

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ VE İŞE BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE LİDER ÖZERKLİĞİ DESTEĞİNİN ARACI ROLÜ**

Serap TÜRKYILMAZ<sup>1</sup>

**Öz**

*Lider özerkliği desteği, çalışanlarda kendi belirledikleri motivasyonu kolaylaştırmak için teorize edilen ve potansiyel olarak refah ve performansı mümkün kılan bir dizi denetleyici davranışı ifade eder. Bugün liderler, çalışan denetçilerinden ziyade çalışan destekçileri gibidir. Kasıtlı olarak destekleyici ve motive edici bir ortam yaratmak, çalışanların refahı için endişe göstermek, özerklik desteği için fırsatlar sağlamak, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olması için işyerinde motivasyonu ve performansı gerçekten düşüren ödüllerden kaçınmak, modern liderliğin bir parçasıdır. Liderlik profesyoneller, hastalar ve çalışma ortamı için sonuçları etkileyen kilit bir rol oynar. Hızla değişen sağlık teknolojisi ve daha yüksek mesleki karmaşıklık seviyeleri göz önüne alındığında sağlık kuruluşları, endüstrinin sürekli değişen doğasında liderlik gelişimine daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu makalenin amacı, özerkliği destekleyen liderliğin, sağlık çalışanlarının işe bağlılıkları ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolünün araştırılmasıdır. Araştırmanın evreni, Yalova il merkezinde bulunan özel bir hastanede çalışan doktor, hemşire, hasta bakıcı, temizlik görevlisi, güvenlik ve diğer yardımcı personelden oluşan katılımcılardır. Araştırma veri toplama aracı olarak Lider Özerkliği Desteği Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve İşe Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Kolayda örneklem yoluyla ulaşılan 219 katılımcıdan anket yöntemiyle toplanan veriler, SPSS 22 programında bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA ile analiz edilmiş, Smart PLS 3 programı kullanılarak da geçerlilik, güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizlerine tabi tutulmuştur. Ayrıca, en küçük kısmi kareler Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM) yöntemi, Smart PLS 3 istatistikî paket programı kullanılarak, yol katsayıları ve istatistikî anlamlılık düzeyleri göz önünde bulundurularak etkiler değerlendirilmiş ve yorumlamaları yapılmıştır. Araştırmanın bulguları, lider özerkliği desteğinin iş tatmini ve işe bağlılık üzerinde doğrudan önemli bir etkiye sahip olduğunu, ancak iş tatmini ile işe bağlılık arasındaki ilişkide aracı rolü olmadığını göstermiştir. Bu sonuçlar, sağlık kurumlarında çalışanların işe bağlılık ve iş tatmininde destekleyici bir unsur olarak lider desteğinin rolünü pekiştirmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, İşe Bağlılık, Lider Özerkliği, SmartPLS.

**JEL Kodları:** D22, D23, J28, M10, M54.

**Başvuru:** 30.05.2024 **Kabul:** 20.11.2024

<sup>1</sup> Dr. Bağımsız Araştırmacı, serap\_turkyilmaz@hotmail.com, Yalova, Türkiye, ORCID No: 0000-0001-9847-4164.

## THE MEDIATORY ROLE OF LEADER AUTONOMY SUPPORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN HEALTH EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND COMMITMENT<sup>2</sup>

### **Abstract**

*Leader autonomy support refers to a set of supervisory behaviors that are theorized to facilitate self-determined motivation in employees, potentially enabling well-being and performance. Today, leaders are more like employee supporters than employee supervisors. Intentionally creating a supportive and motivating environment, demonstrating concern for employee well-being, providing opportunities for autonomy support, and avoiding rewards that actually reduce motivation and performance in the workplace so that employees can be creative and innovative are all part of modern leadership. Leadership plays a key role in affecting outcomes for professionals, patients, and the work environment. Given the rapidly changing healthcare technology and higher levels of occupational complexity, healthcare organizations are in greater need of leadership development in the ever-changing nature of the industry. The purpose of this article is to investigate the mediating role of autonomy-supportive leadership in the relationship between healthcare professionals' commitment to work and job satisfaction. The population of the study was a group of physicians, nurses, caregivers, cleaners, security guards, and other support staff working in a private hospital located in the city center of Yalova. The Leader Autonomy Support Scale, Job Satisfaction Scale and Job Commitment Scale were used as research data collection tools. Data collected from 219 participants via survey method, easily reached by sampling method, were analyzed with independent samples t-test and one-way ANOVA in SPSS 22 program and were subjected to validity, reliability and confirmatory factor analysis using Smart PLS 3 program. In addition, effects were evaluated and interpreted by considering path coefficients and statistical significance levels using the Least Partial Squares Structural Equation Model (PLS-SEM) method and Smart PLS 3 statistical package program. The findings of the research showed that leader autonomy support has a direct significant effect on job satisfaction and job commitment, but it does not have a mediating role in the relationship between job satisfaction and job commitment. These results reinforce the role of leader support as a supportive element in job commitment and job satisfaction of employees in health institutions.*

