

Vizyoner Liderlik, Kariyer Tatmini ve İş Zanaatkârlığı İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

The Relationship between Visionary Leadership, Career Satisfaction and Job Crafting: A Research on Healthcare Employees

Alev SÖKMEN^a

^a Kastamonu Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Kastamonu, Türkiye. alevsokmen@kastamonu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:

Vizyoner Liderlik
Kariyer Tatmini
İş Zanaatkârlığı

Gönderilme Tarihi 1 Eylül 2024

Revizyon Tarihi 8 Aralık 2024

Kabul Tarihi 15 Aralık 2024

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

ÖZET

Amaç - Bu araştırma, vizyoner liderlik, kariyer tatmini ve iş zanaatkârlığı arasında bir ilişki olduğu varsayımından hareketle bu ilişkilerin düzeyini, aracılık etkilerini inceleyerek örgütsel açıdan önemini ortaya koymayı amaçlamıştır. İş talepleri ve iş kaynakları teorisinin önemli değişkenlerinden biri olarak ele alınıp üzerinde çokça araştırma yapılan iş zanaatkârlığı ile vizyoner liderlik ve kariyer tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiyi birlikte inceleyen araştırmalara literatür incelenmesinde rastlanmamıştır. Bu sebeple farklı bir bakış açısı üzerinden değerlendirme yaparak alana katkı sağlayabilmek çalışmanın diğer bir amacıdır.

Yöntem - Araştırma verileri, 2024 yılı Ocak-Mart ayları arasında 287 sağlık kurumu görevlisinden anket yolu ile elde edilmiştir. Çalışmada nicel veri toplama yöntemi tercih edilmiş olup, elde edilen verilerin analizinde regresyon ve korelasyon sonuçları alınmıştır.

Bulgular - Çalışmanın korelasyon analizi sonuçları, incelenen değişkenler arasında pozitif anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Regresyon analizi sonuçları da bu ilişkileri doğrular nitelikte olup değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğuna işaret etmektedir. Araştırmanın yapıldığı sağlık işletmesinden elde edilen diğer bir bulguya göre de; vizyoner liderlik iş zanaatkârlığı üzerinde bir etki yaratırken aynı zamanda çalışanın kariyer tatmininin sağlanmasında da kısmi aracılık rolüne sahiptir. Buna göre, sağlık sektörü yöneticilerinin vizyoner liderlik tarzını durumsal olarak uygulamaları halinde çalışanların kariyer tatminlerinin artabileceği ve iş zanaatkârlığı davranışına yönelebilecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tartışma - Bu çalışma ile Vizyoner Liderlik, Kariyer Tatmini, İş Zanaatkârlığı arasında anlamlı ilişkiler bulunduğuna dair sonuçlar elde edilmiştir. Sonuçlar ilgili araştırmaları destekler ve katkı verme potansiyeline sahip niteliktedir.

ARTICLE INFO

Keywords:

Visionary Leadership
Career Satisfaction
Job Crafting

Received 20 September 2024

Revised 11 December 2024

Accepted 15 December 2024

Article Classification:

Research Article

ABSTRACT

Purpose - Based on the assumption that there is a relationship between visionary leadership, career satisfaction and job craftsmanship, this research aimed to reveal the organizational importance of these relationships by examining their level and mediating effects. In the literature review, no studies were found that examine the relationship between job craftsmanship, which is considered as one of the important variables of job demands and job resources theory and has been extensively researched, and the variables of visionary leadership and career satisfaction. For this reason, another aim of the study is to contribute to the field by evaluating from a different perspective.

Desing/ methodology/approach - Research data was obtained through a survey from 287 health institution officials between January and March 2024. Quantitative data collection method was preferred in the study, and regression and correlation results were obtained in the analysis of the data obtained.

Findings - The correlation analysis results of the study show that there are positive significant relationships between the variables examined. Regression analysis results also confirm these relationships and indicate that there are significant relationships between the variables. According to another finding obtained from the health institution where the research was conducted; While visionary leadership has an impact on business craftsmanship, it also has a partial mediating role in ensuring employee career satisfaction. Accordingly, it has been concluded that if healthcare sector managers apply the visionary leadership style situationally, employees' career satisfaction may increase and they may tend to engage in business craftsmanship behavior.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Sökmen, A. (2024). Vizyoner Liderlik, Kariyer Tatmini ve İş Zanaatkârlığı İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 16 (4), 2876-2891.

Discussion – With this study, results were obtained that there are significant relationships between Visionary Leadership, Career Satisfaction, and Business Craftsmanship. The results support relevant research and have the potential to contribute.

1. Giriş

Teknolojideki gelişmelerin yoğunluğu tüm sektörlerde çeşitli etkileriyle yaşanmaktadır. Hangi sektörde olursa olsun bu etkiler değişimleri zorunlu kılmakta, bu noktada da örgüt yöneticilerinin üstlendikleri liderlik rollerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Liderlik stilleri içerisinde zaman unsuru ile farklılaşan *Vizyoner Liderlik* hızlı değişimlere uyum sağlamaya ve geleceği planlamaya (Uysal, 2004; Aksu, 2009; Çınar ve Kaban, 2012) dair etkili bir modeldir. *İş Talepleri ve İş Kaynakları* teorisinden hareketle iş tasarımı inceleyen yeni bir yaklaşım olarak "*İş Zanaatkârlığı*" çalışanın işine dair görevlere, ilişkilere, bilişsel süreçlere bizzat müdahalede bulunarak kontrol sahibi olmasına teşvik eden bir yaklaşımdır (Heuvel vd., 2015). Çalışanlar iş zanaatkârlığı davranışında bulunarak proaktif bir anlayış ile yaptıkları işte gerekli gördükleri değişiklikleri uygular, yeni görevlere talip olur hatta bu görevlerin zorlayıcı olmasını ister kısacası işinin kendisi için anlamlılığını artıracak tasarımlar yapar ve uygular. Bir başka ifade ile iş tasarımının aşağıdan yukarıya gerçekleşmesi söz konusudur (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Kaan and Shatigue, 2022). Çalışanın işini geliştirmek üzere harcadığı çabanın anlaşılabilmesi ve öngörülebilmesi Vizyoner Liderlik tarzını benimseyen yöneticilere avantaj sağlayabilir, bu çabaların örgüt ile uyumlaştırılmasını kolaylaştırabilir. Zira bir vizyonun gelecekteki potansiyelini görebilmek, bulunduğu sektörde örgütün konumunu devam ettirebilmek hatta genişletmek büyük ölçüde benimsenen liderlik tarzları ve buna yönelik becerilerin kullanılabilmesi ile ilgilidir. Çalışan odaklı bir vizyonun amaçlara ulaşmada güçlü motivasyon etkisi olduğunu, vizyonun da çalışanlar tarafından yaratıldığında bu gücün artacağını söyleyebilmek mümkündür. İş zanaatkârlığının potansiyel öncüllerinden kabul edilen çalışanın değişime hazır olma istekliliğinin (Yavuz ve Ertan; 2019) eyleme dönüşebilmesi ise işin kendisine ve örgütsel kısıtlamalara bağlıdır (Presti vd., 2022). Bu kısıtları hem çalışan, hem de örgüt adına azaltmanın belki de ortadan kaldırabilmenin liderin de değişime hazır olma istekliliği diğer bir ifade ile benimsediği liderlik tarzı ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Diğer taraftan, iş zanaatkârlığı yönetimce değil, çalışan tarafından isteğe bağlı başlatılan bir davranış olması sebebiyle (Grant ve Ashford, 2008), çalışanın kariyerinde ilerleme arzusuyla bu davranışa motive olabileceği (Janssen vd., 2020), bu nedenle kariyer tatminini de olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir. Kariyer tatmini, çalışanın işine ve kariyer yoluna dair olumlu duyguların, işi ile değerleri, yaşamı arasındaki uyum ve dengeyi, ilerleme olanaklarını ve elde edebildiği refah düzeyi gibi konuları kapsamakta olup (Hackman ve Oldham, 1976) ve geleceğe dair koymuş olduğu hedeflere ne kadar yaklaşabildiği ile ilgilidir (Kopelman vd., 2006). Çalışanların kariyerlerinde ilerlemesini sağlayan iş zanaatkârlığı proaktif bir strateji olarak (Janssen vd, 2020) vizyoner liderlik anlayışı içinde teşvik edildiğinde kariyer tatmini artırılabilir. Örgütsel etkililik ile ilişkilendirilen bu teorilerden hareketle çalışma kapsamında vizyoner liderlik, kariyer tatmini ve iş zanaatkârlığı ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Kavramsal çerçeve başlığı altında vizyoner liderlik, kariyer tatmini ve iş zanaatkârlığı değişkenleri açıklanmıştır.

