

Dönüştürücü Liderlik ve İşle Bütünleşme İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi

(The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership and Work Engagement: An Analysis with the Structural Equation Model)

Gökhan KENEK ^a Alptekin SÖKMEN ^a

^a Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Gümüşhane, Türkiye.

gokhankenek@gumushane.edu.tr

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye.

alptekin.sokmen@hbv.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik İş Tatmini İşle Bütünleşme Gönderilme Tarihi 18 Ocak 2022 Revizyon Tarihi 15 Mart 2022 Kabul Tarihi 20 Mart 2022 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışmanın amacı, dönüştürücü liderlik ile işle bütünleşme ilişkisini ortaya koymak ve bununla birlikte iş tatmininin, dönüştürücü liderlik ile işle bütünleşme arasında öngörülen aracılık rolünü incelemektir. Yöntem – Araştırma 2021 yılı Ocak-Mart ayları içerisinde kartopu örnekleme yöntemi ile ulaşılan 559 sağlık çalışanının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemi ile elde edilen veriler doğrultusunda MPlus 7 paket programı kullanılarak ölçekler için doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmış ve iş tatmininin öngörülen aracılık rolü YEM (yapısal eşitlik modeli) analizi ile test edilmiştir. Bulgular – Analiz sonuçlarına göre dönüştürücü liderliğin, iş tatmini ve işle bütünleşme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin bulunduğu ve bununla birlikte iş tatmininin, dönüştürücü liderlik ile işle bütünleşme arasında tam aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Tartışma – Takipçilerini değerli ve ilham verici bir hedef etrafında birleştiren, onların ihtiyaçlarına, isteklerine ve inançlarına saygı duyan, potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olan, onları cesaretlendiren ve motive eden dönüştürücü liderlik yaklaşımının, yüksek odaklanma ve enerji üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle çalışanların dönüştürücü liderlik algıları arttıkça işle bütünleşme düzeylerinin de artış göstermesi beklenmektedir. Diğer taraftan iş tatmininin, dönüştürücü liderlik ile işle bütünleşme arasında tam aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışlarının, astların iş tatmini üzerinde önemli bir etki oluşturduğu ve dolayısıyla işle bütünleşmelerini sağladığı ifade edilebilir.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Transformational Leadership Work Engagement Job Satisfaction Received 18 January 2022 Revised 15 March 2022 Accepted 20 March 2022 Article Classification: Research Article	Purpose – The aim of this study is to reveal the relationship between transformational leadership and work engagement and with this examining the mediating role of job satisfaction between transformational leadership and work engagement. Design/methodology/approach – The research was carried out with the participation of 559 health workers reached by snowball sampling method in January-March 2021. In line with the data obtained by the survey method, confirmatory factor analyzes (CFA) were made for the scales using the MPlus 7 package program and the predicted mediating role of job satisfaction was tested with SEM (structural equation model) analysis. Findings – According to the results of the analysis, it was determined that transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction and work engagement, and that job satisfaction has a full mediating role between transformational leadership and work engagement. Discussion – It can be said that the transformative leadership approach, which unites its followers around a valuable and inspiring goal, respects their needs, wishes and beliefs, helps them realize their potential, encourages and motivates them, has a strong effect on high focus and energy. In other words, as the transformational leadership perceptions of the employees increase, their level of work engagement is expected to increase. On the other hand, it has been determined that job satisfaction has a full mediating role between transformational leadership and work engagement. Accordingly, it can be stated that the leadership behaviors of the managers have a significant effect on the job satisfaction of the subordinates and thus ensure their concern with the job.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Kenek, G., Sökmen, A. (2022). Dönüştürücü Liderlik ve İşle Bütünleşme İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1),1023-1040.

1. Giriş

Değişim ve yenilik, sektör fark etmeksizin günümüz çalışma ve sosyal hayatının en önemli kavramları haline gelmiştir. Hâlihazırda mevcut durumdaki teknolojik ilerlemelerin hızı ve bunun sebep olduğu yoğun rekabet ortamı, aynı zamanda ülkeler arasındaki siyasi gerginlikler, ekonomi savaşları ve günümüzde yaşandığı gibi toplumsal sağlığı tehdit eden pandemi niteliğindeki hastalık, virüs vb. durumlar ile insanlar iş ve sosyal hayatlarında daha önce karşılaşmadıkları ve hazırlıklı olmadıkları değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olmak durumunda kalabilmektelerdir. Bu durum, çalışanların iş yapma enerjilerini ve istekliliklerini etkileyebilir ve kendilerini işlerine adamakta zorluk çekmelerine, kısacası işle bütünleşememelerine yol açabilir. Bu çerçevede katı ve kuralcılığa dayalı yapıların aksine hızlı biçimde ve her kademeye ulaştırılan kararlar alabilen, çevresel değişikliklere kolayca adapte olabilen, etkinlik ve verimliliği önemseyen, çalışanları gönüllü katılıma teşvik eden ve onların güçlenmelerini sağlayan örgüt yapılarına ve liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır.

İş Talep-Kaynak (Job Demands-Resources Model) modeli, işle bütünleşmenin kapsamını çizen ve bu konuda referans oluşturmak için en yaygın biçimde kullanılan teorilerden biridir (Bakker ve Demerouti, 2007). Bu model her işte çalışanı zorlayan, fiziksel ve psikolojik unsurların (iş talepleri) var olduğunu ve bu zorlukları azaltan, çalışanın öğrenmesine ve gelişimine imkân sunan ve bunları teşvik eden bir mentorlüğün ve liderliğin, otonomi ve işin anlamlılığı gibi psikolojik açıdan iyi hissetmesini sağlayan ve çalışmada motivasyon oluşturan çeşitli faktörlerinin (iş kaynakları) olduğunu varsaymaktadır (Wan, Li, Zhou ve Shang, 2018). İş kaynaklarının düşük olması çalışmada tükenmişliğe yol açarken, yüksek olması durumunda işle bütünleşme gerçekleşmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Kişisel gelişim ve ihtiyaçlara yönelik vurgusundan dolayı iş kaynakları, içsel bir motivasyon aracı olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda iş hedeflerine ulaşma konusunda, çalışanların etkinliğine ve iş ortamına yönelik yapılan düzenlemeleri içermesi gerekçesiyle dışsal bir motivasyon aracı olarak da görülebilir. Fakat temelde çalışanın refahına vurgu yapar.

Bu bağlamda bu çalışmada insan kaynağının sahip olduğu potansiyelin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde en fazla faydayı yaratabilecek çıktıya dönüştüğü, takipçilerin duygusal yönlerine daha fazla önem veren, yeniliğe ve gelişime teşvik eden, ilişki odaklı bir anlayış olarak idealize edilmiş etki (karizma), ilham verici güdüleme, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve başarı odaklı dönüştürücü liderlik yaklaşımı, İş Talep-Kaynak Modeli çerçevesinde çalışanın işi ile bütünleşmesini sağlayan bir "kaynak" olarak ele alınmış ve işle bütünleşme üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Diğer taraftan çalışanın işine karşı genel duruşunu ifade eden iş tatmininin, motivasyon teorileri ışığında liderlik yaklaşımlarından önemli derecede etkilendiği ve dolayısıyla çalışanın işi ile bütünleşmesinde rol oynadığı ifade edilebilir. Bu bağlamda çalışmanın diğer bir amacı ise, iş tatmininin, dönüştürücü liderlik ile işle bütünleşme arasında aracılık rolünün incelenmesi olarak belirlenmiştir.

2. Kuramsal Çerçeve

Bu kısımda dönüştürücü liderlik, iş tatmini ve işle bütünleşme kavramları genel olarak ele alınacak ve sonrasında aralarında bulunan söz konusu ilişkilere kısaca değinilecektir.

2.1. Dönüştürücü Liderlik

House (1977), Burns (1978) ve Bass'ın (1985) işlemsel ve dönüştürücü liderlik yaklaşımları ile birlikte, örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için çalışanlar ile kurulan farklı yöndeki ilişkilerin ve onları motive etmedeki farklı güdüleyicilerin üzerinde durulmaya başlanmıştır. Siyasi etkinliği ele aldığı "Liderlik" kitabıyla, bu yeni yaklaşımın gelişimine önemli katkı sağlayan Burns (1978), dönüştürücü liderliği "zorlayıcı güç unsurlarından faydalanmadan takipçileri etkileme yaklaşımı" olarak ifade ederken, böyle bir tutumun takipçilerin moral seviyelerini artıracak ve bütünsel bir destek oluşturmada önemli rol oynayacağını ileri sürmüştür (Özalp ve Öcal, 2000). Devamında Bernard M. Bass (1985) tarafından örgüt yönetimi perspektifinden ele alınan dönüştürücü ve işlemsel liderlik yaklaşımları büyük ilgi görmüş ve hem yönetimsel hem de literatür açısından liderlik kavramı ile ilgili yeni bir dönem başlamıştır.