**Keywords:** Job Satisfaction, Work Commitment, Leader Autonomy, SmartPLS.

**JEL Codes:** D22, D23, J28, M10, M54.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

---

<sup>2</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

## 1. GİRİŞ

Günümüz modern çağında küresel pazarda rekabet eden kuruluşlardan biri olan sağlık sektörü, ülke ekonomisi ve genel sağlığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Abdullah vd., 2020). Hastane organizasyonları, “ortak bir amaç uğruna bir araya gelen ve değer yaratan insan topluluğu” olarak tanımlanmaktadır (Mutanyi vd., 2021). Bu kuruluşlarının en önemli kaynakları hiç şüphesiz çalışanlardır ve sürdürülebilir karlılığı da işgücünün iş tatmini ve organizasyonel taahhüdüne bağlıdır (Mosadeghrad ve Ferdosi, 2013). Sağlık meslekleri çok stresli ve uzun çalışma saatlerine sahiptir (Abdullah vd., 2020). Dolayısıyla özellikle dinamik olan modern iş ortamında rekabet avantajı ve işletmenin nihai hedeflerine ulaşabilmesinin ön koşulu çalışanlara mükemmel bir işbirliği ortamının oluşturulmasıdır. Bu nedenle en değerli bileşen olan çalışan memnuniyeti şirketin başarısında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Dalkrani ve Dimitriadis, 2018).

Yöneticilerin liderlik davranışları çalışanların iş tatmini ve bağlılığında kritik bir rol oynamaktadır (Mosadeghrad ve Yarmohammadian, 2006). Bu örgütsel dinamikler sağlık çalışanlarının daha yüksek performans elde etmesinde hayati öneme sahiptir (Top vd., 2015). Yöneticiler çalışanlarını yönlendirmek için çeşitli liderlik stillerini kullanmaktadır. Ancak evrensel bir liderlik tarzı yoktur. Farklı durumlar için farklı liderlik stillerine ihtiyaç vardır (Mosadeghrad ve Ferdosi, 2013). Sanayi devriminden bu yana liderlerde çalışan motivasyonu ve optimal işleyişin kolaylaşması ve sürdürülebilirliği ilgi odağı olmuştur. Geçtiğimiz yüzyılda çeşitli liderlik teorilerinden doğan ve kendi kaderini tayin teorisi üzerine inşa edilen bir araştırma, çalışanların iç motivasyonel kaynaklarını beslediği düşünülen bir liderlik tarzı olan lider özerkliği desteğinin böyle bir hedefe çok uygun olduğunu öne sürmüştür (Slemp vd., 2018).

Literatürde, yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmini ve işe bağlılıkları arasındaki bağlantılar hakkında çok az araştırma mevcuttur. Mosadeghrad ve Ferdosi (2013), iş tatmini ve bağlılığın nedensel ilişkilerini açıklığa kavuşturmakta ve liderliğin çalışanların iş memnuniyeti ve bağlılığındaki önemli rolünü vurgulamaktadır. Eliyana vd., (2019), Endenezya da bir organizasyonundaki orta düzey liderlerin iş performansına etkisi ve dönüşümsel liderliğin öncül değişkeni ile ilgili tartışmalara odaklanmış, dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Hong vd., (2020) deneyim örneği yöntemleri (ESM) aracılığıyla yapmış olduğu çalışmada günlük iş içiliğinin günlük iş tatmini üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğunu ve lider desteğinin bu ilişkiyi ciddi ölçüde ılımlaştırdığı gözlemlenmiştir.

Literatür okumalarına dayanarak, lider özerkliğinin aracılık rolünün iş tatmini ve işe bağlılık üzerindeki olumlu etkisine önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. 1990'lı yıllardan bu yana iş tatmini ve işe bağlılık ile ilgili çalışmalar artmış olsa da, araştırmaların çoğu kavramların kendilerine ve tek yönlü çıktıklarına odaklanmıştır. Liderin işe bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi ile ilgili sınırlı tavsiyeler olmuştur. Ayrıca özellikle lider özerkliği, iş tatmini ve işe bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi ve sağlık sektörü çalışanları bağlamında araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Sağlık çalışanlarının iş tatmini sağlık kuruluşları ve paydaşları için

büyük önem taşıyan bir konu olmalıdır. Yapılan bazı çalışmalar kalite standartları, hasta memnuniyeti ve personelin elde tutulması ile ilgili zorluklarla yüzleşmede iş tatmininin artırılmasının kilit bir hedef olması gerektiğini göstermektedir (Top vd., 2015; Gorgulu ve Akilli, 2017). Literatürde yayınlanmış birçok çalışma liderliğin önemini vurgulamasına rağmen sadece birkaçı lider özerkliği destekliğini sağlık çalışanlarının iş tatmini üzerindeki etkileriyle ilişkilendirmiştir. Bu araştırma, literatürdeki bu boşluktan hareketle sağlık çalışanlarının iş tatmini ve işe bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ve lider özerkliği desteğinin bu ilişkide aracı rolünün olup olmadığını analiz etmeyi amaçlamıştır.