2.1. Vizyoner Liderlik

Liderlik, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerde hususen aranan kritik bir yondur. Yöneticiler durumsal olarak farklı liderlik stillerini kullanabilmektedir. Etkili liderler; kendisinin ve örgütünün vizyonlarını çalışanlara tam olarak ifade edebilme (Smith, 2006), bu doğrultuda astlarını etkileyerek vizyonun gerçekleşmesi için harekete geçirme becerisine sahiptirler (Mgaiwa, 2023, Berson vd., 2015 , Berson vd., 2001 ; De Luque vd., 2008, Conger ve Kanungo, 1987 ,). Liderlik davranışlarını inceleyen farklı çalışmalar olmakla birlikte (Sökmen ve Boylu, 2009; Sökmen ve Sökmen, 2014; Güres ve Sökmen, 2015; Yavan vd., 2018; Ciddi vd., 2019; Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2019; Kenek ve Sökmen, 2022), vizyoner liderlik ile iş zanaatkârlığına ilişkin yapılan çalışmalara fazla rastlanmamaktadır. Ancak konu örgüt vizyon ve misyonlarına ulaşmak olduğunda liderin de vizyoner yaklaşım sergilemesi beklenmektedir. Vizyoner liderler; büyük resmi görebilen, vizyon geliştirebilen,

amaçlar ile durumsallık ilişkisini kurabilen yapıya sahiptirler (Sökmen ve Yavanoğlu, 2023; Sashkin ve Sashkin, 2003). Vizyoner liderlik gerek örgüt, gerekse lider tarafından belirlenen vizyonun çalışanlarca önemli hissedilmesine ve onu gerçekleştirme çabası sergilemelerine yöneliktir (Kearney vd., 2019) ve işletmenin etkinliği için çalışanlara ilham verme, yeniliklere uyumlu politika değişikliği yoluyla onları yönlendirme, cesatlendirme ve destekleme yeteneğini ifade eder (Kouzes and Posner, 2000; Taylor vd., 2014). Bu liderlik tarzında çalışanlara işlerinde karşılaştıkları zorlukları nasıl yönetebilecekleri ve belirlenen vizyona nasıl katkı sağlayabilecekleri net olarak aktarılır (Cai vd., 2018), risklere açık olma, değişikliklere uyum sağlama, yaratıcılıkla ilişkili belirsizlikleri giderme (Stam ve Knippenberg, 2010) gibi çalışanı teşvik edici davranışlara (Liang vd. 2020) odaklanılır. Vizyoner liderlik ile kariyer tatmini, dile getirme davranışı ve bağlılık ilişkisinin açıkça ortaya konulduğu çalışmalar da mevcuttur (Sökmen vd., 2023).

Sibeko ve Barnard (2020), vizyoner liderliği kısa vadeli, uzun vadeli, genişlemeci vizyon ve uzmanlık vizyonu olmak üzere dört farklı türde ele alarak vizyoner liderliğin, taksiksel, stratejik, başarıları genişletme ve uzmanlaşmaya yönelik işlevlerine de vurgu yapmıştır. Bu işlevler ekseninde yürütülen çabalar ele alındığında çalışan ve örgüt hedeflerinin uyumlaştırılması söz konusudur. Lider tarafından oluşturulan ortak vizyon çalışanların örgütün hedeflerini kendi hedefleri olarak benimsemelerine yardımcı olur (Cai, Fan, Wang, 2023; Mascareno vd., 2020, Bouckennooghe vd., 2015), aynı zamanda vizyonları çalışanların değerlerini, ihtiyaçlarını da dikkate alır (Sökmen ve Yavanoğlu, 2023; Kirkpatrick, 2004; Dhammika, 2016,). Almog-Bareket (2012)'e göre; vizyoner liderlik çalışanın örgüt içinde kendi rekabet avantajını yaratmasına olanak tanır, bu durum çalışanların belirlenen vizyona ulaşmak için yeni fikirler üretme ve yaratıcılıklarını geliştirmelerini teşvik eder. Vizyoner liderlik bir organizasyonun performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Sashkin ve Sashkin 2003) çünkü; vizyoner liderler ana hedef olarak iş geliştirme (Liang, 2020), ilham verme, cesatlendirme (Kouzes ve Posner, 2002) konularına odaklanılır, zira vizyonların gerçekleşmesi ancak çalışanlar aracılığıyla mümkün olabilir (Cheema vd. 2015; Farhan, 2024).

2.2.Kariyer Tatmini

Literatürde kariyer tatmini ile ilgili araştırmalar incelendiğinde iş tatmini, çalışan tatmini, mesleki tatmin gibi terimlerin birbirinin yerine kullanılabildiği görülmektedir (Jeon ve Kim, 2024). Anlamca en yakın terim olarak karşılaştırılabileceğimiz, çalışan performansının temel unsurlarından olması sebebiyle en sık çalışılan konular arasında da yer bulan iş tatmini (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007; Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2016; Bıyık vd., 2016; Erdoğan ve Sökmen, 2019) çalışanın şu anki işine veya işle ilgili tecrübelerine dair değerlendirmelerinden elde ettiği olumlu hisler (Lock, 1976, Sökmen ve Benk, 2019) olarak tanımlanır. Çalışanın mevcut işine karşı duyduğu psikolojik bir duruma işaret eder ve ücretler, büyüme fırsatları, istihdam edilebilirlik gibi konularla ilgilidir (Lounsbury vd. 2007, Laschinger, 2012), Kariyer tatmini ise; tüm bu durumların ilerisindeki beklentilerine bağlı gelişen tutumu ve bireyin yaşamı boyunca işle ilgili deneyiminden duyduğu memnuniyeti ifade ederken (Greenhaus vd.,1990; Jeon ve Kim, 2024) aynı zamanda iş tatmini ile ilişkili faktörleri de kapsar (Kumari ve Rachna, 2011). Kariyer tatmini, çalışanın kendi kariyer yoluna karşı duyduğu psikolojik bir duruma işaret eder ve belirledikleri hedeflere ilerlemesi, edindiği başarıları değerlendirmesi, eğitimleri gibi maddi, manevi olarak elde ettikleri ile ilgilidir (Greenhaus vd. 2019; Armstrong-Stassen ve Ursel, 2009; Spurk, 2015; AlEsa ve Durugbo, 2024;). Kariyer tatmini, çalışanın işiyle ilgili şimdiye kadar edindiği deneyimler ve elde ettiği ilerlemelere ilişkin algılarını kapsar (Orser ve Leck, 2010). Kariyer tatmini, çalışanın kariyerini yönetme şeklinden, kariyer başarısından ve kariyer deneyimlerinden ne ölçüde olumlu duygulara sahip olduğunun güçlü bir göstergesidir, bu durum aynı zamanda çalışanın örgütünde kalmaya istekliliğini de belirler (Dubbelt vd., 2019; Klusmann vd.2008; Mauno vd, 2014).