Bass ve arkadaşları (2003) işlemsel liderliği, takipçiler ile karşılıklılık ilkesine dayalı olarak kurulan, görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi durumunda verilecek olan ödül, övgü, takdir veya ceza muafiyeti gibi etkenlere vurgu yapan ve görev etkinliğini ön planda tutan bir liderlik yaklaşımı olarak ifade ederken;

dönüştürücü liderliğin, tüm bunların ötesinde lider ile takipçisi arasında kurulan etkileşimi temel alan, verilen görevler ve bu görevleri yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi ve becerinin aktarımı ile kısıtlı kalmayan, bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak takipçilerin bilgi ve becerilerini zorlu hedefler ile geliştirme, onları dönüştürme ve özgüven kazanımı sağlayarak motivasyonlarını artırma çabası içinde olan bir liderlik biçimi olduğunu ifade etmiştir (Bass vd., 2003). Portugal ve Yukl (1994) dönüştürücü liderliği "örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme süreci" olarak ifade ederken; Podsakoff ve arkadaşları (1990) "bir vizyon geliştirerek, takipçilerin bu vizyonu kabul etmelerini sağlayan, yüksek performans hedefleri belirleyerek bunları takipçilerine aktaran, takipçilerin bireysel ihtiyaç ve duygularına ilgi gösteren, iş yapma şekillerini yeniden düşünmelerini sağlayan ve olumlu geri bildirimler ile onları cesaretlendiren bir davranış tarzı" olarak tanımlamıştır. Conger ve Kanungo (1994) ise takipçileri etkileme sürecine vurgu yaparak dönüştürücü liderliği "karizmatik olarak atfedilen davranışları kabul gören ve geliştirmiş olduğu sıra dışı vizyon ile takipçilerini cezbeden ve onlara enerji veren bir yaklaşım" olarak ifade etmiştir. Dönüştürücü liderlerin, takipçileri üzerinde bu etki ve dönüşümü sağlayabilmeleri adına dört farklı davranışsal özellikten bahsedilmektedir (Bass ve Avolio, 1990; Avolio ve Bass, 1995; Bass, 1999; Bass vd., 2003):

- **İdealize edilmiş etki (karizma):** Lider için takipçilerinin ilgisini çekmek ve sözünü dinletebilmek adına önemli bir özelliktir. Karizma, liderlere, takipçileri tarafından saygı ve güven duyulmasını sağlayan ve başarının yakalanmasında rol oynayan etmenlerden biridir. Örgütün tüm üyeleri tarafından kabul görmek için liderin, işe alma, eğitim ve ödüllendirme gibi iş süreçlerinde etik standartların koruyucusu olması ve buna dayalı bir örgüt kültürünü teşvik etmesi gerekmektedir. Bu tutum, liderin güvenilirliğini ve takipçileri gözündeki saygınlığı artırır. Böylece lider, ortaya konan hedeflere ulaşılabilmesi açısından takipçilerinin desteğini kazanabilir ve onları daha kolay bir şekilde yönlendirebilir.
- **Bireysel ilgi:** Lider, takipçilerin ihtiyaçlarını ve yeteneklerini teşhis etmeye odaklanır ve bunlarla bireysel olarak ilgilenir. Ayrıca, takipçilerinin kişisel gelişimini artırmak üzere onlara belirli derecede yetki verir, koçluk yapar, tavsiyelerde bulunur ve geri bildirim sağlar. Daha fazla sorumluluk üstlenmeleri için takipçilerinin özgüven seviyelerini yükseltmeye çaba gösterir. Bireysel ilgi boyutunda olumlu ve olumsuz geri-bildirimler ile takipçilerin hatalarından ders çıkarmaları ve kendilerini geliştirmeleri hedeflenir. Liderin odak noktası sadece takipçilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve görevin başarılı bir şekilde tamamlanması değil, ihtiyaçlardaki bireysel farklılıkları gözetmek, bu farklılıkları göz önünde bulundurarak takipçilerin motivasyonlarını yükseltmek ve giderek daha yüksek performans seviyelerine ulaşmak için potansiyellerini artırmak üzerinedir.
- **Entelektüel teşvik:** Lider, takipçilerini, karşılaşılan problem ve sorunlar ile başa çıkabilmek için yeni bakış açıları geliştirmeleri konusunda teşvik eder ve bu sürece dinamizm kazandırır. Bu özelliği ile dönüştürücü lider, karşılaşılan problem veya sorunların derinliklerine inerek tüm varsayımların farklı yönleri ile değerlendirilmesine vurgu yapar, takipçilerinin problem çözme becerilerini geliştirir ve onlara entelektüel bir bakış açısı kazandırır.
- **İlham verici motivasyon:** Dönüştürücü lider, moral verici konuşmalar yapar, iyimserliği ve coşkuyu artırır ve örgüt hedeflerini cesaret ve özgüvenle takipçilerine iletir. Daha yüksek performans ve gelişim seviyelerine ulaşmak için takipçilerine enerji ve motivasyon veren çekici bir vizyon oluşturur. Dönüştürücü lider, öngörü ve sürekli teşhis yoluyla hataları proaktif olarak en aza indirmeye çalışır. Hata söz konusu olduğunda takipçiyi eleştirmek ve cezalandırmak yerine onları, öğrenme deneyimlerine dönüştürmeye çalışır. Başka bir deyişle dönüştürücü lider, hata ve başarısızlıkları birer tehdit edici unsur olarak görmekten ziyade; öğrenme, gelişme ve istenilen potansiyele ulaşılabilmesi için fırsata dönüştürme aracı olarak görür.

2.2. İş Tatmini

İnsanın sosyal boyutunun iş davranışları üzerindeki etkisinin anlaşılmasıyla iş tatmini konusu da araştırmacılar tarafından yoğun bir şekilde incelenmeye başlanmıştır. Literatürde konu ile ilgili ilk çalışmalardan birine sahip olan Hoppock (1935) iş tatminini "bireyin ben işimden memnunum demesini sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların birleşimi" olarak tanımlamıştır. Mumford (1972) ise iş tatminini açıklarken, örgüt ve çalışanın karşılıklı beklentilerinin uyumu ve bu beklentilerin karşılanma

düzeyine vurgu yapmıştır. Çalışanın işinden ve performansından memnuniyetinin yüksek olabilmesi için söz konusu uyum ve beklenti karşılama derecesinin de aynı şekilde yüksek olması gerektiği belirtilmiştir. İş tatmini ile ilgili yaygın kullanılan tanımlamalardan biri ise Locke'a (1976) aittir. Araştırmacı kavramı "çalışanın işini veya işle ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan memnun edici veya olumlu duygusal durum" olarak ifade etmiştir (Locke, 1976).

İş koşulları, işin özellikleri, yönetim ve çalışma arkadaşları tarafından sergilenen davranışsal yaklaşımlar, ücret, sahip olunan statü, özlük hakları vb. faktörler çalışanın işine karşı bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkisini etkiler (Larson ve Luthans, 2006). Bu faktörlere ilişkin beklentileri ile mevcut durumda sahip oldukları arasındaki fark, çalışanın iş tatmininin derecesini tayin eder. Aradaki fark ne kadar büyük ise aynı derecede memnuniyetsizlik ortaya çıkar (Larson ve Luthans, 2006). İş tatmini, belirli faktörlerin yoğunluğuna ve sahip olunan beklentilere göre kişiden kişiye, durumsal ve zamansal değişikliklere göre de şekillenebilen algısal değerlendirmelerin bir sonucudur.

2.3. İşle Bütünleşme

İnsanların sosyal ve iş hayatlarında üstlenmiş oldukları rolleri belirli derecelerde yerine getirebildiklerini ifade eden Kahn (1990) "Rol Teorisi" ışığında işle bütünleşmeyi "örgütsel rollerine yönelik göstermiş oldukları performans süresince çalışanların kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal ifade edişi" olarak tanımlamıştır. Rothbard (2001) ise insanların üstlenmek zorunda oldukları rollere dikkat çekerek bütünleşmeyi "kişinin sahip olduğu role odaklanması ve onu psikolojik olarak hissetmesi" şeklinde ifade etmiştir. Rothbard (2001) işle bütünleşmeyi, etkili bir rol performansının öncülü olarak görmüş "dikkat" ve "kendini verme" olmak üzere iki kritik unsuru ön plana çıkarmıştır. Dikkat; bilişsel elverişlilik ve üstlenilen rol hakkında düşünmek için bireyin harcadığı süre ile ilgilidir. Kendini verme ise kişinin, üstlenmiş olduğu role odaklanmasının yoğunluğunu ifade eder. Çalışanın odaklanma yoğunluğu ne kadar yüksek ise rolü dışındaki faaliyetlerden etkilenme ihtimali o derece düşük olacaktır. Kendini verme olmadığı sürece, dikkat bileşeni role dair faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için yetersiz kalacaktır. Kendini verme çalışanın içsel motivasyonunu ifade eder (Rothbard, 2001).

İşle bütünleşme ile ilgili yaygın şekilde kullanılan ve bu çalışmada da benimsenen yaklaşım Schaufeli ve arkadaşlarına (2002) aittir. Araştırmacılar, işle bütünleşmeyi, büyük oranda Maslach ve Leiter'in (1997) tükenmişlik üzerine yapmış olduğu çalışmalardan yola çıkarak "pozitif psikoloji" perspektifinden ele almışlardır (Schaufeli vd., 2002). Tükenmişliği "işle bütünleşmenin erozyonu" olarak ifade eden araştırmacılar, bireylerin güçlü yanlarına ve etkin işlevlerine odaklanarak çalışan davranışlarına yönelik olumlu bir bakış açısı ile işle bütünleşme yaklaşımlarını geliştirmişlerdir.