## 1.1. Literatür İncelemesi

### 1.1.1. İş Tatmini

İş tatmini, bireyin işi yada tecrübelerinin takdir edilmesinin sonucunda keyifli yada olumlu duygusal bir olgudur (Locke, 1983). Bu durum genel olarak çalışanların işleri hakkında sahip oldukları olumlu duygusal tepkiler ve tutumlardır (Smith vd., 1975; Oshagbemi, 1999; Armstrong, 2006). Hoppok ve Spielgler (1938) iş tatminini, çalışanların yaptıkları işlerden keyif almalarını motive eden bütünlük, psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörler olarak ifade etmiştir. Vroom'a (1964) "çalışanların halihazırda meşgul oldukları iş rollerine yönelik duygusal yönelimleri", Davis vd., (1985) ise iş tatmini, kişinin işine ilişkin olumlu veya olumsuz duyguların birleşimi olarak tanımlamıştır. İş tatminini Spector, (1997) insanların işleri ve işin çeşitli yönleri hakkında hissettikleri; Statt, (2004)'de bir çalışanın işinden ne kadar memnun olduğu; Mullins, (2005) daha çok bir tutum ve içsel durum; Kaliski, (2007) çalışanın işteki başarı duygusu; George vd., (2008) bireylerin işleri ile ilgili haiz olduğu duygu ve inançların toplamı ve Aziri, (2011) ise karmaşık, çok yönlü ve farklı bireyler için değişen değerlere sahip bir kavram olarak tanımlamışlardır.

### 1.1.2. İşe Bağlılık

Yıllar boyunca bağlılık çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Bağlılığı "bir kişiyi bir hedefe (sosyal veya sosyal olmayan) ve bu hedefle ilgili eylem seyrine bağlayan güç" olarak ifade etmişlerdir (Meyer ve Maltin, 2010). İşe bağlılığın ilk kavramlarında, Allport (1945) ve Vroom (1962) benliğin/egonun katılımı olarak vurgulamış ve daha sonra Lodahl ve Kejner (1965) ise kavramı, bireyin işi ile tamamlanma yada işini kendi hayatında değerli bir yerde tutması durumu olarak ifade etmiştir. Saleh ve Hosek (1976) ise literatürdeki işe bağlılık tanımlarını irdelemiş ve "kişinin kendini işiyle özdeşleştirme, işe aktif olarak katılma ve performansının kendi değeri için önemli olduğunu düşünme derecesi" olarak tanımlamıştır.. İşe bağlılık konusuna kavramsal olarak katkı sağlayan araştırmacı Kahn (1990) ise, "örgüt üyelerinin benliklerini iş pozisyonlarına uyarlamak" olarak tanımlamıştır. Rothbard (2001) tarafından ise psikolojik mevcudiyet olarak vurgularken, dikkat ve kendini kaptırma olarak iki kritik bileşene ayırmıştır. Başka bir tanımda işe bağlılık, "kendini adama ve kendini kaptırma ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir ruh hali" olarak tanımlanmıştır (Schaufeli vd., 2002). İşlerine bağlı çalışanlar bedensel ve ruhsal enerjileri ile duygularını işlerine odaklamaktadır (Innanen vd., 2014).

Vroom, işine sadık ve çok bağlı kişinin performansının ve iş tatmininin yüksek olacağını öne sürmüştür.

### 1.1.3. Lider Özerkliği Desteği

Sanayi devriminden bu yana, liderlerin çalışanlarda motivasyonu ve optimal işleyişi nasıl kolaylaştırabilecekleri ve sürdürebilecekleri konusunda yaygın bir ilgi olmuştur. Geçtiğimiz yüzyılda çeşitli liderlik teorilerinden doğan ve kendi kaderini tayin teorisi üzerine inşa edilen (SDT; Ryan ve Deci 2000, 2017) bir araştırma hattı, çalışanların iç motivasyonel kaynaklarını beslediği düşünülen bir liderlik tarzı olan lider özerkliği desteğinin böyle bir hedefe çok uygun olduğunu öne sürmüştür (Slemp vd., 2018). Özerklik, kişinin eylemine rehberlik eden ilkeleri, kuralları veya değerleri kendisi için benimseme yeteneği anlamına gelir (Woods ve Roberts, 2019). Özerkliğe sahip olmak çalışanlar için çok önemlidir (Hocineand Zhang, 2014). Lider özerkliği desteği (LÖD) çalışanlarda kendi kendine belirlenen motivasyonu kolaylaştırmak için teorize edilen, potansiyel olarak refah ve performans sağlayan bir dizi denetleyici davranışa atıfta bulunmaktadır (Slåtten vd., 2020). LÖD'ün alanı ve odak noktası çalışanların liderlerini, onları özerk olarak çalışmaya teşvik ve motive eden biri olarak algılayıp algılamadığıdır (Gillet vd., 2013). LÖD çalışanlarının bakış açılarını dikkate alan, seçim ve fırsatlar sağlayan, kendi kendini başlatmayı teşvik eden liderlerle karakterizedir (Deci vd., 2001). Liderden destek algılayan çalışanlar, yeteneklerini iş bağlamında daha etkin bir şekilde bütünleştirerek yüksek düzeyde bağlılık geliştireceklerdir (Martínez-Díaz vd., 2021). Destekleyici ortamlarda liderler, çalışanların her hareketini kontrol etmekten ziyade, onları geliştirecek koşulların zeminini hazırlamak için çabalamaktadır (Hocine ve Zhang, 2014). Çalışma hayatında özerk ve özerkliği destekleyen liderler, çalışanların iç motivasyonu ile yakından ilişkili olduğundan, çalışanlar tarafından çok takdir edilmekte ve aranmaktadır (Dawson vd., 2016). Lider desteğini düşük alan çalışanlar işle ilgili bilgi ve geri bildirimler yetersiz olduğundan yaptıkları işten ilham almayı ve hedeflerine ulaşmak için gerekli beceri ve kaynakları geliştirmeyi bulmakta zorlanacaklardır (Hong vd., 2020). Örneğin Deci vd., (1989) yaptığı çalışmada; Fortune ilk 500 de yer alan firmaların çalışanları doğrudan yöneticilerinden özerklik desteği algıladıklarında amirlerine duydukları memnuniyet, iş tatmini ve üst düzey örgütsel liderlere olan güvenlerinin artma eğiliminde olduğu gözlenmiştir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının iş tatmini ve işe bağlılık arasındaki ilişkide lider özerkliği desteğinin aracı rolü irdelenmiştir. Yapılan çalışmanın odak noktası haline gelen değişkenlerden teorik ve ampirik çalışmadan elde edilen ilişkiye göre araştırmanın kavramsal çerçevesi Şekil 1'de gösterilmiştir. Literatürde yer alan teorik ve ampirik çalışmalarla da desteklenen bu çalışmadaki hipotezler şunlardır:

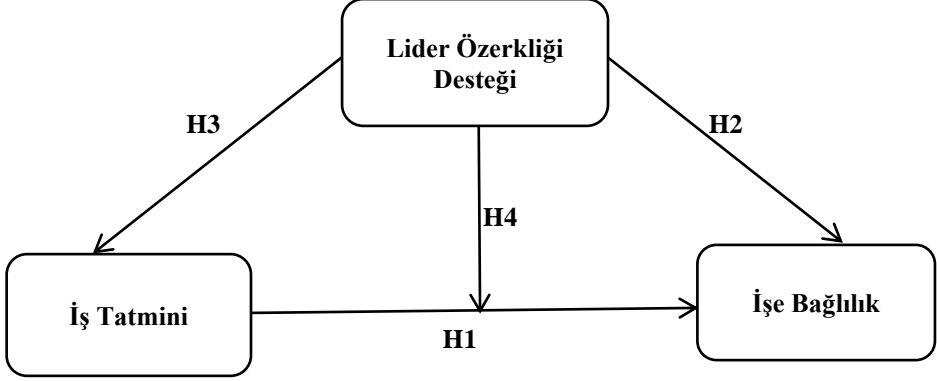
H1: İş tatmini işe bağlılığı pozitif yönde etkiler.

H2: Lider özerkliği desteği işe bağlılığı pozitif yönde etkiler.

H3: Lider özerkliği desteği iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H4: Lider özerklik desteği, iş tatminin işe bağlılığa etkisine aracılık eder.

Şekil 1. Araştırmanın Teorik Modeli



## 2.2. Metodoloji

Bu çalışmada iş tatmini ve işe bağlılık arasındaki ilişkide lider özerkliği desteğinin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Bu amaçla Yalova'da faaliyet gösteren özel bir hastanenin doktor, diş hekimi, hemşire, laboratuvar teknisyeni, destek personeli vb. pozisyonlarda çalışanların katılımıyla bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen verilerde gruplar arası farklılıkları test etmek için SPSS 22.0 paket programı bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Araştırma kapsamında iş tatmini ve işe bağlılık üzerinde lider özerkliği desteğinin aracı rolüne yönelik oluşturulan kavramsal modeli analiz etmek ve modeldeki değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmek için de "Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM)" kullanılmıştır. PLS-SEM; araştırma küçük popülasyon örnek boyutunu sınırladığında ve dağılım sorunlarının endişe verici olduğu durumlarda iyi çalışan bir yöntemdir (Guhr vd, 2020).

Bu çalışmada PLS-SEM 3.0, hipotezleri doğrulamak amacıyla kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesini (PLS-SEM) gerçekleştirmek için ana istatistiksel araç olarak kullanılarak ölçüm modeli değerlendirildi, ardından yapısal modelin değerlendirilmesi yapıldı. Ayrıca ölçme modeli, araçların geçerliliği, güvenilirliği ve ayırt edici geçerliliği incelenerek değerlendirilmiştir.

## 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada hipotezleri doğrulamak için veri toplama aracı olarak anket anketi yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan anket formu demografik bilgilerin ve değişkenlere ait ifadelerin olduğu toplam iki bölümden oluşmaktadır.

İş tatmini değişkeni ve lider özerklik desteği (LÖD) bağımsız bir değişkendir. İşe bağlılık ise bağımlı değişkendir. Ayrıca lider özerklik desteği (LÖD), iş tatmini ve işe bağlılık arasında aracı değişkendir. İşe bağlılık düzeyinin ölçülebilmesi için 9

ifadeden oluşan Schaufeli vd., (2006) ve Schaufeli ve Bakker'den (2003) alınan "İşe Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. İş Tatmini ölçmek için 10 ifadeden oluşan Macdonald ve MacIntyre, (1997)'den alınan "İş Tatmini Ölçeği" ve Lider Özerkliği Desteğinin ölçülebilmesi için de 5 ifadeden oluşan Slåtten vd., (2020)'dan alınan "Lider Özerkliği Desteği" ölçeği kullanılmıştır. Üç değişkenin tüm ifadeleri 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında Likert yanıt ölçeği ile derecelendirilmiştir.