2.3.İş Zanaatkârlığı

Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından literatüre kazandırılan “job crafting” kavramı; çalışanın işine pozitif anlam yükleyerek bir usta titizliğinde *görevleri, iş ilişkileri ve bilişsel süreçlerinde* değişim yaratmasını ifade etmektedir. Bu kavram Türkçe literatürde; iş becerikliliği, iş şekillendirme, bireysel iş yapılandırma gibi ifadelerle kullanılmıştır. Yavuz ve Ertan (2019) yaptıkları çalışmada, ustalıkla işlemek

anlamındaki “craft” kelimesinin dilimizdeki tam karşılığı olarak “zanaat” kelimesini önermişlerdir. Bu kavramı daha net tanımlayabilmek üzere dayandığı teorik alt yapılar olan “İş Tasarımı” ve “İş Özellikleri” karşılaştırmaları ve bir parçası olduğu “İş Talepleri ve Kaynakları” modeli ile açıklamak uygun olacaktır. Bu nedenle bu başlığa biraz daha geniş yer verilmiştir. Yönetimsel bir uygulama şekli olarak iş ve insan unsurunu uyumlaştırmak üzere ilk olarak Smith (1776) tarafından ele alınan İş Tasarımı Modeli pek çok araştırmaya konu olmuş, zaman içerisinde çeşitli yeniliklerle geliştirilmiş ve nihayetinde Hackman ve Oldham (1975) tarafından ortaya atılan “İş Özellikleri Teorisi” ile önemli katkı sağlanmıştır (Sökmen, 2009; Başpınar ve Çakıroğlu, 2020). İş Tasarım Teorisi, çalışanların yaptıkları işe isteklilikleri artırıldığında işine daha fazla zaman ve emek harcayabileceği fikri ile iş verimin artırılmasına yönelik olarak tasarlanmış motivasyonel bir yaklaşımdır (Alfes vd., 2015; Miller, 2015; Oldham ve Fried, 2016; Daniels vd., 2017). Bu yaklaşıma göre işin yeniden tasarlanması bir bütün olarak üst yönetimce gerçekleştirilir ve yukarıdan aşağıya bir planlama söz konusudur (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Miller, 2015; Akçakanat, 2019). İş zanaatkarlığı ise nihai amaçlar aynı kalmak üzere bu planlamayı tersine çeviren bir yaklaşımdır. Çalışan işinin kendisine olumlu duygular da yaşatarak nasıl daha iyi yapılacağına bizzat kendisi yön verir (Parker ve Ohvdy, 2008). Endüstri ve örgüt psikolojisinin önemli kuramlarından kabul edilen İş Özellikleri Teorisi, çalışanların kariyer başarısını beslemek üzere İKY süreçlerini verimli bir şekilde tamamlayıcı bir yönü temsil etmektedir. Bu teori; herhangi bir işle ilgili olarak görev kimliği, beceri çeşitliliği, özerklik, görev önemi ve geri bildirim olmak üzere beş temel iş özelliği boyutunu önererek iş motivasyonu ve iş tatminini birlikte ele almaktadır (Bilgiç, 2008). Önerilen bu boyutların uygulanması durumunda, çalışan işine dair olumlu duygular hissetme ve motive olma yönünde psikolojik etkiler yaşar. Bu etkinin ortaya çıkabilmesi ise; iş zenginleştirme, iş genişletme veya işte mücadele gibi zorluklara ve yeniliklere ihtiyaç duyan çalışanlar için söz konusudur (Alcan, 2021). Bu noktada çalışanların işlerine olan tutkuları ile iş ortamlarını veya işe dair gerekli gördükleri diğer hususları, kendi tercihleri doğrultusunda uyumlaştırdıkları, düzenledikleri bir değişim sürecini veya hareketini ifade eden iş zanaatkarlığı (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Barclay vd., 2022; Salem vd., 2023) ile benzerlikleri olduğu görülmektedir. Ancak bunlara ek olarak iş zanaatkârlığında, çalışanın işi ekseninde başlattığı, ilişkisel, bilişsel ve görev boyutlarında yaşanan değişimler, işe yüklenen anlam ve çalışanın kimliğinin de değişmesini sağlar (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Örneğin; çalışan rutin görevlerinin nasıl yapılacağına dair yeni bir düzenleme yapabilir, işin yapılışını kolaylaştıracak, daha verimli hale getirecek yeni fikirler oluşturabilir veya çalışan mevcut görevinin yanı sıra kendisi ile uyumlu gördüğü yeni görevlere de talip olabilir. İlişkisel boyutta iş arkadaşları, yöneticiler, meslektaşlar ile ilişkilerini yeniden düzenleyebilir, bilişsel boyutta işinin örgütüne sağladığı etkiyi artırmak, farkındalık yaratmak veya işine yeni bir anlam yükleyebilmek üzere davranışlar geliştirebilir. Ayrıca bu model; iş zanaatkârlığında bulunabilme potansiyeli olarak örgütteki tüm pozisyonlardaki çalışanları kapsayıcı nitelik taşımaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bir diğer yaklaşım Demerouti ve Bakker (2001) tarafından önerilen “İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi”, kendi içerisinde alt boyutları ile çalışanın işle uyumlaştırılmasına yönelik talep ve kaynak yönetimini içermektedir. Bu model; diğer bir ifade ile çalışanda taleplerin yarattığı yükün kaynaklar ile dengelenmesini konu alır. İş talepleri; işle ilgili yoğun fiziksel ve zihinsel çabaların yarattığı fiziksel, zihinsel ve duygusal etkiler olarak (Peeters vd., 2005; Roelen vd., 2007), iş kaynakları ise; amaçların başarılmasına yardımcı, taleplerden kaynaklanan yükleri azaltıcı, çalışanların kariyer gelişimlerine destek sağlayıcı etkileriyle sosyal destek, iş özerkliği, kişisel gelişim ve örgütsel adalet olarak açıklanmaktadır (Alcan, 2021). Bu teorisinin yedinci önermesi olarak modele eklenen iş zanaatkârlığı değişkeni (Işık vd., 2022) ise; çalışanın kendi iş talepleri ve kaynaklarını değiştirebileceği davranışlara yönelmesi suretiyle daha yüksek motivasyon ve performans sağlanabileceğini önermektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Vogt, vd, 2016; Bakker ve Demerouti, 2016). Bu model üzerinden ayrı olarak ele alınmaya başlanan ve son yıllarda üzerinde çokça araştırma yapılan İş Zanaatkârlığı Modeli, çalışanı proaktif olmaya teşvik etmekte, çalışanın işini daha anlamlı ve tatmin edici bulması için işi kapsamında yaratıcı değişiklikler yapmasına olanak vermektedir (Kerse, 2019; Schaufeli ve Bakker, 2004). Böylece artan iş taleplerinin yarattığı etkilere karşı iş kaynaklarında yaratacağı düzenlemeler ile aradaki dengeyi çalışan kendisi sağlayabilecek, elde edeceği olumlu sonuçlar işinden memnuniyetini ve örgüte sağladığı katkıyı artırabilecektir.