Schaufeli ve arkadaşları (2002) işle bütünleşme ve tükenmişliğin zıt kavramlar olduğunu kabul etmelerine rağmen, işle bütünleşmenin farklı bir ölçüm aracı kullanılarak bağımsız bir şekilde ölçülmesinin daha doğru olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar kavramı, "enerji", "adanma" ve "kendini verme" boyutları ile ele almışlardır. Burada enerji ve adanma boyutları, tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın zıt kutupları olarak değerlendirilmiştir. Buna ilaveten kendini verme, işle bütünleşmenin üçüncü bileşeni olarak tanımlanmıştır. Böylece araştırmacılar işle bütünleşmeyi enerji, adanma ve kendini verme ile karakterize ederek çalışanların işlerine karşı beslemiş oldukları pozitif tutumun yansıması olarak ifade etmişlerdir (Schaufeli vd., 2002; Bakker, Demerouti ve Sanz-Vergel, 2014). Bu üç bileşen kısaca aşağıdaki gibidir (Bakker, Van Emmerik ve Van Riet, 2008; Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006):

Enerji: Fiziksel ve zihinsel iyi oluşu tasvir eder ve çalışanın işi ile bütünleşme düzeyinin en somut halidir. Kendisine verilecek görevleri yerine getirme noktasında hevesli ve canlı bir tavır sergileyen çalışan, zorluklar karşısında mücadele etmekten çekinmez.

Adanma: Önem duygusu, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusunu temsil eder. Adanma duygusu, çalışanın işi ile kuvvetli bir bağ geliştirmesi ve bu işi yapıyor olmaktan gurur duyması anlamına gelir. Burada, işin bazı yapısal özelliklerinden dolayı çalışan ile uyumu söz konusudur. Yapılan iş, çalışmada ilham ve heves uyandırmaktadır.

Kendini verme: Çalışanın kendini işten ayırmakta güçlük çekerek tamamen konsantre ve derin bir şekilde işi ile meşgul olmasını ifade eder. Çalışan tamamen işe odaklanmış, dikkatli ve zihin-beden uyumu sağlanmış

bir biçimde işini yerine getirir. Kendini verme daha yaygın ve kalıcı bir zihinsel durum yerine; oldukça özel, kısa vadeli 'zirve' deneyimlerine atıfta bulunur.

2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Gerekli iş koşullarının sağlanması, çalışanın işini yaparken farklı bakış açıları geliştirme konusunda teşvik edilmesi ve bireysel gelişime önem verilmesi, aynı zamanda çalışana sadece örgütün bir üyesi olarak değil birey olarak da hakettiği değerin verilmesi ve başarı konusunda güven oluşturularak motive edilmesi gibi içsel dinamikleri göz önünde bulundurulduğunda dönüştürücü liderliğin, çalışanın işine karşı olumlu tutumlar geliştirmesi ve psikolojik iyiliğinin sağlanarak işi ile bütünleşmesine yönelik belirli doğrudan ve dolaylı etkileri söz konusu olabilir (Saks ve Gruman, 2014; Vila-Vázquez, Castro-Casal, Álvarez-Pérez ve Río-Araújo, 2018).

Breevaart ve arkadaşları (2013) seyahat halinde olan bir askeri geminin mürettebatının, günlük işle bütünleşme düzeylerinin, dönüştürücü liderlik, ödüllendirme ve istisnalara göre yönetim değişkenlerine göre ne yönde şekil aldığı ölçmek için birbirini tekrar eden araştırmalarda bulunmuşlardır. Elde edilen sonuçlara göre dönüştürücü liderliğin, işle bütünleşme ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu, yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerini daha yoğun bir şekilde sergiledikleri günlerde mürettebatın işle bütünleşme düzeyinin de daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Ghadi ve arkadaşları (2013) da Avustralya'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden 530 tam zamanlı çalışan üzerinde yaptıkları araştırma ile dönüştürücü liderliğin işle bütünleşmeyi anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Literatürdeki benzer çalışmalar tarafınca da dönüştürücü liderlik ile işle bütünleşme arasındaki pozitif yönlü anlamlı ilişki ortaya konmuştur (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010; Cheng, Chang, Kuo ve Cheung, 2014; Carasco-Saul, Kim ve Kim, 2015; Ghafoor, Qureshi, Khan ve Hijazi, 2011).

İş tatmini ise işle bütünleşme, performans, üretkenlik, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif iş davranışlarına olan etkilerinden dolayı örgütler açısından oldukça önemsenen, geliştirilen yöntem ve yaklaşımlar ile yöneticiler tarafından kontrol altında tutulmak istenen başlıca değişkenlerdendir (Aziri, 2011; Bakker ve Bal, 2010; Cahill, McNamara, Pitt-Catsoupes ve Valcour, 2015; Runhaar vd. 2013, Sökmen, 2019). Literatür kapsamında ortaya konan tanımlar incelediğinde iş tatminini; bireyin norm, değer ve ortaya koymuş olduğu bireysel iş girdilerinin karşılığında yönelik beklentileri ile işin fiziksel (çalışma koşulları, fiziksel ve zihinsel yorgunluk derecesi, beceri gerekliliği vb.) ve sosyal iş koşulları (yönetici yaklaşımı, iş arkadaşları ile olan ilişki ağı vb.) ile elde edilen kazanımların (ücret, statü, sosyal güvence vb.) değerlendirilmesi sonucu geliştirdiği genel tutumu olarak değerlendirmek mümkündür (Luthans, 1994; Spector, 2003; Hackman ve Oldham 1976).

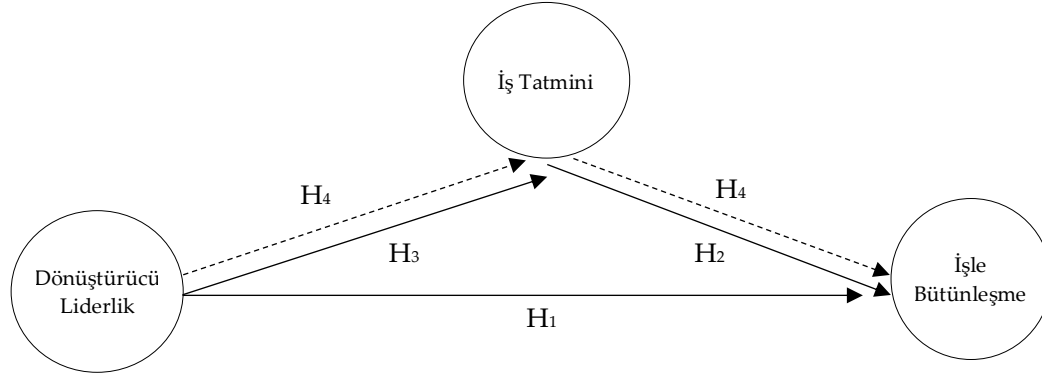
Çalışanlar, geliştirmiş oldukları bu tutumları sonrasında davranışlarına şekil verirler. Süreci motivasyon teorileri ışığında değerlendirmek gerekirse; örneğin Beklenti Teorisine (Porter ve Lawler, 1968; Vroom, 1964) göre, her birey farklı beklentilere sahiptir ve bunlara ulaşabilmek için alternatifler arasından bir davranış biçimini tercih eder (Eren, 2014). Burada bireyi harekete geçiren unsur onu tatmin edecek bir karşılığa ulaşma amacıdır. Eğer çalışana, çabası karşılığında onu tatmin edici bir karşılık verilmiyor ise veya ne kadar çabalarsa çabalasın elde edeceği kazanımlara ulaşamayacağına inanıyor ise (zor hedefler, bilgi ve yeteneğin görevi yerine getirmede kısıtlı kalması, karşı tarafa olan güvensizlik gibi unsurların değerlendirilmesi neticesinde) tatmin gerçekleşmez ve kendisinden beklenen davranışı sergileyemez. Diğer taraftan, özellikle Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nde yer alan motive edici faktörlerin İş Talep-Kaynak modelinde belirtilen kaynaklar ile benzerliği dikkat çekicidir. İşle bütünleşmeye temel olarak gösterilen İş Talep-Kaynak modeline göre, arkadaşlarının ve yöneticilerin sosyal desteği, performans geribildirimi, işin beceri çeşitliliği, özerklik ve gelişim fırsatları gibi faktörler çalışanın işi ile bütünleştiren kaynaklar olarak ele alınmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007). Bu bağlamda bireyin ihtiyaç ve isteklerine yönelik tatmin derecesi onu belirli davranışları gösterme konusunda motive eder. Dolayısıyla iş tatmini ile işle bütünleşme arasında kuvvetli bir ilişki olduğu ve iş tatmininin, dönüştürücü liderlik ile işle bütünleşme arasında bir köprü işlevine sahip olduğu öngörülmektedir.

3. Yöntem

Çalışmanın bu kısmında, literatür doğrultusunda geliştirilen hipotezlere, veri toplama sürecinde kullanılan yöntem ve ölçme araçlarına, toplanan veriler ile gerçekleştirilen analizlere ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışma için gerekli olan etik onay Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 2021/6 sayılı toplantısı ile alınmıştır.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Literatür incelemesinin ardından çalışmanın amacına yönelik olarak değişkenler arasında var olduğu düşünülen ilişkileri ortaya koymak adına Şekil 1.'de gösterilen ilişkiel tarama nicel araştırma modeli oluşturulmuştur. Genel tarama modeli türlerinden, ilişkiel tarama modeli; iki ya da daha fazla sayıdaki değişken arasında, birlikte değişim varlığı ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir (Fraenkel ve Wallen, 2009; Karasar, 2005).