Veri toplama, yanıtlayıcılardan doğrudan gönderme ve yanıtlayıcıları anketleri doldurmaya yönlendirme tekniğiyle yapılır. Cevaplayıcının cevabını belirlemede Likert ölçeği kullanarak puan vermeleri istenmiştir. Daha sonra geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Bir sonraki adımda, problem ifadesini cevaplamak için veriler analiz edilmiştir. Kullanılan analiz modeli, katılımcı sayısının sadece 198 olması nedeniyle, Kısmi En Küçük Kare (PLS) paket programlı, teori ve kavramlar bazında yapısal eşitlik modelidir (YEM).

#### **2.4. Araştırmanın Etik Beyanı**

Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan veriler, güvenilirliği ve geçerliliği ispat edilmiş ölçeklere ait ifadelerden oluşan anketler aracılığıyla toplanmıştır. Oluşturulan anketlerde katılımcıların kendi özgür iradesiyle rahatlıkla doldurabilmeleri için hiçbir kimlik bilgisine yer verilmediği açıklanmıştır. Dolayısıyla bilimsel bir çalışmaya katkı sağlayacakları ve konu hakkındaki fikirlerinin kıymetli olduğu kendilerine bildirilmiştir. Ayrıca, toplanan verilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı katılımcılara ifade edilmiştir. Aynı zamanda bu çalışma Yalova Üniversitesi Bilimsel Etik Değerlendirme Kurulu'nun 07/05/2024 tarihli ve 2024/79 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

#### **2.5. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Bu araştırma değişkenler arasındaki etkiyi veya değişkenler arasını etkileyen ilişkiyi hipotez testi yoluyla açıklamak için tasarlanmış nicel bir çalışmadır. Araştırmanın veri kaynağı Yalova'da bulunan özel bir Hastanenin 219 çalışanıdır. Bu hastanede toplam 350 kişi çalışmaktadır ve 224 kişiden veri toplanmıştır. Veriler kontrol edildiğinde eksik doldurulan anket formları veri setinden çıkarılarak 219 kişi çalışmaya dahil edilmiştir. Bu çalışmadaki değişkenler bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler olarak sınıflandırılmaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan anket formu 08 Mayıs 2024 ile 13 Mayıs 2024 tarihleri arasında Yalova ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanenin doktor, diş hekimi, hemşire, laboratuvar teknisyeni, destek personeli vb. pozisyonunda çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Verilerin toplanması Google formlarında oluşturulan online anket formu kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Temel İstatistikler

Anket çalışmasına katılan kişilerin demografik verileri katılımcıların niteliksel bir profilini çıkarmak açısından önem arz etmektedir. Araştırma kapsamında kullanılan ankette 5 adet demografik soru eklenmiş ve sonuçlar kapsamlı bir şekilde yorumlanmıştır.

Buna göre Tablo 1’de de gösterildiği gibi 219 katılımcının 93’i (%42) erkeklerden, 126’si (%58) kadınlardan olduğu görülmektedir. Yaşlarına baktığımızda; ankete katılan çalışanların 15’i (%7) 18-24 yaş, 43’ü (%20) 24-34 yaş arası, 44’i (%20) 35-44 yaş arası, 86’i (%39) 45-54 yaş arası ve 31’i (%14) 55 yaş üstü bireylerdir. Eğitim durumuna bakıldığında ise; ankete katılan çalışanların toplamda 15’nin (%7) lise, 76’nın (%35) ön lisans, 83’nün (%38) lisans ve 45’nin (%20) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Kurumdaki çalışma süresine göre çalışanların 38’i (%17) 1-5 yıl arasında, 19’u (%9) 6-10 yıl arası, 25’i (%12) 11-15 yıl arası, 20’i (%9) 16-20 yıl arası ve 117’i (%53) 20 yıl üzeri bireylerdir. Son olarak katılımcıların 6’ı (%3) acil tıp teknisyeni, 35’i (%16) destek personeli, 14’ü (%6) diş hekimi, 42 ‘u (%19) doktor, 3’ü (%1) eczacı, 55’i (%25) hemşire, 23’ü (%11) laboratuvar teknisyeni ve 41’i (%19) sağlık teknisyeni personelinden oluştuğu görülmektedir.