3. Metodoloji

Araştırma kapsamında ilk olarak *Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan* 29.03.2023 tarihli ve 37/4 numaralı karar sayısıyla yapılabilir izni alınmıştır. Araştırmanın temel amacı, vizyoner liderlik (VL) kariyer tatmini (KT) ve iş zanaatkârlığı (İŞZ) değişkenleri arasındaki ilişkileri bir sağlık işletmesinde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar örnekleminde ele almaktır. Kavramsal çerçevede yer verilen konular dahilinde oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

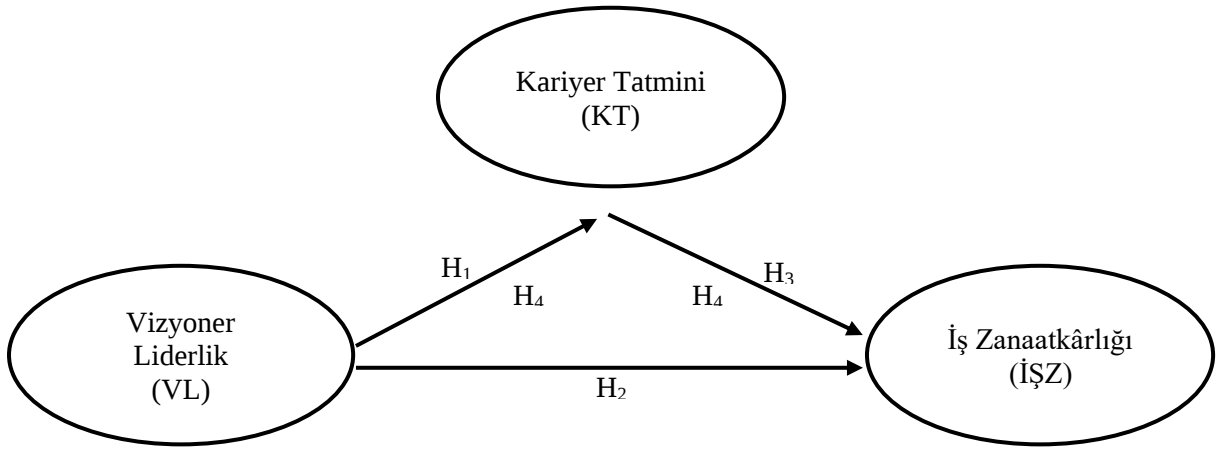
H₁: Vizyoner liderliğin kariyer tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Vizyoner liderliğin iş zanaatkârlığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Kariyer tatmininin iş zanaatkârlığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Vizyoner liderliğin iş zanaatkârlığı üzerindeki etkisinde kariyer tatmininin aracı bir etkisi vardır.

Değişkenler arasındaki ilişkileri göstermek üzere oluşturulan model Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3.1. Evren ve Örneklem

Çalışmaya konu olan araştırma, Ankara’da zincir bir hastane işletmesinde görev yapan beyaz yakalı çalışanlara (büro, laborant, memur gibi) yönelik olarak 2024 yılı Ocak-Mart dönemleri arasında yürütülmüştür. Söz konusu dönemde ilgili sağlık işletmesi bünyesinde aktif görev yapan beyaz yakalı çalışan sayısı toplam 527’dir. Toplanan kullanılabilir anket sayısı ise 287’dir. Böylece, seçilen örneklem evrenin yaklaşık % 54’ünden oluşmaktadır.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada katılımcıların Vizyoner Liderlik (VL) düzeylerinin tespit edilebilmesi için Sashkin (1996) tarafından geliştirilen ve 25 ifadeden oluşan *Vizyoner Liderlik Ölçeği* kullanılmıştır. Örneğin, “İnsanların yeni fikir ve projeleri gönülden benimsemelerini sağlar” ve “Grup çalışmaları esnasında insanların önemli hususlara odaklanmalarını sağlar” gibi. Kariyer Tatmin (KT) düzeyleri için Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan *Kariyer Tatmini Ölçeği* kullanılmıştır. Örneğin “Genel kariyer hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum” ve “Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum” gibi. İş zanaatkârlığı için Slep ve Vella-Brodrick, (2013) tarafından geliştirilen 19 ifadeli *İş Zanaatkârlığı Ölçeği* kullanılmıştır. Örneğin “Daha eğlenceli hale getirebilmek adına iş yapma yöntemimi değiştiririm” ve “Görevlerimi, beceri ve yeteneklerime daha uygun olması adına şekillendiririm” gibi. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı 5’li Likert tarzında hazırlanmıştır ve her madde 1 ile 5 arasında (1=Hiç katılmıyorum ve

5=Tamamen Katılıyorum) şeklinde derecelendirilmiştir. Hazırlanan ölçekler araştırmacı ve iki hastane personeli tarafından elden dağıtılmış ayrıca çalışanların e-posta hesaplarına da gönderilerek yüksek katılım elde edilmesine çalışılmıştır. Özellikle sağlık çalışanlarının vardiyaları ve iş yoğunlukları göz önünde bulundurularak kimi zaman mesai, kimi zamansa dinlenme ve yemek aralarında, çoğunlukla da izin günlerinde evlerinde soru formlarını doldurmaları için çaba sarf edilmiştir.

4.Araştırmanın Bulguları

Araştırma sonucunda elde edilen veriler lisanslı IBM SPSS 27 programında analize tabi tutularak değerlendirilmiştir. Demografik özelliklere ilişkin veriler gerek frekans analizi, gerekse de yüzdesel değerler ile açıklanmıştır. Ölçekler için Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi de yapılmıştır. Hipotezlerin ampirik olarak doğruluklarının test edilmesi için ayrıca korelasyon ve regresyon analizi (hiyerarşik regresyon dahil) yapılmıştır.

Araştırmaya 206 kadın ve 81 erkek sağlık çalışanı katılmıştır, bunların % 56'sı evli, % 44'ü ise bekârdır. Katılımcıların % 40'sı 20-29, % 46'sı 30-39, % 14'ü de 40 ve üzerindeki yaşlardadır. Katılımcıların % 22'si önlisans, % 75'i lisans, % 3'ü ise yüksek lisans veya doktora mezunudur. Araştırmada sorulara gerçekçi yanıtlar alınması amaçlanmış ve sosyal beğenilirlik etkisini azaltabilmek amacıyla katılımcıların hastane birim bilgilerini (çalışılan bölümler ve üniteler) yazmaları istenmemiştir.

Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

Gerçekleştirilen analizlere göre kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları aşağıda görüleceği üzerine sırasıyla; vizyoner liderlik ölçeği 0.984, kariyer tatmini ölçeği 0.972 ve iş zanaatkârlığı ölçeği 0.886'dır. Elde edilen değerler, bu çalışmada kullanılmış olan değişken ölçeklerinin kabul edilebilir derecede ve hatta oldukça yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Sonraki aşamada ilgili değişkenler arası ilişkileri göstermek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda vizyoner liderlik ile kariyer tatmini arasında ($r=0.682$, $p>0.01$), vizyoner liderlik ile iş zanaatkârlığı arasında ($r=0.546$, $p>0.01$) ve kariyer tatmini ile iş zanaatkârlığı arasında da ($r=0.524$, $p>0.01$) pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 1: Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Değerleri

	1	2	3
<i>Vizyoner Liderlik (VL)</i>	[0.984]		
<i>Kariyer Tatmini (KT)</i>	,682**	[0.972]	
<i>İş Zanaatkârlığı (İŞZ)</i>	,546**	,524**	[0.886]

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (iki yönlü), [Parantez içindeki değerler Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısıdır.]