Şekil 1. Araştırma modeli

Literatür doğrultusunda geliştirilen ve araştırma modelini oluşturan varsayımlar aşağıda verilmiştir:

H₁: Dönüştürücü liderlik, işle bütünleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₂: İş tatmini, işle bütünleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₃: Dönüştürücü liderlik, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₄: İş tatmini, dönüştürücü liderlik ile işle bütünleşme arasında aracılık rolüne sahiptir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara'da sağlık kurumlarında (araştırma hastaneleri, devlet hastaneleri ve özel hastaneler) görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada rastlantısal olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde çalışmanın konusu ile ilgili olarak bir veya daha çok kişi ile temas kurulur ve bu kişilerin yardımıyla zincirleme olarak örnekleme oluşturulur. Bu doğrultuda temas kurulan referans kişiler aracılığı ile çevrimiçi olarak hazırlanan anket formu sağlık çalışanlarına ulaştırılarak veriler toplanmıştır. Sağlık Bakanlığı tarafından en son yayınlanan Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2019'a (sbsgm.saglik.gov.tr, Erişim Tarihi: 02.04.2021) göre Ankara'da; 9556 uzman hekim, 2710 pratisyen hekim, 5259 asistan hekim olmak üzere toplam 17525 hekim ve 3253 diş hekimi, 2836 eczacı 17201 hemşire 3300 ebe ve 14636 diğer sağlık personeli olmak üzere toplamda 58571 sağlık çalışanı görev yapmaktadır. Bu doğrultuda ulaşılması gereken minimum örneklem sayısı için aşağıdaki hazır tablo kullanılmıştır ve minimum örneklem büyüklüğü n=382 olarak belirlenmiştir.

Tablo 1. Tahmini örneklem büyüklüğü

N – n (%95)	N-n	N-n	N-n
100-80	600-234	3000-341	15000-375
200-132	700-248	4000-351	30000-379
300-169	1000-278	5000-357	50000-381
400-196	1500-306	7000-364	75000-382
500-217	2000-322	10000-370	100000-384

Not: Bu tabloda %95 güven düzeyi temel alınmıştır. N: Evren Büyüklüğü; n: Örneklem Büyüklüğü (Ural ve Kılıç, 2005).

3.3. Veri Toplama İşlemi

Geliştirilen hipotezler ve oluşturulan araştırma modelinin değerlendirilebilmesi için kullanılan veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Değişkenlerin ölçülebilmesi için Türkçe çevirisi yapılmış ve daha önce birçok çalışma tarafından geçerliği ve güvenilirliği kabul edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. Oluşturulan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Bölümler sırasıyla: 1. Bölüm-Dönüştürücü Liderlik, 2. Bölüm-İş Tatmini, 3. Bölüm-İşle Bütünleşme ve 4. Bölüm-Demografik Bilgiler'dir. Anket formunda ilk 3 bölümde 35 ve 4. bölümde katılımcıların demografik bilgilerini edinmeye yönelik 5 soru olmak üzere toplam 40 ifade yer almaktadır.

Pandemi döneminin gerektirdiği yüksek hassasiyet ve araştırma evreninin sağlık çalışanları olması sebebiyle oluşturulan anket formlarının dağıtımını yüz yüze değil çevrimiçi şekilde gerçekleştirilmiştir. Ocak-Mart 2021 döneminde yapılan araştırmaya 581 katılımcı, e-posta yoluyla dağıtılan anketleri doldurmak üzere gönüllülük göstermiştir. Eksik ve hatalı olarak doldurulan 22 anketin çıkarılması ile örneklem 559 kişiden oluşmuştur. Araştırma kapsamında düzenlenen anket çalışmasına katılım gösteren, Ankara'da bulunan çeşitli hastanelerden 559 sağlık çalışanına ait bazı betimsel özellikler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Frekans analizi

Yaş	Minimum	23	Ortalama	36
	Maksimum	65		
Cinsiyet	Kadın	347		62,1
	Erkek	212		37,9
Medeni Durum	Bekâr	181		33,4
	Evli	378		67,6
Eğitim Durumu	Lise	14	Yüzde (%)	2,4
	Ön Lisans	224		40,1
	Lisans	128		22,9
	Lisansüstü	193		34,6
Görev	Doktor	171		30,6
	Hemşire	134		23,9
	Ebe	61		10,9
	Teknisyen/Tekniker	114		20,4
	Memur	79		14,2
Kurumdaki Çalışma Süresi	Minimum	1	Ortalama	12
	Maksimum	42		

Not: n=559.

Buna göre araştırma katılımcılarının en küçüğü 23 ve en büyüğü 65 yaşındadır, yaş ortalaması ise 36'dır. Katılımcıların 347'si kadın (%62,1) ve 212'si ise erkektir (%37,9) ve çoğunluğu evlidir (378 kişi, %67,6). Bekâr olanların sayısı ise 181'dir (%33,4). 14'ü (%2,4) lise, 224'ü (%40,1) ön lisans, 128'i (%22,9) lisans ve 193'ü (%34,6) ise lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların 171'i doktor (%30,6), 134'ü hemşire (%23,9), 61'i ebe (%10,9), 114'ü (20,4) sağlık teknisyeni/teknikeri ve 79'u da sağlık memuru (%14,2) iken, en az 1 ve en çok 42 yıl olmak üzere ortalama 12 yıldır mevcut kurumlarında görev yapmaktadırlar.

3.3.1. Kullanılan Ölçekler

Dönüştürücü liderlik değişkeninin değerlendirilebilmesi için literatürde sıkça kullanılan, telif hakkı Mind Garden Inc.'de (www.mindgarden.com) bulunan, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire) tercih edilmiş ve bu ölçekte yer alan dönüştürücü liderliğe yönelik 20 madde kullanılmıştır. Ölçeğin kullanım hakkı ücreti karşılığında alınmıştır ve araştırmada Mind Garden Inc. tarafından sunulan Türkçe çevirisi kullanılmıştır. Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeğinin güvenilirliği birçok araştırmacı tarafından kabul edilmiştir (Charbonneau, 2004; Den Hartog, Muijen ve Koopman 1997; Humphreys, 2001; Muenjohn ve Armstrong, 2008). Dönüştürücü liderlik ölçeği, entelektüel teşvik, karizma (atfedilen/davranışsal), ilham verici güdeleme ve bireysel ilgi olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır Ölçek soruları "1=kesinlikle katılmıyorum" ve "5=kesinlikle katılıyorum" şeklinde 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir.

Katılımcıların işlerinden duydukları memnuniyetin ölçümü için Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 18 maddelik ölçeğin, Agho, Price ve Mueller (1992) tarafından 6 madde olarak düzenlenen kısa versiyonu kullanılmıştır. İş tatmini ölçeğinin 6 maddelik kısa versiyonu araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılmaktadır (Abbas, Raja, Darr ve Bouckenooche, 2014; Baral ve Bhargava, 2010; Knoll ve Gill, 2011). Ölçeğin Türkçe çevirisi Sökmen ve Bıyık (2016) tarafından yapılmış ve Cronbach Alfa değeri .92 olarak tespit edilmiştir. Katılımcılardan, yöneltilen ifadelerin kendileri için ne ölçüde geçerli olduğunu belirtmeleri adına “1=kesinlikle katılmıyorum” ile “5=kesinlikle katılıyorum” aralığında derecelendirilen yanıtlardan birini işaretlemeleri istenmiştir.

Geliştirilen araştırma modelinde bağımlı değişken olarak yer alan işle bütünleşmenin ölçümü için ise Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenilirliği test edilerek birçok dilde ve de Türkçe olarak da yayımlanan ve bilimsel amaçlı çalışmalar için kullanıma sunulan ölçeğin 9 maddelik kısa versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğin hem kısa hem uzun formu ve çeşitli dillerde yayınlanmış çevirileri araştırmacılar Wilmar Schaufeli'ye ait www.wilmarschaufeli.nl internet adresi üzerinden temin edilebilir. Schaufeli ve arkadaşlarının (2006) “işle bütünleşme” üzerine yapmış oldukları sınıflamaya uygun olarak geliştirdikleri ölçek enerji (3 ifade), adanma (3 ifade) ve kendini verme (3 ifade) olmak üzere üç boyutlu olarak tasarlanmıştır. Katılımcılara, değerlendirmeleri açısından yöneltilen işle bütünleşme ölçeği “1=kesinlikle katılıyorum” ve “5=kesinlikle katılmıyorum” olacak şekilde 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır.