**Tablo 1:** Demografik Özellikler

<b>Demografik Değişkenlerin Frekans Analizi</b>			
<b>Demografik Değişken</b>	<b>Seçenek</b>	<b>Sayı (Sıklık)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	126	58
	Erkek	93	42
<b>Yaş</b>	18-24 arası	15	7
	25-34 arası	43	20
	35-44 arası	44	20
	45-54 arası	86	39
	55 üzeri	31	14
<b>Eğitim</b>	Lise	15	7
	Önlisans	76	35
	Lisans	83	38
	Lisansüstü	45	20
<b>Görevi</b>	Acil Tıp Teknisyeni	6	3
	Destek personeli	35	16
	Diş Hekimi	14	6
	Doktor	42	19
	Eczacı	3	1
	Hemşire	55	25
	Laboratuvar Personeli	23	11
	Sağlık Teknisyeni	41	19
<b>Çalışma Süresi</b>	1-5 yıl	38	17
	6-10 yıl	19	9
	11-15 yıl	25	12
	16-20 yıl	20	9
	20 yıl üzeri	117	53
	<b>TOPLAM</b>	<b>219</b>	<b>100</b>

### 3.2. Fark Analizleri

Fark analizleri, iki veya daha fazla grubun ortalamaları arasındaki farkı değerlendirmek için kullanılan istatistiksel bir testlerdir. Araştırmanın bu bölümünde lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılık ölçeklerinin sağlık çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim, görev ve çalışma süresine göre farklılaşp farklılaşmadığı test edilmiştir.

**Tablo 1.1:** Cinsiyete Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
LOD	Kadın	126	3,0587	1,01068	,09004
	Erkek	93	2,9763	,98371	,10201
İT	Kadın	126	3,2992	,93727	,08350
	Erkek	93	3,2570	1,00859	,10459
İB	Kadın	126	3,7231	,90188	,08035
	Erkek	93	3,7384	1,12547	,11671

Tablo 1.1'e göre kadın sağlık çalışanlarının lider özerkliği desteği ve iş tatmini ortalamaları erkek çalışanlardan daha yüksek çıkarken, erkek çalışanların işe bağlılık ortalaması kadın çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılık arasında istatistiksel bir farklılığın olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 1.2'de verilmiştir.

**Tablo 1.2.** Cinsiyete Göre Değişkenler Arasındaki Farklılıklar

		Bağımsız Örneklem t-Testi								
		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-yönlü)	Ort.Fark	Std. Hata Farkı	Farkın 95% Güven Aralığı	
									Düşük	Yüksek
LOD	Varsayılan Eşit Varyanslar	,292	,589	,603	217	,547	,08239	,13662	-,18688	,35165
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			,606	201,279	,546	,08239	,13606	-,18590	,35067
İT	Varsayılan Eşit Varyanslar	1,191	,276	,319	217	,750	,04222	,13235	-,21865	,30308
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			,315	189,881	,753	,04222	,13383	-,22177	,30620
İB	Varsayılan Eşit Varyanslar	7,251	,008	-,111	217	,912	-,01525	,13709	-,28544	,25495
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-,108	171,518	,914	-,01525	,14169	-,29492	,26443

Tablo 1.2'deki bulgulara göre sağlık çalışanlarının buldukları hastanede lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılık algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir (t değeri için  $p > 0,05$ ). Başka bir ifade ile sağlık çalışanlarının cinsiyetleri değişkenlik gösterse de hastanedeki lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılıkları ile ilgili algı düzeyleri farklılaşmamaktadır (LOD-Slemp vd., 2018; İş tatmini-AI-Eisa vd., 2005)

**Tablo 1.3.** Yaş Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	Yaş	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Min.	Max.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
LOD	18-24	15	3,0667	,75087	,19387	2,6508	3,4825	1,60	4,40
	25-34	43	2,9395	,95672	,14590	2,6451	3,2340	1,00	5,00
	35-44	44	3,0909	1,05870	,15961	2,7690	3,4128	1,00	5,00
	45-54	86	2,9884	,99332	,10711	2,7754	3,2013	1,00	5,00
	55 >	31	3,1226	1,12152	,20143	2,7112	3,5340	1,00	4,80
	Total	219	3,0237	,99788	,06743	2,8908	3,1566	1,00	5,00
İT	18-24	15	3,4067	,89240	,23042	2,9125	3,9009	1,50	4,70
	25-34	43	3,1279	,95052	,14495	2,8354	3,4204	1,20	5,00
	35-44	44	3,2114	1,10479	,16655	2,8755	3,5473	1,00	5,00
	45-54	86	3,2523	,87645	,09451	3,0644	3,4402	1,30	5,00
	55 >	31	3,6129	1,02753	,18455	3,2360	3,9898	1,00	4,90
	Total	219	3,2813	,96615	,06529	3,1526	3,4100	1,00	5,00
İB	18-24	15	3,6370	,92912	,23990	3,1225	4,1516	1,56	5,00
	25-34	43	3,4780	1,02541	,15637	3,1625	3,7936	1,00	5,00
	35-44	44	3,6793	1,06364	,16035	3,3559	4,0027	1,11	5,00
	45-54	86	3,7842	,98136	,10582	3,5738	3,9946	1,00	5,00
	55 >	31	4,0430	,91655	,16462	3,7068	4,3792	1,67	5,00
	Total	219	3,7296	1,00050	,06761	3,5963	3,8628	1,00	5,00

Tablo 1.3 de görüldüğü gibi tüm değişkenler bakımından en düşük ortalama puana sahip 25-34 yaş aralığındaki gruba ait olduğu, en yüksek ortalama puana sahip grubun da 55 yaş ve üstü yaş aralığındaki gruba ait olduğu bulunmuştur. Örneğin, lider özerkliği desteği ortalamasına baktığımızda en düşük 2,9395 ile 25-34 yaş aralığına, en yüksek ise 3,1226 ile 55 yaş ve üzeri yaş aralığındaki gruba aittir. İş tatmini ortalamasında en düşük 3,1279 ile 25-34 yaş aralığına, en yüksek ise 3,6129 ile 55 yaş ve üzeri yaş aralığındaki gruba aittir. Benzer şekilde işe bağlılık ortalamalarına baktığımızda en düşük 3,4780 ile 25-34 yaş aralığına, en yüksek ise 4,0430 ile 55 yaş ve üzeri yaş aralığındaki gruba aittir.