Regresyon Analizi

Çalışmada yapılan regresyon analiz sonuçlarına göre; vizyoner liderliğin kariyer tatminini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0.682$; $p<0,001$) ve % 31,2 oranında açıklayıcı olduğu ($R^2=0.312$), iş zanaatkârlığı üzerinde de anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.546$; $p<0,001$) ve % 29,6 oranında açıklayıcı olduğu ($R^2=0.296$) görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen sonuçlara göre Hipotez 1 "Vizyoner liderliğin kariyer tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." ve Hipotez 2 "Vizyoner liderliğin iş zanaatkârlığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." kabul edilmiştir. Buna göre ilgili işletmede görev yapan sağlık çalışanlarının vizyoner liderlik algılarının artması durumunda, kariyer tatmin düzeylerinin ve iş zanaatkârlıklarının da artacağı görülmektedir. Bununla birlikte ayrıca kariyer tatmininin de sağlık işletmesi çalışanlarının iş zanaatkârlıklarını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=0.524$;

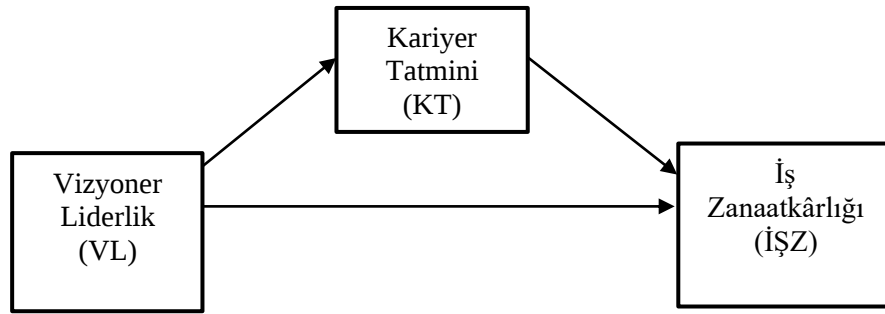
$p<0,001$) ve % 26,8 oranında açıklayıcı olduğu ($R^2=0.268$) görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 3 “Kariyer tatmininin iş zanaatkârlığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” kabul edilmiştir. Buna göre sağlık çalışanlarının kariyer tatminlerinin artması durumunda özellikle yüksek temaslı ve insan odaklı sağlık işletmelerinde, örgütsel çıktılar kapsamında büyük öneme sahip davranışlardan iş zanaatkârlığı düzeylerinin de artacağı elde edilen bulgular çerçevesinde rahatlıkla ifade edilebilir.

Tablo 2: Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler			
Vizyoner Liderlik	Kariyer Tatmini		İş Zanaatkârlığı	
	β	Sig	β	Sig
	0.682	0.000	0.546	0.000
	$R^2=0.312$ $F=67,827$		$R^2=0.296$ $F=61,673$	
Kariyer Tatmini	İş Zanaatkârlığı			
	β	Sig		
	0.524	0.000		
	$R^2=0.268$ $F=59,685$			

Vizyoner Liderliğin İş Zanaatkârlığı Üzerindeki Etkisinde Kariyer Tatmininin Aracılık Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen ve alan yazında oldukça yoğun kullanılan, ayrıca dört aşamadan oluşan aracı değişken analizi (hiyerarşik regresyon) yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde aracılık rolü üç değişkenli model oluşturularak belirlenebildiği için bu çalışmada da buna uygun bir model (Şekil 2) oluşturulmuştur. Buna göre vizyoner liderliğin iş zanaatkârlığı üzerindeki etkisinde kariyer tatmininin aracı etkisine yönelik aşağıdaki model test edilmiştir.



Şekil 2: Aracı Değişken Modeli

Modeldeki yukarıda gösterilen regresyon analizi sonuçlarına göre ilk adımda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde (vizyoner liderliğin iş zanaatkârlığı üzerinde) anlamlı bir etkisinin ($\beta=0.546$; $p<0,001$) olduğu tespit edilmiştir. İkinci aşamada ise bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde (vizyoner liderliğin kariyer tatmini üzerinde) anlamlı etkisinin ($\beta=0.682$; $p<0,001$) olduğu görülmüş; daha sonra üçüncü adımda ise aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde (kariyer tatmininin de iş zanaatkârlığı üzerinde) anlamlı bir etkisinin ($\beta=0.524$; $p<0,001$) olduğu tespit edilmiştir. Son aşama olarak dördüncü adımda da, bağımsız değişken ve aracı değişken (vizyoner liderlik ile kariyer tatmini) birlikte analize dâhil edilerek bağımlı değişken olan iş zanaatkârlığı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Buna göre vizyoner liderlik ve kariyer tatmininin bir arada analize sokulmasıyla iş zanaatkârlığı üzerinde vizyoner liderliğin pozitif ve anlamlı etkisi devam etmiş fakat etki katsayısı kısmen azalmıştır ($\beta=0.394$; $p<0,001$). Kariyer tatmininin de iş zanaatkârlığı üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisi devam

etmiş fakat onun da etki katsayısı azalmıştır ($\beta=0.348$; $p<0,001$). Bu analiz sonuçlarına göre vizyoner liderliğin iş zanaatkârlığı üzerindeki etkisinde kariyer tatmininin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla da Hipotez 4 kabul edilmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmayı yürütebilmek üzere öncelikle Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 29.03.2023 tarihli ve 37/4 numaralı karar sayısıyla araştırma onayı alınmıştır. Yapılan bu araştırma ile vizyoner liderlik, kariyer tatmini ve iş zanaatkârlığı arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca vizyoner liderliğin kariyer tatminine etki ederken iş zanaatkârlığı üzerindeki aracılık etkisinin olup olmadığını tespit edebilmek araştırmanın diğer bir amacıdır. Çalışmada incelenen değişkenler arasında korelasyon analizi sonucunda pozitif anlamlı ilişkiler bulunduğu ve regrasyon analizi sonucunda anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durumda; test edilen H_1 , H_2 ve H_3 kabul edilmiştir. Ayrıca, hiyerarşik regresyon analiz sonuçlarına göre; vizyoner liderlik iş zanaatkârlığı üzerinde bir etki oluştururken çalışanın kariyer tatmininin sağlanmasında da kısmi aracılık rolüne sahiptir. Bu sonuca göre de H_4 de kabul edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen bulgular yapılan araştırmalar kapsamında literatürü destekler niteliktedir. İş talepleri ve iş kaynakları teorisinin önemli bileşenlerinden birisi olarak ayrıca araştırma konusu yapılmakta olan iş zanaatkârlığının, vizyoner liderlik ve kariyer tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiyi bir arada inceleyen araştırmalara literatür incelenmesinde rastlanmamıştır. Yeni bir bakış açısı üzerinden literatürdeki bu boşluğa katkı sağlayacağı düşünüldükten yürütülen bu çalışmadan elde edilen bulguların incelenerek örgütsel açıdan önemini ortaya koymak ve sektörel anlamda önerilerde bulunmak çalışmanın nihai amacıdır.

Vizyoner liderlik tarzı benimsemenin örgüte ve çalışanlara önemli katkıları bulunmaktadır. Konunun örgütsel anlamdaki öneminden ötürü, birçok araştırmacı bu katkıları ortaya koymak üzere vizyoner liderlik tarzının hangi durumlarda etkili olduğuna dair araştırmalar yapmış, hatta konuyla ilgili yeni araştırmalar için çağrılarda bulunmuşlardır. Vizyoner liderler, çalışanın ve örgütün performansını artırabilir (Baum vd., 1998; Kirkpatrick ve Locke, 1996), çalışanların kendilerini işyerinde daha anlamlı bulmalarını, örgütlerine ait hissetmelerini ve bir amaca sahip olmalarını sağlayabilir (Bryman, 1992; Shamir vd., 1993; Yukl, 2000). İlgili literatür incelendiğinde, araştırmacıların liderlik tarzları ile çalışanların iş tatminleri arasında bir ilişki bulunduğu, yaratıcılık ve yenilikçiliğe odaklanmalarında etkili bir unsur olarak görüldüğü belirtilmektedir (Jang vd., 2017; Lacy ve Sheehan, 1997; Mgaiwa, 2021). Vizyonların çalışanlar tarafından değerli bulunması ise kendilerine hitap etmesi yani bir yönüyle çalışanlara da odaklanması ile ilgilidir. Lider tarafından belirlenen vizyonların motive edici rol oynamasında, çalışanları idealize ettikleri benlik ve değerleri yaratmaya yönlendirmesinin vizyona ulaşma olasılığı daha yüksektir (Stam vd., 2010). Çalışmadan elde edilen bulgulardan ve literatürdeki araştırmalardan hareketle vizyoner liderlik tarzının çalışanlarda motive edici bir araç olarak kullanılabileceği ancak belirlenen vizyonların çalışanların idealleri ile uyumlu olduklarında beklenen amaçlara ulaşılabilceği, örgüt performansında artışı etkileyebileceğini söylemek mümkündür.