3.3.2. Ölçeklerin Değerlendirilmesi

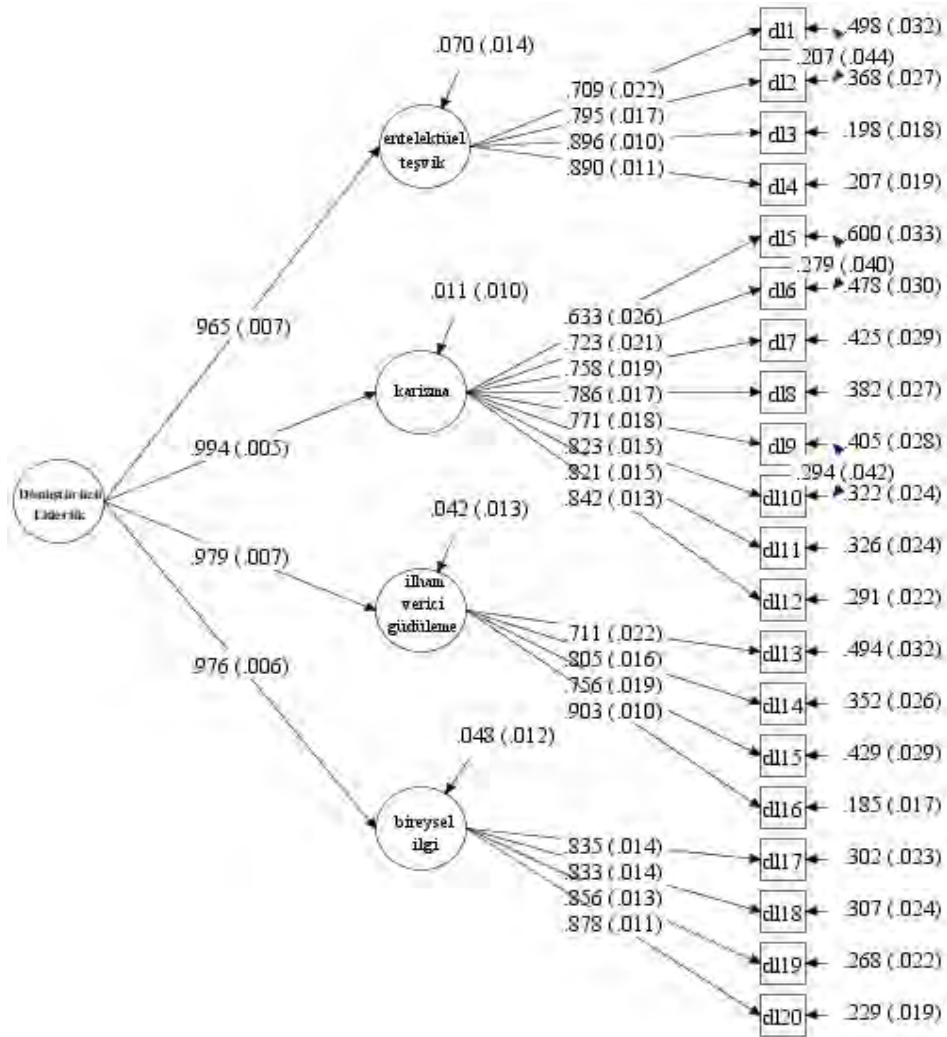
Araştırmalarda kullanılmış olan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlikleri verilerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve ulaşılabilecek sonuçlar açısından önem arz etmektedir. Bu bölümde araştırma amacına yönelik katılımcılardan veri toplamak için kullanımı tercih edilen ölçeklerin öncelikle doğrulayıcı faktör analizine (DFA) uygunluğunun tespiti için KMO (Kaiser Mayer Olkin) yeterli ölçümü ve Barlett küresellik testleri yapılmıştır. KMO testi belirli bir örneklemden elde edilen değişkenlerin oluşturduğu veri yapısının faktör analizi için uygun olup olmadığını göstermektedir. KMO değerinin 0,60 ve üstünde olması ulaşılan örneklemin faktör analizi için yeterli olacağına işaret eder. Barlett küresellik testi ise korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını test etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Bu test sonucunun anlamlı olması ($p < 0,05$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini ifade eder.

Bu testlerden elde edilen uygun değerlerin ardından gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri ile Ki-Kare için $p > 0,05$, RMSEA= 0.06’den küçük değerler, SRMR= 0.08’den küçük değerler, CFI= 0.95’den büyük 1’e yakın değerler, TLI= 0.95’den büyük 1’e yakın değerler olmak üzere Hu ve Bentler (1999) tarafından önerilen model uyum değerleri dikkate alınmıştır. Bunlar “mükemmel uyum”u yansıtan değerler olup, bu değerle yakın sonuçlar ise iyi veya kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir. Bunun yanı sıra Ki-Kare (χ^2) değerinin örneklem ve korelasyon büyüklüğüne karşı hassas olması ve örneklem sayısının yüksek olduğu durumlarda ($n > 50$) büyük oranda model uygunluğunu reddetmesi sebebiyle bu değere alternatif olarak kullanılan Ki-Kare/Serbestlik Derecesi (χ^2/df) uyum değeri olarak baz alınmıştır. Literatürde bu uyum indeksine ait uyum değeri ile ilgili fikir birliği olduğu söylenemez. Bazı kaynaklar $\chi^2/df=2$ gibi düşük bir değeri kabul ederken bazı kaynakların ise $\chi^2/df=5$ gibi yüksek bir değeri kabul etmelerinden dolayı bu çalışmada $2 \leq \chi^2/df \leq 5$ iyi uyum için kabul edilen değer aralığı olarak dikkate alınmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2007).

Bir ölçeğin yapısal olarak geçerliliğini yansıtan diğer bir gösterge ise yakınsak (convergent) ve ayırt edici (discriminant) geçerliğidir. Bunun için bir ana faktörün ölçümü için kullanılan alt faktörlerin bu ana faktör üzerinde nispeten yüksek standartlaştırılmış faktör yüklerine sahip olması (bu çalışmada faktör yükleri için alt sınır 0,50 olarak kabul edilmiştir) ve bunun yanında alt faktörler (maddeler) arasında tahmini korelasyonların aşırı yüksek (0,90’dan fazla) olmaması gerekmektedir (Şen, 2020). Ayrıca DFA modeline ait faktör yükleri kullanılarak ölçeğin hem güvenilirlik hem de geçerliliği için kanıt sunan CR (composite reliability-bileşik güvenilirlik) ve AVE (average variance extracted-ortalama açıklanan varyans) değerleri tespit edilebilir. CR değeri Cronbach’s Alpha (α) değerine bir alternatif olarak ya da bir kontrol aracı olarak kullanılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017). İyi bir uyum değerinin yakalanabilmesi için hesaplanan AVE değeri 0,5’ten, CR değeri ise 0,7’den yüksek olmalıdır (Şen, 2020).

3.3.2.1 Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Dönüştürücü liderlik ölçeğinin yapı uygunluğunun ölçümü için ilk olarak KMO ve Barlett testleri yapılmıştır. KMO ve Barlett testlerinden elde edilen uygun değerlerin ardından DFA ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin 4 alt boyuttan oluştuğu bilindiği için 2. derece DFA uygulanmıştır. Model uyum önerileri dikkate alınarak yapılan DFA sonucunda ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,633 ile 0,903 arasında değerler aldığı gözlemlenmiştir. Ki-Kare değeri 690.696 olarak tespit edilmiş ve beklenildiği üzere model uyumunu reddeden $p < 0.05$ sonucuna ulaşılmıştır. Ki-Kare (χ^2) değerinin örneklem ve korelasyon büyüklüğüne karşı hassas olması ve örneklem sayısının yüksek olduğu durumlarda ($N > 50$) büyük oranda model uygunluğunu reddetmesi sebebiyle bu değere alternatif olarak kullanılan Ki-Kare/Serbestlik Derecesi (χ^2/df) uyum değeri olarak baz alınmıştır. Buna göre, χ^2/df ($690.696/162$) = 4.263 olarak saptanmıştır. Model uyumu için aranan diğer indeksler ise; RMSEA = 0.076, CFI=0.948, TLI= 0.939 ve SRMR=0.030 olarak tespit edilmiştir. Hu ve Bentler (1999) tarafından önerilen uyum iyiliği değerlerine göre ölçek maddelerinin 4 faktörlü dönüştürücü liderlik ölçüm yapısı ile uygun olduğu yargısına ulaşılmıştır.



Şekil 2. Dönüştürücü liderlik ölçeği ikinci kademe DFA yol diyagramı

Tablo 3. Dönüştürücü liderlik ölçeği yapısal değerlendirme sonuçları

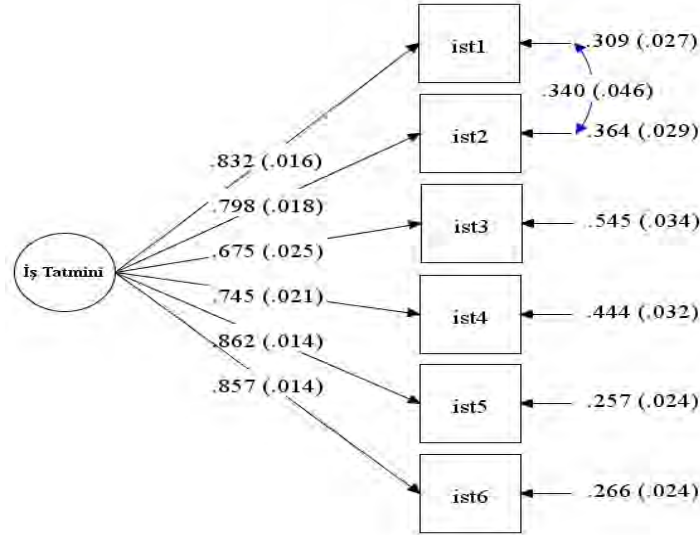
KMO	Barlett	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR	AVE	CR	α
0,976	$p < 0,00$	4,263	0,076	0,948	0,939	0,030	0,646	0,913	.911

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin yapılan hesaplamalara göre ise AVE değeri 0.644, CR değeri ise 0.913 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri ise 0,911'dir. Faktör yüklerinin 0,5'ten büyük olması ve aralarındaki korelasyonların 0,9'dan düşük olması ile dönüştürücü liderlik ölçeğinin yakınsak ve ayırt edici geçerliğe de sahip olduğu belirtilebilir.

3.3.2.1 İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini ölçeğine ilişkin saptanan KMO örneklem yeterlilik değeri 0,900'dür ve sınır değer olan 0,600'den büyüktür. Barlett küresellik test sonucunun da (2224,70) $p < 0,00$ anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler, eldeki veri grubunun iş tatmini ölçeği için faktör analizi yapılmasına uygun olduğunu göstermektedir. Ardından DFA yapılmıştır.