**Tablo 1.4.** Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analizi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
LOD	Gruplar Arası	,941	4	,235	,233	,920
	Grup içi	216,135	214	1,010		
	Toplam	217,077	218			
İT	Gruplar Arası	4,944	4	1,236	1,332	,259
	Grup içi	198,550	214	,928		
	Toplam	203,493	218			
İB	Gruplar Arası	6,263	4	1,566	1,581	,181
	Grup içi	211,957	214	,990		
	Toplam	218,220	218			

Sağlık çalışanlarının yaşlarına göre değişkenler arasındaki farklılıkları değerlendirmek için ANOVA testi yapılmış ve Tablo 1.4'de gösterilmiştir. Tablo

1.4'deki bulgulara göre sağlık çalışanlarının lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılıkları yaş aralıklarına göre farklılık (Fdeğeri için  $p > 0,05$ ) göstermemiştir.

**Tablo 1.5.** Eğitime Göre Tanımlayıcı İstatistikler

Eğitim	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Min.	Max.	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
LOD	Lise	15	3,3600	1,32277	,34154	2,6275	4,0925	1,20	5,00
	Önlisans	77	2,7922	1,07774	,12282	2,5476	3,0368	1,00	4,80
	Lisans	81	3,1407	,79463	,08829	2,9650	3,3164	1,00	4,80
	Lisansüstü	46	3,0957	1,01783	,15007	2,7934	3,3979	1,00	5,00
	Toplam	219	3,0237	,99788	,06743	2,8908	3,1566	1,00	5,00
İT	Lise	15	3,6933	,94753	,24465	3,1686	4,2181	2,20	5,00
	Önlisans	77	3,2403	,96317	,10976	3,0216	3,4589	1,00	4,90
	Lisans	81	3,2852	,90182	,10020	3,0858	3,4846	1,30	5,00
	Lisansüstü	46	3,2087	1,07947	,15916	2,8881	3,5293	1,20	5,00
	Toplam	219	3,2813	,96615	,06529	3,1526	3,4100	1,00	5,00
İB	Lise	15	4,0963	,91612	,23654	3,5890	4,6036	2,56	5,00
	Önlisans	77	3,7879	,93540	,10660	3,5756	4,0002	1,22	5,00
	Lisans	81	3,6173	1,04335	,11593	3,3866	3,8480	1,00	5,00
	Lisansüstü	46	3,7101	1,04952	,15474	3,3985	4,0218	1,00	5,00
	Toplam	219	3,7296	1,00050	,06761	3,5963	3,8628	1,00	5,00

Tablo 1.5'de sağlık çalışanlarının eğitimlerine göre tanımlayıcı istatistikleri gösterilmiştir. Tabloya göre lider özerkliği desteği en düşük önlisans mezunu çalışanlarda (2,7922) görülürken, en yüksek ortalama lise mezunlarında görülmüştür. İş tatmini değişkeni açısından lisansüstü mezunu çalışanlar en düşük (3,2087) ortalama puan alırken, lise mezunu çalışanlar en yüksek (3,6933) ortalama puan almışlardır. İşe bağlılık değişkeni açısından ise lisans mezunu çalışanlar en düşük (3,6173) ortalamaya, lise mezunu çalışanlar da en yüksek (4,0963) ortalama puana sahip oldukları görülmüştür.

**Tablo 1.6.** Eğitim Değişkenine Göre ANOVA Analizi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
LOD	Gruplar arası	7,171	3	2,390	2,448	,065
	Grup içi	209,906	215	,976		
	Toplam	217,077	218			
İT	Gruplar arası	2,920	3	,973	1,043	,374
	Grup içi	200,573	215	,933		
	Toplam	203,493	218			
İB	Gruplar arası	3,318	3	1,106	1,106	,347
	Grup içi	214,902	215	1,000		
	Toplam	218,220	218			

Sağlık çalışanlarının eğitimlerine göre değişkenler arasındaki farklılıkları değerlendirmek için ANOVA testi yapılmış ve Tablo 1.6'de gösterilmiştir. Tablo 1.6'daki bulgulara göre sağlık çalışanlarının lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılıkları eğitime göre anlamlı farklılık göstermemiştir (Fdeğeri için  $p > 0,05$ ).