Kariyer tatmini, kişinin mevcut işi ve işyeri ile ilgili olarak hissettiği duygusal tatmin durumu olarak ifade edilir. Kariyer tatmini, bir çalışanın işi ve kariyer yolu hakkında duyduğu memnuniyet olup değerleri ile uyumu, terfi olanakları, iş-yaşam kalitesi gibi yönleri içerir (Hackman ve Oldham, 1976). Kişi kendisini iş yaşamına ilişkin vizyonlarına ulaşma, kendisine dair beklentilerini karşılama durumuna göre genel uyum düzeyinde değerlendirir (Kopelman vd., 2006). Çalışanlarda bu uyum düzeyinin yüksek olmasının kişisel ve örgütsel anlamda faydalı sonuçlarının olacağı ifade edilebilir. Abele ve Spark (2009), kariyer tatmini ve özgüven arasında bir ilişki olduğunu bu sebeple de zor görevler ve yenilikçilik konusunda da daha fazla psikolojik kaynaktan yararlanabildiklerini belirtmektedirler. Çalışmadan elde edilen bulgular benzer şekilde kariyer tatmini ve iş zanaatkârlığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda çalışanların proaktif davranış sergileyerek, yeni ve zorlu görevlere talip olmalarını, görevlerinde yenilikçi yöntemler geliştirmelerini ifade eden iş zanaatkârlığının aynı zamanda kariyer tatminlerini de artırabileceği belirtilebilir. Çalışanlar, kariyerleriyle ilgili kişisel değerlendirmeleri olumlu olduğu takdirde, mevcut durumlarını

korumaya motive olurlar (Spurk, Hirschi ve Dries, 2019). Kariyer tatmini yüksek olan çalışanlar örgüt tarafından da genellikle ödüllendirilmektedirler, bu bakımdan kariyer başarılarını devam ettirmek için yaratıcı davranışlarını sürdürmeye de daha fazla istekli olacaklardır. (Lounsbury vd.,2007). Diğer bir ifade ile çalışanların yaratıcılığını teşvik etmenin bir yolu da onların kariyer tatminlerini sağlamaktır. İş zanaatkarlığı davranışında bulunan çalışanlar proaktif bir yönelimi başlattıklarından iş refahlarını ve iş performanslarını da yükselterek kendi kazanç sarmalını (Bakker ve Demerouti, 2014; Vogt. vd.,2016) kısaca kendi iş kaynaklarını oluşturabilmektedirler.

Özellikle sağlık sektörü gibi iş taleplerinin yüksek ve zorlayıcı olduğu şartlara sahip çalışanların iş tutkularının ve kendi psikolojik kaynaklarının yükselmesi kariyerlerinden duydukları memnuniyet düzeyini de yükseltebilecektir. Ancak; her sektörde olduğu gibi sağlık çalışanları için de beklentiler ve algılanan performans iş tatminlerinin sağlanmasındaki önemli bileşenlerdendir (Arifin ve Raharjo, 2020). Bu yönüyle ele alındığında liderler tarafından belirlenen vizyonların, sağlık çalışanlarının işlerine yönelik beklentilerini ve hatta performans algılarını dikkate alarak planlanması, çalışanların iş zanaatkarlığı davranışları kapsamında bireysel kaynak düzenlemelerine olumlu etki sağlayabilecektir. Bunun önemli çıktılarından birisi olarak da çalışanın kariyer yolundaki memnuniyet düzeyini ve genel yaşam kalitesi ile ilgili değerlendirmesini ifade eden kariyer tatminini (Meilanti vd., 2022) yükseltebileceğini söylemek mümkündür.

İş zanaatkarlığı, belirli ölçülerde çalışanın kendi işinin mimarisini tasarlamasına olanak sunan bir uygulamadır. Böylelikle iş taleplerinden kaynaklanan fiziksel ve psikolojik yüklerin etkisinin azaltılabileceği, kendisine sunulan bu fırsat ile kaynaklar oluşturabileceği, sosyal sermayesini artırabileceği bir süreci ifade eder. Çalışan açısından oldukça cömert bir fırsat olarak değerlendirilebilecek bu uygulama aslında nihai olarak örgütsel çıktıları fayda sağlayıcı niteliktedir.

Yapılan araştırmalarda çalışanın iş tecrübelerinden olumlu duygular üretebilmesi olarak ifade edilen iş memnuniyetinin yaratıcılığı, verimliliği, iş performansını etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır (Locke, 1976; Bowling; 2007; Kim, 2011; Spanjolet vd., 2015; Mgaewa, 2023). Bunların yanı sıra yapılan araştırmalarda, benimsenen liderlik tarzının çalışanların iş tatminini etkilediği sonuçlarına varılmıştır. (Saleem, 2015; Mgaewa, 2023). İş zanaatkarlığı modeline göre, örgütün tüm çalışanları iş zanaatkarlığı davranışını başlatabilme potansiyeline sahiptir (Wrzesniewski vd., 2013), yani işini anlamlı kılmak isteyen her kıdem düzeyindeki çalışan için bu modelin uygulanması mümkündür (Berg, Wrzesniewski ve Dutton, 2010). Vizyon sahibi liderler temel anlamda iş geliştirme odaklıdır (Liang vd.2020). Bu sebeplerle gerek İKY uygulamalarında gerekse yöneticinin tercih ettiği liderlik tarzlarında önemsenmesi gereken hususlar olarak, belirli ölçülerde iş özerkliği ile çalışanın yaratıcılığını kullanarak işine katkılar sağlayabileceği iş zanaatkarlığı davranışlarının teşvik edilmesinin ve vizyonların örgütteki tüm çalışanların beklentileri ile uyumlu olmasının bütünsel memnuniyeti etkileyebileceği unutulmamalıdır. Araştırma çerçevesinden elde edilen sonuçlara yönelik olarak sunulan bu öneriler özellikle sağlık çalışanları açısından sınırları belirlenmiş süreçlerin yarattığı gerginliklere çözüm olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırma verilerini elde edebilmek için zorlu ve işin doğası gereği standardize edilmiş şartlarda çalışan sağlık profesyonelleri tercih edilmiştir. Bunun sebebi standart şartların çalışan tarafından belirli ölçülerde değiştirilebilmesinin işin anlamlılığı yönünde ve çalışanın iş kaynağı yaratmadaki pozitif etkisini test edebilmektir. Ayrıca bu etkinin sağlık çalışanlarının kariyer tatminleri ile ilişkisinde vizyoner liderlik tarzının bir etkisinin olup olmadığı da önemsenen diğer husustur. Sağlık çalışanları açısından ele alındığında pek tabi ki rutin görevlerin değiştirilmesinden ziyade bilişsel ve ilişkisel düzeydeki değişiklikler daha uygulanabilir olacaktır. Ancak bir çalışanın iş yapılış şeklindeki yaratıcı çözümlerinin de o işi daha anlamlı kılabilmesini belirtmek gerekir.

