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: perceived organizational support as a mediator. *PLoS One 14*(2), 1-14. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091

Qiu, S., Dooley, L. M., ve Xie, L. (2020). How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. *Tourism Management. 78*(4), 1-12. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104051

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., ve Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review, 28*(2), 190-203. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002

Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Saragih, S. (2011). The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies, 4*(3), 203-215. https://doi.org/10.21632/irjbs.4.3.203-215

Schwepker Jr., C. H., ve Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. International Journal of Hospitality Management, 1-12. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860.

Sekar, K., Raghuram, J.N.V., ve Manigandan, R. (2024). Healthcare excellence through inclusive leadership: The dual mediation effects of perceived organisational support and eco-friendly behaviour on employee performance. *International Journal of Environment, Workplace and Employment, 8*(3), 310-347. https://doi.org/10.1504/IJEWE.2024.143129

Serinikli, N. (2020). Sağlık çalışanlarında iş özerkliği ve iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve yaşam tatmini seri çoklu arabuluculuğu. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(2), 1693-1711. https://doi.org/10.20491/isarder.2020.938

Shakil, R. M., Memon, M. A., ve Ting, H. (2023). Inclusive leadership and innovative work behaviour: The mediating role of job autonomy. *Quality and Quantity, 57*, 707-721. https://doi.org/10.1007/s11135-021- 01102-0

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., ve Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management, 37*(4), 1262-1289. https://doi.org/10.1177/0149206310385943

Shore, L. M., Cleveland, J. N., ve Sanchez, D. (2018). Inclusive work places: A review and model. *Human Resource Management Review, 28*(2), 176-189. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003

Sigler, T. H., ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management, 5*, 27-52. https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00011-0

Siyal S, Liu J, Ma L, Kumari K, Saeed M, Xin C, ve Hussain, S.N. (2023). Does inclusive leadership influence task performance of hospitality industry employees? Role of psychological em-powerment and trust in leader. *Heliyon, 9*(5), 1-18. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15507

Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., ve Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion, 42*(5), 706-724, https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y

Tang, N.-Y., Jiang, Y., Chen, C.-Y., Zhou, Z.-C., Chen, C. C., ve Yu, Z.-X. (2015). Inclusion and inclusion management in the Chinese context: An exploratory study. *International Journal of Human Resource Management, 26*(6), 856-874. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985326

Umrani, W.A., Bachkirov, A.A., Nawaz, A., Ahmed, U., ve Pahi, M.H. (2024). Inclusive leadership, employee performance and well-being: An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal, 45*(2), 231-250. https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2023-0159

Wambugu, L. W. (2014). Effects of organizational culture on employee performance (Case study of Wartsila-Kipevu Ii Power Plant). European Journal of Business and Management, 6(32), 80-92. https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/16864/17200#google_vignette

Wolor, W. C., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., ve Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of e-training, e-leadership, and work life balance on employee performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7*(10), 443-450. https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443

Yang, C., Chen, Y., Zhao, X., ve Hua, N. (2020). Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating role of organizational embeddedness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(1), 267-287. https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2019-0244

Yohn, D. L. (2020). Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. *Strategy and Leadership, 48*(5), 33-39. https://doi.org/10.1108/SL-06-2020-0077

Zhu, Y., ve Akhtar, S. (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior, 35*(3), 373-392. https://doi.org/10.1002/job.1884

Turkish Journal of Psychology, December 2025, 40(96), 1-20 DOI: 10.31828/turkpsikoloji.1581393

Summary
The Effect of Inclusive Leadership on Job Performance: Mediating Role of Job Autonomy and Moderating Role of Job Experience

Ezgi Fatma Erbaş Kelebek

This study examines the effect of inclusive leadership on job performance as well as the mediating role of job autonomy. Inclusive leadership was first defined by Nembhard and Edmondson (2006) as a relationship style that accepts the diversity of different members. Nishii (2013) defined inclusive leadership as the ability to accept the different identities and perspectives of team members, actively integrate them into organizational processes, and ensure that all employees feel they belong to the organization. In addition, an inclusive leader is a type of leadership that encourages employees to participate in organizational decisions and values employees' diversity and ideas (Mitchell et al., 2015). Consequently, these leaders work consciously to ensure that team members express themselves freely and contribute to achieving organizational goals (Nishii, 2013).