Model uyum önerileri dikkate alınarak yapılan DFA sonuçlarına göre iş tatmini ölçeğinde yer alan maddelerin 0,675 ile 0,862 arasında yük değerleri aldığı tespit edilmiştir. Ölçek yapısı uyum indekslerine bakıldığında Ki-Kare değeri (32.507) ve $p = 0,000$, Ki-Kare/Serbestlik Derecesi (χ^2/df) $32.507/8 = 4.063$, RMSEA = 0.074, CFI=0.989, TLI= 0.979 ve SRMR=0.016 olarak değer aldığı görülmüştür ve böylece ölçek maddelerinin tek faktörlü iş tatmini ölçüm yapısı ile uygun olduğu yargısına ulaşılmıştır



Şekil 3. İş tatmini ölçeği tek faktörlü DFA yol diyagramı

Tablo 4. İş tatmini ölçeği yapısal değerlendirme sonuçları

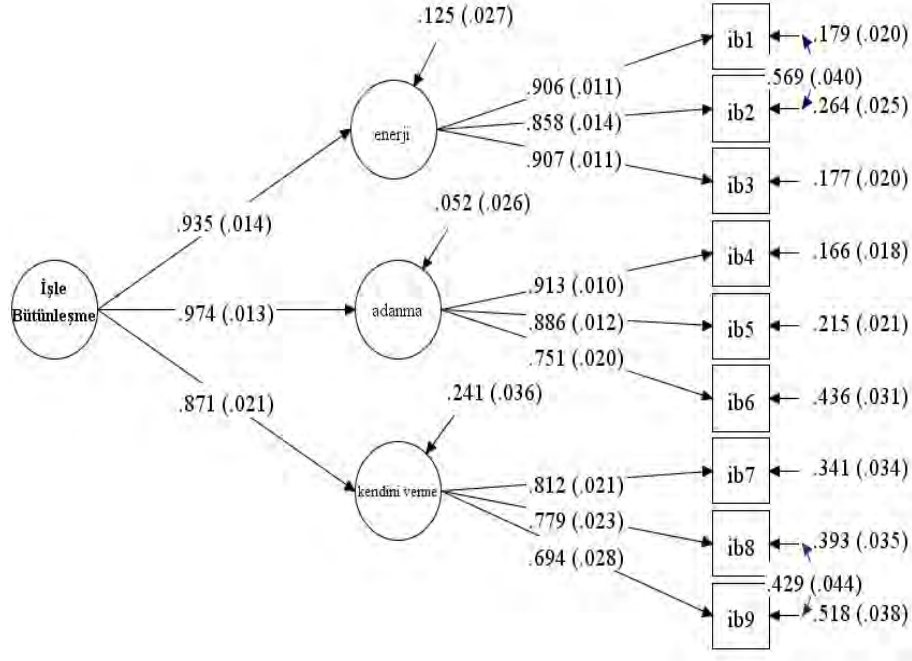
KMO	Barlett	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR	AVE	CR	α
0,900	$p < 0,00$	4,063	0,074	0,989	0,979	0,016	0,635	0,912	0,912

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin yapılan test sonuçlarına göre ise AVE değeri 0.635, CR değeri ise 0.912 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri de 0,912'dir. Faktör yüklerinin 0,5'ten büyük olması ve aralarındaki korelasyonların 0,9'dan düşük olması iş tatmini ölçeğinin yakınsak ve ayırt edici geçerliğini ortaya koymaktadır.

3.3.2.1 İşle Bütünleşme Ölçeği

İşle bütünleşme ölçeğinin değerlendirilebilmesi için ilk olarak KMO ve Barlett testleri yapılmıştır. Tespit edilen KMO örneklem yeterlilik değeri 0,914'tür ve sınır değer olan 0,600'den büyüktür. Barlett küresellik test sonucu ise (4420,639) $p < 0,00$ anlamlı olarak bulgulanmıştır. Bu değerler, eldeki veri grubunun işle bütünleşme ölçeği için faktör analizi yapılmasına uygun olduğunu göstermektedir. Ardından işle bütünleşme ölçeğinin 3 boyuttan oluştuğu bilindiği için 2. derece DFA yapılmıştır.

Model uyum önerileri dikkate alınarak tekrarlanan DFA sonucunda ölçekte yer alan maddelerin 0,694 ile 0,913 arasında yük değerleri aldığı tespit edilmiştir. Ölçek yapısı uyum indekslerinin ise Ki-Kare değeri (75.445) ve $p = 0,000$, Ki-Kare/Serbestlik Derecesi (χ^2/df) $75.445/22 = 3.429$, RMSEA = 0.066, CFI=0.988, TLI= 0.980 ve SRMR=0.021 olarak değer aldığı görülmüştür. Böylece ölçek maddelerinin 3 faktörlü işle bütünleşme ölçüm yapısı ile uygun olduğu yargısına ulaşılmıştır.



Şekil 4. İşle bütünleşme ölçeği ikinci kademe DFA yol diyagramı

Tablo 5. İşle bütünleşme ölçeği yapısal değerlendirme sonuçları

KMO	Barlett	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR	AVE	CR	α
0,914	p<0,00	3.429	0.066	0.988	0.980	0.021	0.701	0.954	0,939

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin yapılan test sonuçlarına göre ise AVE değeri 0.701, CR değeri ise 0.954 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri ise 0,939'dur. Faktör yüklerinin 0,5'ten büyük olması ve aralarındaki korelasyonların 0,9'dan düşük olması işle bütünleşme ölçeğinin yakınsak ve ayırt edici geçerliğe sahip olduğuna kuvvetli bir kanıt sunmaktadır.

3.4. Korelasyon Analizi

Dönüştürücü liderlik, iş tatmini ve işle bütünleşme arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin ne yönde olduğunu incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analize ana boyutların yanı sıra alt boyutlar da dahil edilerek ana boyutlardan farklı yönde veya derecede bir ilişki mevcut ise onun da gösterilmesi amaçlanmıştır. Tablo 6'da görüldüğü üzere dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında ($r=0,414$; $p<0,001$), dönüştürücü liderlik ile işle bütünleşme arasında ve iş tatmini ile işle bütünleşme arasında ($r=0,740$; $p<0,001$) arasında pozitif yönde, anlamlı ve kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 6. Korelasyon analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Entelektüel Teşvik	---									
2 Karizma	,850	---								
3 İlham Verici Güdüleme	,819	,880	---							
4 Bireysel İlgi	,865	,878	,827	---						
5 Dönüştürücü Liderlik	,927	,970	,930	,941	---					
6 İş Tatmini	,386	,394	,402	,384	,414	---				
7 Enerji	,400	,410	,399	,396	,425	,700	---			
8 Adanma	,358	,361	,350	,351	,376	,739	,803	---		
9 Kendini Verme	,318	,298	,269	,315	,317	,571	,672	,718	---	
10 İşle Bütünleşme	,397	,394	,376	,391	,412	,740	,914	,927	,877	---

Not: n=559, p<0,01

3.5. Hipotez Testleri

İlk olarak araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen H₁ (Dönüştürücü liderlik, işle bütünleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.), H₂ (İş tatmini, işle bütünleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.) ve H₃ (Dönüştürücü liderlik, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.) MPlus 7 paket programı aracılığıyla iki faktörlü basit yapısal eşitlik modelleri kurularak test edilmiştir.

3.5.1. İki Faktörlü Basit Regresyon Yapısal Eşitlik Modelleri

Belirtilen hipotezleri test etmek amacıyla “dönüştürücü liderliğin işle bütünleşme üzerindeki etkisi”, “iş tatmininin işle bütünleşme üzerindeki etkisi” ve “dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi”ne yönelik 3 adet iki faktörlü basit yapısal regresyon modeli oluşturulmuştur.

Yapısal regresyon modeli veya yapısal eşitlik modeli, faktör analizi ve regresyon analizlerinin birleşiminden oluşan, gözlenen değişkenlerin yanında gözlemlenemeyen örtük değişkenler arasındaki nedensel (yönlü) ilişkilere de odaklanır (Gürbüz ve Şahin, 2017; Şen,2020). MPlus 7 programı ile gerçekleştirilen iki faktörlü basit yapısal regresyon modellerinin uyum iyiliği değerleri ve bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenleri açıklama düzeyleri aşağıda gösterildiği üzere tek bir tablo halinde verilmiştir.

Tablo 7. İki faktörlü basit regresyon yapısal eşitlik modeli analizleri

Model 1	Dönüştürücü Liderlik → İşle Bütünleşme			
B	S.H.	t	p	R²
0,446	0,037	12,105	0,000	0,198
x²/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
2,866	0,058	0,954	0,949	0,030
Model 2	İş Tatmini → İşle Bütünleşme			
B	S.H.	t	p	R²
0,838	0,017	50,152	,000	0,702
x²/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
2,665	0,055	0,981	0,976	0,025
Model 3	Dönüştürücü Liderlik → İş Tatmini			
B	S.H.	t	p	R²
0,450	0,037	12,332	,000	0,202
x²/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
3,203	0,063	0,949	0,943	0,034

Tablo 7’de literatür kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen iki faktörlü basit yapısal regresyonlara ait model uyum değerleri ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini gösteren istatistiksel bazı değerler bulunmaktadır. Buna göre Model 1’e ait uyum değerlerinin; x²/df= 2,866, RMSEA=0,058, CFI=0,954, TLI=0,949 ve SRMR=0,030 olarak kestirildiği görülmektedir. Bu değerler dönüştürücü liderliğin işle bütünleşme üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik oluşturulan modelin iyi uyum sağladığına işaret etmektedir. Diğer taraftan elde edilen sonuçlar dönüştürücü liderliğin işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğunu (B=0,446; p<0,001) göstermektedir. Ulaşılan R² değeri ise 0,198’dir ve buna göre işle bütünleşmede meydana gelen %19’luk varyansın dönüştürücü liderliğe bağlı olarak değişkenlik gösterdiği ifade edilebilir. Böylece H₁ kabul edilmiştir.