Bu araştırma tüm sağlık personeline ulaşmak mümkün olmadığından Ankara'daki bir sağlık işletmesinde görevli çalışanlar ile sınırlıdır. Yapılacak yeni araştırmalar farklı şehirlerdeki sağlık çalışanlarına uygulanarak buradan elde edilen sonuçlar test edilebilir. Bu çalışmada vizyoner liderlik incelenmiştir, farklı bir liderlik tarzı veya birden fazla liderlik tarzı üzerinden incelemeler yapılabilir. Ayrıca farklı sektörlerdeki çalışanlara uygulanarak araştırma genişletilebilir.

Kaynakça

- Abele, A.E. ve Spurk, D. (2009) How do objective and subjective career success interrelate over time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82(4), 803–824.
- Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H., & Acar, O. K. (2019). İnsan kaynakları yöneticilerinin iş becerikliliklerinin işe adanmışlıkları üzerine etkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 395-419.
- Aksu A. (2009). İlköğretim Okullarında Vizyoner Liderlik, *Yeni Dünya Bilimler Akademisi e-Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2.
- Alcan, G. (2021). İş Talepleri Ve İş Kaynakları Modeli İle Çalışanların Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişki, *Management and Political Sciences Review*, 2(2), 86-103
- AlEssa, H.S. ve Durugbo, C.M. (2024). Linking Innovative Work Behaviour to Career Satisfaction: Engagement, Flexibility, and Perspectives from Male and Female Service Employees. *Glob J Flex Syst Manag*.<https://doi.org/10.1007/s40171-024-00420-0>
- Alfes, K., Shantz, A., & Saksida, T. (2015). Committed to whom? Unraveling how relational job design influences volunteers' turnover intentions and time spent volunteering. *VOLUNTAS: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 26(6), 2479-2499
- Almog-Bareket, G. (2012). Visionary leadership in business schools: An institutional framework. *The Journal of Management Development*, 31(4), 431–440.
- Andrea, M. Bodtker ve Jameson, (2003) Jesica Katz; Çatışma Oluşumunda ve Dönüşümünde Duygu: Örgütsel Çatışma Yönetimine Uygulama, *Uluslararası Çatışma Yönetimi Dergisi*, 12(3).
- Arifin, J.ve Raharjo, T.J. Analysis of the Organizational Climate Factors on the Service Quality and Work Satisfaction towards Lecturer's Work Commitments in the Specialist's Medical Education Program at Universitas Diponegoro Semarang. In *Proceedings of the 6th International Conference on Science, Education and Technology (ISET 2020)*, Semarang, Indonesia, 9 September 2020; Atlantis Press: Amsterdam, The Netherlands, 2021, 545–548.
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 28(1), 201-220.
- D. Bouckenoghe, D., Schwarz, G.M., Minbashian, A. (2015). Herscovitch and Meyer's three-component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 24, 578-595.
- Bouckenoghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251–264.
- Barclay, J.L., Kiefer, T., El Mansouri, M. (2021). Navigating the era of disruption: How emotions can prompt job crafting behaviors. *Human Research Management*. 61(3), 335-353
- Barclay, L. J., & Kiefer, T. (2019). In the aftermath of unfair events: Understanding the differential effects of anxiety and anger. *Journal of Management*, 45, 1802–1829
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Başpınar, N. Ö., & Çakıroğlu, D. (2020). İş Becerikliliği (Job Crafting): Kuram ve Uygulama. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Baum, J. R., Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83,43–54.

- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186.
- Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B., Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *The Leadership Quarterly*. 26(2), 143-155.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B., Poper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*. 12(1). 53-73
- Bıyık, Y., T. Şimşek ve Sökmen, A. (2016). Etik İklimin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Bir Holdingin Yöneticilerine Yönelik Araştırma, *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1, 237-249.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11 (22), 66-77
- Bryman, A. (1992). *Charisma & leadership in organizations*. London: Sage
- Bowling, N.A. (2007), "Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination", *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
- Cai, W., Fan, X., & Wang, Q. (2023). Linking visionary leadership to creativity at multiple levels: The role of goal-related processes. *Journal of Business Research*, 167, 1-14
- Cai, W., Lysova, E., Khapova, S., & Bossink, B. (2018). The effects of servant leadership, meaningful work and job autonomy on innovative work behavior in chinese hightech firms: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 9(1), 1767
- Çınar, F. ve Kaban, A. (2012). Conflict Management and Visionary Leadership: An Application in Hospital Organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 197-206
- Ciddi, Ş.G., O. Benk ve A. Sökmen. (2019). Liderlik ve İç Girişimcilik İlişkisi: Aile İşletmesi Örneği, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3 (4), 127-143.
- Cheema, S., Akram, A., Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction., *Journal Of Business Studies Quarterly*. 7 (2), 139-148.
- J. Conger, J., Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*. 12 , 637-647
- Daniels, K., Gedikli, C., Watson, D., Semkina, A., & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: A systematic review of intervention studies. *Ergonomics*, 60(9), 1177-1196.
- Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: Longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300–314.
- Dhammika, K.A.S. (2016). Visionary Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Leader Member Exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management*, 4 -1
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Demerouti, E., Bakker, A.-B. and Leiter, M. (2014), "Burnout and job performance: the moderating role of selection, optimization, and compensation strategies", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 19 No. 1, pp. 96-107.

- Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 626–654
- Erdoğan, F.B. ve A. Sökmen. (2019). Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 244-264.
- Farhan, Y. B. (2024). Visionary leadership and innovative mindset for sustainable business development: Case studies and practical applications, *Research in Globalization*, 8, 100219
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Güres, C. G. ve Sökmen, A. (2015). Yönetici Liderlik Yaklaşımının Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Ceza İnfaz Kurumlarında Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (3), 59-74.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Işık, İ., Öz Aktepe, Ş., Kuzdağ, Y. ve K. Güney (2022). İş Talepleri-Kaynakları Teorisi ve Psikososyal Riskler: Kömür Maden İşletmeleri Değerlendirmesi. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*. 6(2), 116-144.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
- Jeon, H. ve Kim, W.(2024). The Structural Relationships Between Learning Agility, Employee Engagement, Career Satisfaction, and Adaptive Performance of Employees Corporate Organizations, *Journal of Practical Engineering Education*, 16(1), 79-94.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D.JR., (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., Patton, G.K.(2001). The career satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review, *Psychol. Bull.*, 127 (3), 376-407
- Jang, Y., Lee, A.A., Zadrozny, M., Bae, S.-H., Kim, M.T. and Marti, N.C. (2017), “Determinants of job satisfaction and turnover intent in home health workers: the role of job demands and resources”, *Journal of Applied Gerontology*, Vol. 36 No. 1, pp. 56-70.
- Kenek, G. ve A. Sökmen. (2018). İş Özelliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kariyer Tatmininin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (3), 622-639.
- Kenek, G. ve A. Sökmen. (2022). Dönüştürücü Liderlik ve İşle Bütünleşme İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 1023-1040.
- Kearney, E., Shemla, M., van Knippenberg, D., Scholz F.A. (2019) A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 155, 20-30
- Khan, R.S., Qammar, A. ve Shafique, I. (2022). Participative climate, team job crafting and leaders' job crafting: a moderated mediation model of team performance. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. 25(3/4),150-166
- Kerse, G. (2019). İş Becerikliliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “İşe ilişkin değişiklikler, memnuniyeti artırabilir mi?”. *İnsan ve İnsan*, 6(20), 205-218.