Considering the value of labor-intensive health services, the working conditions of health workers, and the fact that health services are a team effort, the health sector was deemed worthy of study in terms of inclusive leadership. In this study, potential outcomes of inclusive leadership, job performance and job autonomy, are addressed within the framework of social exchange theory and self-determination theory. First, the effect of inclusive leadership on job performance is examined. It is stated that one of the important factors that increase the job performance of employees is job autonomy (Serinikli, 2020; Kuvaas et al., 2016; Khan et al., 2012).

Health institutions, where a hierarchical structure is experienced intensely, where mistakes should not be made and urgent decisions should be made, have an important place in human life. In these institutions, the autonomy of healthcare professionals in their jobs causes them to show higher performance (Serinikli, 2020). Finally, it is also possible that these attitudes may differ between more senior employees and less experienced employees. This phenomenon requires further research. A comparison of more senior employees and less experienced employees regarding the two outcomes of inclusive leadership will provide practical implications for managers in understanding the different attitudes.

Method

Partıcipants and Procedures

The research universe comprises medical professionals, namely doctors and nurses who are employed in hospitals located within the province of Kocaeli. Since it was not possible to reach all employees, a convenience sampling method was used. 235 people working in 3 private hospitals were reached. Participants were requested to complete the survey forms by sending a link via the internet or by contacting the participants face to face. When the incomplete and carelessly filled forms were excluded from the analysis, 194 forms were evaluated. Upon examination of the demographic information of the participants, it was determined that the majority of the participants were female (54.2%), married (61.2%), nurses (56.7%), had obtained a bachelor's degree (59.5%), and were between the ages of 31 and 40 (55.1%). Furthermore, an examination of the total service period in the sector revealed that 57.8% of the participants had accumulated 15 years or more of seniority.

Data Collection Tools

The questionnaires began with questions about the participants' demographic characteristics. This was followed by the completion of the Inclusive Leadership Scale, the Job Autonomy Scale, and the Job Performance Scale. All measurements were rated on a 5-point Likert scale (1 = Strongly Disagree; 5 = Strongly Agree). The 9-item scale developed by Carmeli et al. (2010) regarding inclusive leadership, the 4-item scale developed by Kirkman and Rosen (1999) and Sigler and Pearson

Address for Correspondence: Ezgi Fatma Erbaş Kelebek, ezgi.kelebek@kocaeli.edu.tr,

(2000) regarding job performance, and the four-item job autonomy scale developed by Breaugh (1985) and subsequently shortened by Dude (2012) regarding job autonomy were used.

Data Analysis

The collected data were analyzed using IBM SPSS 22 and AMOS 24 package programs. Descriptive analyzis of the demographic characteristics of the participants and reliability analyzis were performed via SPSS. AMOS was used in confirmatory factor analysis to validate the measurement model and structural equation modeling to test the study hypotheses.

Research Findings

Prior to testing the hypotheses, a confirmatory factor analysis was conducted using a structural equation modeling to assess the construct validity and reliability of the measurement model employed in the study. In order to determine the goodness of fit of the measurement model, $\chi 2/df$, NFI, CFI, RMSEA values were calculated. The results of the confirmatory factor analysis indicated that the goodness of fit values were within the acceptable limits ($\chi 2/df = 3.29$; NFI: 0.941; CFI: 0.958; RMSEA: 0.078) (Bentler, 1987; Browne and Cudeck, 1989). Four hypotheses were tested in this study.

H_1: Inclusive leadership positively and significantly affects job performance.

H_2: Inclusive leadership positively and significantly affects job autonomy.

H_3: Job autonomy positively and significantly affects job performance.

H_4: Job autonomy has a mediating role in the relationship between inclusive leadership and job performance.