Model 2 için belirlenen uyum indeks değerleri; x²/df= 2,665, RMSEA=0,055, CFI=0,981, TLI=0,976 ve SRMR=0,025 şeklindedir ve iyi uyuma işaret etmektedir. Bununla birlikte iş tatmini, işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir (B=0,838; p<0,001). Aynı zamanda iş tatmini, işle bütünleşmedeki varyansın %70’ini açıklama kuvvetine sahiptir (R²=0,702). Bu sonuca göre iş tatmininin işle bütünleşmenin önemli ve kuvvetli bir yordayıcısı olduğu ifade edilebilir ve H₂ kabul edilmiştir.

Dönüştürücü liderliğin, iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen YEM analizine göre oluşturulan Model 3 de kabul edilebilir uyum değerlerine sahiptir (x²/df= 3,203, RMSEA=0,063, CFI=0,949, TLI=0,943 ve SRMR=0,034). Diğer taraftan, dönüştürücü liderlik iş tatmini üzerinde anlamlı ve

pozitif bir etkiye sahiptir ($B=0,450$; $p<0,001$). Ulaşılan R^2 değeri ise $0,202$ 'dir ve buna göre iş tatminindeki %20'lik varyansın dönüştürücü liderlik ile açıklanabildiği belirtilebilir. Böylece H_3 kabul edilmiştir.

3.5.2 Aracılı Yapısal Eşitlik Modeli

İş tatmininin, dönüştürücü liderlik ile işle bütünleşme arasında aracılık rolünü ve dönüştürücü liderliğin işle bütünleşme üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemek için MPlus 7 programı aracılığıyla YEM analizi gerçekleştirilmiştir. Burada aynı zamanda gerekli örneklem dağılımlarını oluşturmak için gözlenen verilerden tekrarlanan örneklemeyi içeren ve dolaylı etkilerin anlamlılığını kestirmeye yarayan Bootstrap ($n=5000$) yöntemi kullanılmıştır (%95 güven aralığında). Yapısal eşitlik modelleri ölçme modeli ve yapısal model olmak üzere iki kısımdan oluşur. Ölçme modeli gözlenen değişkenler tarafından ölçülen örtük değişkenlerin modellendiği kısımdır. Yapısal model ise örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin kurulduğu yol analizi kısmıdır (Şen,2020). Buna göre yapısal modelin uygunluğu, ölçme modelinin uygunluğuna bağlıdır. Ölçüm modelinde iyi uyum değerleri elde edilemez ise yapısal modelde de iyi uyum değerlerine ulaşamayacaktır. Bunun için ilk olarak ölçüm modelinin analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 8'de görüldüğü üzere ölçüm modeli kabul edilebilir uyum değerlerine sahiptir ve böylece yapısal modelin analizi gerçekleştirilmiş ve beklenen uyum değerlerine ulaşılmıştır.

Tablo 8. Aracılı yapısal eşitlik modeline ait uyum değerleri

Referans İndeksler	Kabul edilebilir değerler	Ölçüm modeli	Yapısal Model
χ^2/df	$2 \leq \chi^2/df \leq 5$	2,514	2,516
RMSEA	<0.06	0.052	0,052
CFI	>0.95	0,953	0,953
TLI	>0.95	0,949	0,949
SRMR	<0.08	0.033	0,033

Gerçekleştirilen YEM analizi sonucunda; dönüştürücü liderlik, iş tatmini ve işle bütünleşme değişkenleri arasındaki kurgulanan modelin, belirtilen indeks değerleri doğrultusunda iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2011; Tabachnick ve Fidell, 2007). YEM analizi ile iş tatmininin, dönüştürücü liderlik ile işle bütünleşme arasındaki aracılık rolü incelenmiştir. Burada aynı zamanda dönüştürücü liderliğin, iş tatmini aracılığıyla işle bütünleşme üzerindeki doğrudan (direct), dolaylı (indirect) ve toplam (direct + indirect) etkileri de belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 9. Dönüştürücü liderliğin işle bütünleşme üzerindeki doğrudan, dolaylı ve toplam etkisi

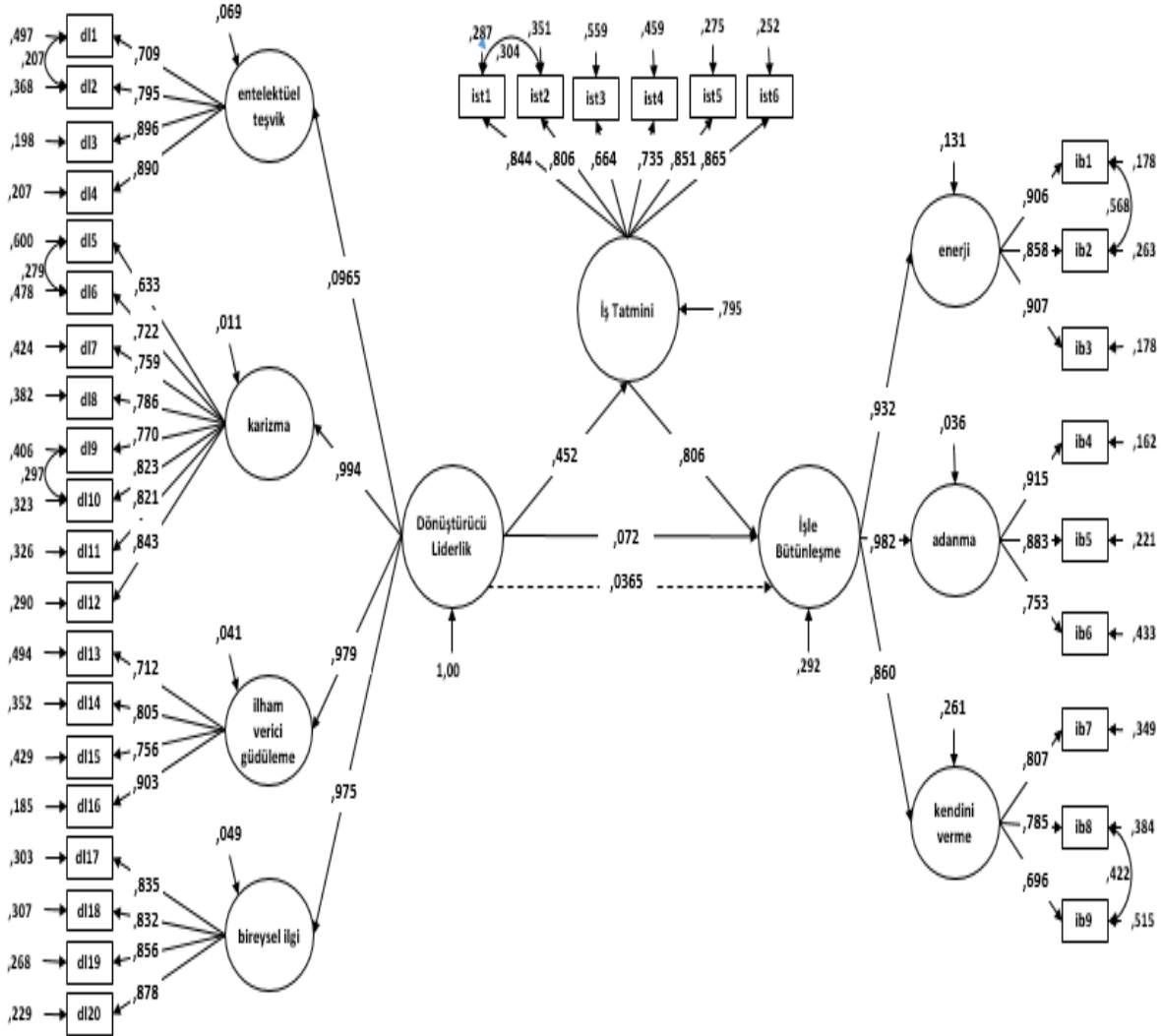
Toplam Etki	DL	İB (doğrudan etki + dolaylı etki)			
<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
,437	0,037	11,806	0,000	0,324	0,549
Doğrudan Etki	DL	İB			
<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>T</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
,072	0,034	2,137	0,033	-0,015	0,159
Dolaylı Etki	DL	İŞT	İB		
<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
,365	0,034	10,826	0,000	0,278	0,451

Not: $n=559$; DL=Dönüştürücü Liderlik, İB=İşle Bütünleşme, İŞT=İş Tatmini; B =Standardize edilmiş beta katsayısı; $S.H.$ =Standart Hata; LLCI=Alt Limit Güven Aralığı; ULCI=Üst Limit Güven Aralığı LLCI=Önyüklemeye güven aralığı alt limit

Tablo 9. incelendiğinde, iş tatmini ile birlikte ele alınan dönüştürücü liderliğin işle bütünleşme üzerindeki dolaylı etkisinin $p<0,001$ ($B=0,365$; $S.H.=0,034$) anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (bootstrap %95 güven aralığında LLCI=0,278; ULCI=0,451). Dönüştürücü liderliğin işle bütünleşme üzerindeki doğrudan etkisi $B=0,072$ ($S.H.=0,034$; $p<0,05$) katsayısına sahiptir fakat %95 güven aralığı ölçümünde LLCI= -0,015; ULCI=0,159 değerlerine sahip olduğu ve 0 içerdiği için anlamsız olarak kabul edilmektedir. Bu durumda iş tatmini ile birlikte modele dâhil edildiğinde dönüştürücü liderliğin işle bütünleşme üzerindeki anlamlı etkisini yitirmekte olduğu ifade edilebilir. Elde edilen bu sonuçlara göre dönüştürücü liderlik, işle bütünleşmeyi iş

tatmini aracılığıyla dolaylı olarak etkilemektedir ve tam aracılık söz konusudur. Bu durumda H₄ kabul edilmiştir.