- Kim, J.-G. and Lee, S.-Y. (2011), "Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: mediating effects of work motivation and job satisfaction", *Asian Journal of Technology Innovation*, Vol. 19 No. 2, pp. 233-247,
- Kirkman, B. L., Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, 42(1),58-74.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81,36-51.
- Klusmann, U., Kunter, M., Trautwein, U., Lüdtke, O., & Baumert, J. (2008). Teachers' occupational well-being and quality of instruction: The important role of self-regulatory patterns. *Journal of Educational Psychology*, 100(3), 702-715.
- Kopelman, S., Rosette, A. S., & Thompson, L. (2006). The Three Faces of Eve: Strategic Displays of Positive, Negative, and Neutral Emotions in Negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 81-101.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2000). The leadership Challenge. San francisco:Jossey-Bass.
- Kumari, N., & Rachna, M. (2011). Job Satisfaction of the Employees at the Workplace. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 11-30
- Lacy, F.J. and Sheehan, B.A. (1997). Job satisfaction among academic staff: an international Perspective. *Higher Education*, 34(3), 305-322.
- Lounsbury, J. W., Moffitt, L., Gibson, L. W., Drost, A. W., Stevens, M. (2007). An Investigation of Personality Traits in Relation to Job and Career Satisfaction of Information Technology Professionals. *Journal of Information Technology*. 22(2), 174-183.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1297-349
- Liang, X., Lin, X., Fang, W., Wu, S. (2020).How did a local guerrilla turn into a global gorilla? Learning how transformational change happened under dynamic capabilities from the rise of Huawei. *Journal of Organizational Change Management*, 33 (2), 401-414,
- Mauno, S., De Cuyper, N., Tolvanen, A., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2014). Occupational well-being as a mediator between job insecurity and turnover intention: Findings at the individual and work department levels. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 381-393
- Mascareno, ~ A., Cordero, R., Azocar, ' G., Billi, M., Henríquez, P.A., Ruz, G.A., (2018). Controversies in social-ecological systems: lessons from a major red tide crisis on Chiloe Island, Chile. *Ecology and Society*. 23 (4), 15.
- Mascareno, J., Rietzschel, E., ve Wisse, B. (2020). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment? *Creativity and Innovation Management*. 29(1), 33-48
- Meilianti, S.; Matuluko, A.; Ibrahim, N.; Uzman, N.; Bates, I. (2022). A global study on job and career satisfaction of early-career pharmacists and pharmaceutical scientists. *Explor. Res. Clin. Soc. Pharm.* 5, 100110.
- Mgaiwa, J. S. (2023) Leadership styles of academic deans and department heads: university dons' perspectives on howthey affect their job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 1088-1103
- Miller, M. L. "Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment", Walden University, College of Management and Technology, (Doktora Tezi), Minneapolis 2015

- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20–35
- Orser, B., & Leck, J. (2010). Gender influences on career success. *Gender in Management*, 25(5), 386-407.
- Parker, S.-K. and Ohly, S. (2008), "Designing motivating work", in Kanfer, R., Chen, G. and Pritchard, R.-D. (Eds), *Work Motivation: Past, Present, and Future*, Routledge, London, pp. 233-384.
- Presti, A., Heijden, B., Briscoe, J.B., Rosa, A. (2023). "Crafting your own success": a time-lagged study on the mediating role of job crafting dimensions in the relationship between protean career and career success. *Career Development International*. 28(2),180-195
- Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2005). Balancing Work and Home: How Job and Home Demands Are Related to Burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43.
- Roelen, C. A. M.,Koopmans P. C., De Graaf J. H., vanZandbergen J. W., Groothoff J. W. (2007). Job demands, health perception and sickness absence. *Occupational Medicine*, 57, 499-504.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Salem, N. H., Ishaq, M. I., Yaqoob, S., Raza, A., & Zia, H. (2023). Employee engagement, innovative work behaviour, and employee wellbeing: Do workplace spirituality and individual spirituality matter? *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(2), 657–669.
- Sashkin, M. (1996). *Visionary Leader Assessment Trainers Guide*, Human Resource Development Pr., s. 35
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement:A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Spanjol, J., Tam, L. and Tam, V. (2015), "Employer–employee congruence in environmental values: an exploration of effects on job satisfaction and creativity", *Journal of Business Ethics*, 130(1), 117-130.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1-21.
- Sigler, T. H., Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment, *Journal of Quality Management*, 5(1),27-52.
- Slemp, G. R. ve Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A New Scale to measure the Extent to Which Employees Engage in Job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 577–594.
- Stam, D., Knippenberg, D., Wisse, B. (2010). Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership. *The Leadership Quarterly* .21, 457-468
- Stam, D., Lord, R. G., van Knippenberg, D., ve Wisse, B. (2014). An image of who we might become: Vision communication, possible selves, and vision pursuit. *Organization Science*, 25(4), 1172–1194
- Sunaryo, S., Risgiyanti, R. R., Joko Suyono, J., Ekowati, D. (2024)Leader-member exchange and glass ceiling: the effects on career satisfaction and work engagement, *Cogent Business & Management*, 11(1), 2336285

- Sökmen, A. (1999). Konaklama İşletmelerinde İş Özellikleri Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesinin Artırılmasına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 10 (2), 45-51.
- Sökmen, A. ve Y. Boylu. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Journal of Yasar University*, 4 (15), 2381-2402.
- Sökmen, A ve A. Sökmen. (2014). The effect of participative leadership on turnover intentions, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 21-26.
- Sökmen, A. ve E.B. Ekmekçioğlu. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin Duygusal Bağlılıkla İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), 118-133.
- Sökmen, A. ve E. B. Ekmekçioğlu. (2019). Katılımcı Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (4), 2907-2919.
- Sökmen, A., & Benk, O. (2019). Algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve diğergamlık ilişkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 2231-2241
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ., Kenek, G.(2021). Katılımcı liderlik, Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 2746-2758.
- Sökmen, A. ve Yavanoğlu, I. N. (2023). Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı İlişkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 11 (2), 1561-1580
- Sökmen, A. & Sökmen, A., Benk, O. (2023). Vizyoner Liderliğin Kariyer Tatmini ve Dile Getirme Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(3), 2068-2087.
- Spurk, D., Abele, A. E., & Volmer, J. (2015). The career satisfaction scale in context: A test for measurement invariance across four occupational groups. *Journal of Career Assessment*, 23(2), 191-209.
- Spurk D, A Hirschi and N Dries (2019) Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: competing perspectives and future directions. *Journal of Management* 45(1), 35-69.
- Taylor, C.M., Cornelius, C. J. , Colvin, K.(2014) Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness, *Leadership and Organization Development Journal*, 35 (6), 566 - 583
- Uysal İ., (2004). Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Bir Örnek Olay İncelemesi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi.s.1-112.
- Wrzesniewski, A. ve Dutton, J.-E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J.-E. ve Berg, J.M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, Vol. 1, EmeraldGroupPublishing, Leeds, pp.281-302.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E. and Peeters, M. (2015). The job crafting intervention: effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 511-532.
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2015). The consequences of job crafting: A Three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353-362.
- Yao, H. ve Ma, L. (2024) Improving teacher career satisfaction through distributed leadership in China: The parallel mediation of teacher empowerment and organizational commitment. *International Journal of Educational Development*, 104, 102960

- Yavan, A. A., Sökmen, A. ve Y. Bıyık. (2018). "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (1), 898-913.
- Yavuz, E., Artan, E.İ. (2019). İş Zanaatkârlığı (Job Crafting) Kavramı:Türkçe İş Zanaatkârlığı Ölçeği'nin Geliştirilmesi *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, 2019, 95-125
- Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 18 (Bahar), 73-95
- Yukl, G. (2000). Leadership in organizations. New Jersey: Prentice-Hall.