H_5: Job experience moderates the relationship between job autonomy and job performance, such that when job experience increases, the positive effect of job autonomy on job performance will be higher than when job experience decreases.

As a result of the structural equation modeling analysis established to test the hypotheses, it was found that inclusive leadership has a positive and statistically significant effect on job performance ($\beta = .707$, $p < .001$) and job autonomy ($\beta = .722$, $p < .001$). These findings support hypotheses H_1 and H_2. In addition, job autonomy is also seen to have a positive and significant effect on job performance ($\beta = .535$, $p < .001$). This finding also supports hypothesis H_3.

The bootstrap method was used to test whether job autonomy has a mediating role in the relationship between participative leadership and job performance. 5,000 subsamples were produced and values were calculated in this way (Preacher et al., 2007). According to the bootstrap results, the indirect effect of inclusive leadership on job performance through job autonomy was found to be positive and significant ($\beta = .386$, $p < .001$). Finally, when the direct effect of inclusive leadership on job performance is examined ($\beta = .321$, $p < .001$), it is seen that this relationship is still positive and significant. Therefore, the partial mediation effect of job autonomy is mentioned. Thus, hypothesis H4 is also supported.

When the moderating effect of job experience is examined, it is evident that job autonomy exerts a positive and significant influence on job performance among more experienced employees ($\boldsymbol{\beta} = .602$, $p < .001$). The magnitude of this positive effect is weaker in the group with less experience ($\boldsymbol{\beta} = .393$, $p < .001$). The difference between the $\boldsymbol{\beta}$ values is statistically significant ($\boldsymbol{\Delta\beta} = .209$). Consequently, it can be concluded that job experience exerts a moderating influence on the relationship between job autonomy and job performance. This finding supports H_5. As a result, job experience strengthens the effect of job autonomy on job performance. In other words; when employees with more experience have job autonomy, they increase their job performance more compared to less experienced employees.

Discussion

The present study has contributed to the theoretical framework and management practices by directly and indirectly developing the understanding of inclusive leadership and its effect on employees' job performance through an effective mechanism such as job autonomy. The research findings reflect employees operating in the health sector in Kocaeli. The study's participants comprised 194 individuals, including doctors and nurses employed in three private hospitals in Kocaeli. The findings of the study reveal that inclusive leadership exerts a positive influence on job performance. A review of the extant literature reveals studies on two variables (Sekar et al., 2024; Umrani et al., 2024; Siyal et al., 2023; Erkal, 2023; Baş, 2022; Nguyen et al., 2019).

The current study's findings are consistent with those of previous studies in terms of both theoretical underpinnings and practical applications. Nevertheless, it is posited that the number of studies regarding the two variables in the health sector and in Turkey is inadequate. The health sector has a dynamic structure due to its complex nature and the vital importance of its services. This dynamism encompasses a significant workforce, particularly doctors and nurses. Considering difficulties

such as workforce diversity, risky procedures, chronic diseases, time pressure, etc., the healthcare sector offers a unique environment for examining the effect of inclusive leadership on employee job performance. For this reason, it is thought that the present study will contribute to the extant literature on the subject.

In addition to the direct effect of inclusive leadership on employees' job performance, this study observed that inclusive leadership also exerts an indirect effect on job performance through job autonomy Inclusive leadership has been demonstrated to provide employees with significant opportunities to guide themselves and feel more autonomous (Fang et al., 2019). Moreover, individuals working within an inclusive environment are engaged with issues related İnto their work, fostering a sense of belonging. Employees feel freedom over their work in such a process, which results in job autonomy. The sense of autonomy provided by leaders in business life also brings about an increase in job performance (Slemp et al., 2018). In healthcare institutions, where human life holds critical importance, a hierarchical structure is strongly evident, and there is no room for error. Rapid decision-making is essential and granting healthcare workers autonomy in their tasks contributes to higher performance and enables them to carry out their work more effectively and efficiently. On the other hand, employees who are deprived of autonomy experience a decline in performance and exhibit a more cynical attitude (Serinikli, 2020). No previous studies have examined these three variables. This is another contribution of this study to the literature.