Dönüştürücü liderliğin işle bütünleşme üzerindeki toplam etkisi ise doğrudan ve dolaylı etkilerin toplanmasıyla elde edilmiştir ve buna göre dönüştürücü liderliğin işle bütünleşme üzerindeki toplam etkisi $0,365+0,072 = 0,437$ olarak hesap edilmiştir (%95 güven aralığında LLCI=0,324; ULCI=0,549). Şekil 5.'te görüldüğü üzere, gerçekleştirilen YEM analizine dair yol diyagramı ile dönüştürücü liderliğin, işle bütünleşme üzerindeki etkisinde, iş tatmininin aracılık rolü özetlenmektedir.



Şekil 5 Yapısal eşitlik modeline ait yol diyagramı

4. Sonuç

Gerçekleştirilen analizler neticesinde dönüştürücü liderliğin işle bütünleşme üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisi tespit edilmiştir ve Hipotez 1 kabul edilmiştir. Elde edilen bu bulgu dönüştürücü liderlik-işle bütünleşme bağlamında yapılan önceki araştırmaları desteklemektedir (Breevaart vd., 2014; Ghadi vd., 2013; Babcock-Roberson ve Strickland, 2010; Ghafoor vd., 2011; Cheng vd., 2014; Carasco-Saul vd., 2015). Bu sonuç, dönüştürücü liderliğin çalışanların işlerine karşı daha enerjik, odaklanmış ve kendilerini adanmış bir şekilde yönelmelerini kısacası işleri ile bütünleşmelerini artıracak bir liderlik türü olduğunu göstermektedir. Buna göre takipçilerini değerli ve ilham veren bir amaç etrafında birleştiren, ihtiyaç, arzu ve inançlarını gözetten, birey olarak saygı gösteren, başarılması gereken hedefler noktasında gelişimlerini teşvik eden ve onları motive eden dönüştürücü liderlik yaklaşımının çalışanlarının işlerini daha coşkulu bir şekilde yapmalarını ve ortaya konan hedefler doğrultusunda görev ve sorumluluklarına odaklanarak daha hevesli ve arzulu bir şekilde kendilerini işlerine adanmalarına yardımcı olur. Bir başka deyişle çalışanların dönüştürücü liderlik alguları arttıkça işle bütünleşmeleri de artar.

Ulaşılan ikinci bulgu ise iş tatmininin işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğudur. Bu doğrultuda Hipotez 2 kabul edilmiştir. Bu sonuç Rodriguez-Muñoz ve arkadaşları (2009), Abraham (2012), Bellani, Ramadhani ve Tamar (2017), Garg, Dar ve Mishra'nın (2018) elde ettiği sonuçları destekler yöndedir. Ekonomik ve sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılanan çalışanın işinden tatmin olması beklenmektedir. Aynı düzlemde Sosyal Mübadele Teorisine göre, ekonomik ve sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılanan çalışan, bunun karşılığını örgüte katkı sağlayıcı tutum ve davranışlar sergileyerek vermek ister ve iş performansını iyileştirmek için çaba gösterir. Dolayısıyla, mevcut örgütsel unsurlar tarafından ihtiyaç ve istekleri karşılanan ve bunun neticesinde işinden memnuniyet duyan çalışanların olumlu yönde duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak kendilerini işlerine adayacakları varsayılır.

Dönüştürücü liderliğin, iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ulaşılan diğer bir bulgudur ve Hipotez 3 kabul edilmiştir. Elde edilen bulgu, Braun, Peus, Weisweiler ve Frey (2013), Medley ve Larochelle (1995), Abouria ve Othman (2017), Sökmen ve Benk (2020), Boamah, Laschinger, Wong ve Clarke'ın (2018) çalışma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Dönüştürücü liderlik, dışsal teşvik edici unsurlardan ziyade, çalışanda içsel motivasyon sağlayarak onu hedefler doğrultusunda hareket etmeye yönlendirir. Burada geliştirilen duygusal tabanlı ilişkiler önemli rol oynar. Çünkü dönüştürücü liderlik yaklaşımında ne kadar örgüt menfaatleri önemseniyorsa o derecede çalışan menfaatlerine de önem verilir. Çalışanın gelişimi, sosyal sermayesinin artırılmasına katkı sağladığı gibi belirli derecede özgüven kazandırır ve bu aynı zamanda sosyal yaşamı açısından da olumlu etkilere sebep olabilir.

Son olarak iş tatmininin, dönüştürücü liderlik ile işle bütünleşme arasında tam, aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Böylece Hipotez 4 kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonucu, en çok bilinen motivasyon teorilerinden Beklenti Teorisi ışığında değerlendirmek mümkündür. Teoriye göre her bireyler farklı ihtiyaç ve arzulara sahiptir ve bunları giderebilmek için çeşitli davranışlara yönelir. Buradan yola çıkarak bireylerin beklentisi, çabaları doğrultusunda ihtiyaç ve arzularını tatmin edebilmektir. Teori, yöneticilerin çalışanların farklılıklarını gözetererek onları motive edecek ödüllendirmeler ortaya koymasını gerektirir. Böylece çalışan göstermiş olduğu iş performansı ile arzuladığı ve tatmin edici bir karşılığa sahip olacaktır. Bu bağlamda yöneticisinden beklediği davranış ve yaklaşımlardan dolayı memnuniyet duyan çalışan, işi ile bütünleşir ve örgüte fayda sağlamaya yönelik daha fazla gayret gösterir.

Çalışmanın bulguları ışığında, çalışanlarını değerli ve ilham verici bir vizyon etrafında toplayabilme becerisine sahip, onlara birey olarak değer veren ve saygı gösteren, bireysel ilgi göstererek gelişimlerine katkı sağlayan, başarıları için sürekli güdüleme çabasında olan ve saygı duyulacak bir kişiliğe sahip yöneticilerin; 1) çalışanların fiziksel ve zihinsel iyi oluşlarında 2) coşku ve istekliliklerinde, 3) görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmek için odaklarını ve ilgilerini işlerine verebilmelerinde ve 4) işleri ile kuvvetli bir bağ geliştirerek ondan gurur duymalarında ve ona önem vermelerinde etkili olduğu belirtilebilir.

Kaynakça

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W. & Bouckennooghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, 40(7), 1813-1830.
- Abouria, M. K. & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: the direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(04), 404-424.
- Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
- Agho, A. O., Price, J. L. & Mueller, C. W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of occupational and organizational psychology*, 65(3), 185-195.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Babcock-Roberson, M. E. & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H. & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping*, 21(3), 309-324.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A.I. (2014), "Burnout and work engagement: the JD-R approach", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- Baral, R. & Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274-300.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Bellani, E., Ramadhani, S. R. & Tamar, M. (2017). Job Satisfaction as predictor of employee engagement. In *8th International Conference of Asian Association of Indigenous and Cultural Psychology (ICAAIP 2017)* (pp. 15-19). Atlantis Press.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C. & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180-189.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row Publishers.
- Charbonneau, D. (2004). Influence tactics & perceptions of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 565-576.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H. & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Fraenkel J. R. & Wallen N. E. (2006). *How to Design and Evaluate Research in Education*. New York: McGraw-Hill.
- Garg, K., Dar, I. A. & Mishra, M. (2018). Job satisfaction and work engagement: A study using private sector bank managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58-71.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M. & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.

- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A. & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African journal of business management*, 5(17), 7391-7403.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Hoppock R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper & Brothers. Reprint (1977). New York: Amo Press.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In Hunt, J. G. & Larson, L. L., *Leadership: The cutting edge*. (s. 189-269). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Humphreys, J. H. (2001). Transformational and transactional leader behavior. *Journal of Management Research*, 1(3), 149-159.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karasar N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler ve Teknikler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Knoll, D. L. & Gill, H. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 313-330.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(2), 75-92.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. D., *Handbook of industrial and organizational psychology*, (s. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Medley, F. & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26(9), 64JJ.
- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2008). Evaluating the structural validity of the multifactor leadership questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary management research*, 4(1).
- Mumford, E. (1972). Job satisfaction: A method of analysis. *Personnel Review*, 1(3), 48-57.
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Transformational leadership approach in organizations. *Journal of Social Sciences Institute of Balıkesir University*, 3(4), 207-227.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Portugal, E. & Yukl, G. (1994). Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 271-276.
- Rodríguez-Muñoz, A., Baillien, E., De Witte, H., Moreno-Jimenez, B. & Pastor, J. C. (2009). Cross-lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: Two longitudinal studies. *Work & Stress*, 23(3), 225-243.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Sökmen, A. (2019). Etik liderlik, örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir hastane işletmesinde araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(2), 917-934.
- Sökmen, A. & Bıyık, Y. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *International Journal of Informatics Technologies*, 9(2), 221-227.
- Sökmen, A., & Benk, O. (2020). Dönüşümsel liderlik, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Kamu çalışanlarına yönelik araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1347-1357.
- Şen, S. (2020). *Mplus İle Yapısal Eşitlik Modellemesi Uygulamaları*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*, New York: Wiley.
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W. & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1332-1341.
- Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.