Finally in the present study, the moderating effect of job experience was examined. The findings indicate that the effect of job autonomy on job performance becomes stronger as job experience increases. This can be interpreted as a reflection of the confidence that the experience gained in professional life creates in managers and thus managers tend to give more autonomy to employees. Indeed, studies on job experience and job autonomy indicate that employees with more job experience generally benefit from a higher level of autonomy than those with less experience (Mulyana et al., 2024; Mert and Türkmen, 2020; Amini et al., 2015; Butler et al., 2014; Papathanassoglou et al., 2012). In a sector such as healthcare, where urgent and serious decisions are made and which deal with human life, it is conceivable that those with greater tenure are granted more autonomy than their newer, less experienced colleagues. This effect of job experience on job autonomy demonstrates the originality of the study by investigating job performance from the perspective of inclusive leadership, job autonomy, and work experience.

Research findings have facilitated hospital administrations in focusing on supportive and inclusive policies and practices to help employees enhance their job performance. Inclusive leaders prioritize discussing important issues with employees, listening to them, and supporting their job performance accordingly. These attitudes of inclusive leaders reflect their core characteristics, such as openness, accessibility, and responsiveness toward their employees. Additionally, these leaders ensure employee participation and support in achieving work-related goals. An inclusive leader is someone who seeks new ways for the organization to achieve its goals, motivates employees, and helps them feel respected and valued. Thus, inclusive leadership behaviors can contribute to improving employee job performance. Managers should be encouraged to implement an inclusive leadership style across all organizational units. In conclusion, hospitals aiming to enhance employee performance should allocate resources to developing inclusive leadership skills and ensure that managers receive the necessary training and support to adopt inclusive leadership characteristics.

Managers and leaders should understand the mechanisms that can be effective in supporting employees' job performance. In this study, job autonomy has been proposed as one such mechanism, and research findings from the healthcare sector support this notion. In other words, the current study highlights that hospital leaders should focus not only on enhancing employee performance but also on recognizing the importance of job autonomy. It is thought that when employees see inclusive behavior from their leaders, they will be more courageous in taking risks and their tendency to work autonomously will increase. Organizations should incorporate strategies that promote employee autonomy into their leadership development programs. Previous studies have suggested that certain practices encourage employees to behave autonomously at work. For instance, creating an empowerment climate, fostering trust in employees, and using rewards instead of punishments can strengthen employees' perceptions of autonomy (Choi et al., 2020; Zhu & Akhtar, 2014). Additionally, hospitals can implement policies that involve doctors and nurses in decision-making processes, assign them tasks aligned with their training, and provide opportunities to enrich their professional experiences. These measures can be meaningful for both job autonomy and job performance. When an employee enhances their knowledge, recognition, and reputation, management may develop greater trust in them and feel more comfortable granting autonomy. Thus, job performance may also improve. Furthermore, doctors and nurses actively embracing their

roles and advocating for these matters with hospital management can be beneficial in enhancing their job performance.

The current study also has some limitations. One of the limitations is that the study only includes data from hospitals in Kocaeli. This raises concerns about the generalization of the study findings. Therefore, it is recommended that the sample size be increased and the data be obtained from a wider area in future studies. Another limitation is that the study only covers the private sector. It is recommended that a comparison of the public and private sectors be made for future studies. A different perspective can be obtained if it is supported by qualitative research. Finally, the present study examines job performance and job autonomy as outcomes of inclusive leadership. Leadership styles have significant effects on explaining employee behaviors. Inclusive leadership, which is characterized by recognizing employees as valuable members of the organization, valuing their opinions, listening to their ideas, and encouraging their participation, has been increasingly researched. Examining inclusive leadership in relation to various employee behaviors such as organizational identification, person-job fit, job engagement, employee voice, psychological safety, and organizational commitment in future studies can provide valuable contributions to the literature in this field.