**Tablo 1.7.** Görev Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	Görevi	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Min.	Max.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
LOD	Doktor	42	3,0095	,99064	,15286	2,7008	3,3182	1,20	5,00
	Diş Hekimi	14	3,5000	,78348	,20939	3,0476	3,9524	1,70	4,70
	Ecz	3	4,0333	,87369	,50442	1,8630	6,2037	3,30	5,00
	Hemşire	55	3,4636	,97151	,13100	3,2010	3,7263	1,00	5,00
	Acil Tıp	6	3,8000	,81976	,33466	2,9397	4,6603	2,80	4,70
	Lab.Personeli	23	3,0217	1,01800	,21227	2,5815	3,4620	1,30	4,50
	Sağlık Tek.	41	3,2878	,92876	,14505	2,9947	3,5810	1,00	4,90
	Destek Per.	35	3,2429	,96415	,16297	2,9117	3,5741	1,50	4,80
	<b>Toplam</b>	219	3,2813	,96615	,06529	3,1526	3,4100	1,00	5,00
	İT	Doktor	42	3,0159	1,13506	,17514	2,6622	3,3696	1,17
Diş Hekimi		14	3,6071	,69062	,18458	3,2084	4,0059	1,83	4,50
Ecz		3	4,0556	,82215	,47467	2,0132	6,0979	3,50	5,00
Hemşire		55	3,5333	1,09685	,14790	3,2368	3,8299	1,00	5,00
Acil Tıp		6	4,0556	,85418	,34872	3,1591	4,9520	2,83	5,00
Lab.Personeli		23	3,0580	1,21190	,25270	2,5339	3,5820	1,33	4,67
Sağlık Tek.		41	3,2898	1,03148	,16109	2,9143	3,5654	1,00	5,00
Destek Per.		35	3,2952	1,13694	,19218	2,9047	3,6858	1,17	5,00
<b>Toplam</b>		219	3,3174	1,09646	,07409	3,1713	3,4634	1,00	5,00
İB		Doktor	42	3,4074	1,07968	,16660	3,0710	3,7439	1,00
	Diş Hekimi	14	3,8016	,73597	,19670	3,3767	4,2265	2,56	5,00
	Ecz	3	3,9259	1,05604	,60971	1,3026	6,5493	2,89	5,00
	Hemşire	55	3,9354	,89009	,12002	3,6947	4,1760	2,11	5,00
	Acil Tıp	6	4,2407	,76470	,31219	3,4382	5,0432	3,33	5,00
	Lab.Personeli	23	3,6135	1,10598	,23061	3,1353	4,0918	1,44	5,00
	Sağlık Tek.	41	3,7263	1,05001	,16398	3,3949	4,0577	1,11	5,00
	Destek Per.	35	3,7397	1,02437	,17315	3,3878	4,0916	1,56	5,00
	<b>Toplam</b>	219	3,7296	1,00050	,06761	3,5963	3,8628	1,00	5,00

Tablo 1.6'da sağlık çalışanlarının görevlerine göre tanımlayıcı istatistikleri gösterilmiştir. Tabloya göre lider özerkliği desteği en düşük (3,0159) doktorlarda, en yüksek (4,0333) eczacılarda görülmüştür. İş tatmini değişkeni açısından en düşük (3,0159) doktorlarda, en yüksek (4,0556) eczacılarda ve acil tıp teknikerlerinde görülmüştür. İşe bağlılık değişkeni açısından ise en düşük (3,4074) doktorlarda, en yüksek (4,2407) acil tıp teknisyenlerinde görülmüştür.

**Tablo 1.8.** Görev Değişkenine Göre ANOVA Analizi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
LOD	Gruplar arası	10,514	7	1,502	1,642	,125
	Grup içi	192,979	211	,915		
	Toplam	203,493	218			
İT	Gruplar arası	10,514	7	2,039	1,736	,102
	Grup içi	192,979	211	1,174		
	Toplam	203,493	218			
İB	Gruplar arası	8,758	7	1,251	1,260	,272
	Grup içi	209,462	211	,993		
	Toplam	218,220	218			

Sağlık çalışanlarının görevlerine göre değişkenler arasındaki farklılıkları değerlendirmek için ANOVA testi yapılmış ve Tablo 1.8'de gösterilmiştir. Tablo 1.8'deki bulgulara göre sağlık çalışanlarının lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılıkları görevlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir (Fdeğeri için  $p > 0,05$ ).

**Tablo 1.9.** Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	Çalışma Süresi	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	Ortalama için 95% Güvern Aralığı		Min.	Max.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
LOD	1-5	38	3,2895	,94520	,15333	2,9788	3,6002	1,20	4,70
	6-10	19	2,8105	,84255	,19329	2,4044	3,2166	1,00	4,00
	11-15	25	3,3680	,87926	,17585	3,0051	3,7309	1,90	5,00
	16-20	20	3,1950	1,19229	,26660	2,6370	3,7530	1,20	5,00
	20 >	117	3,3513	,96030	,08878	3,1754	3,5271	1,00	5,00
	Toplam	219	3,2813	,96615	,06529	3,1526	3,4100	1,00	5,00
İT	1-5	38	3,4123	1,07016	,17360	3,0605	3,7640	1,00	4,83
	6-10	19	2,9123	,95479	,21904	2,4521	3,3725	1,00	4,33
	11-15	25	3,3933	1,01023	,20205	2,9763	3,8103	1,67	5,00
	16-20	20	3,2083	1,34846	,30153	2,5772	3,8394	1,17	5,00
	20 >	117	3,3547	1,09958	,10166	3,1534	3,5560	1,00	5,00
	Toplam	219	3,3174	1,09646	,07409	3,1713	3,4634	1,00	5,00
İB	1-5	38	3,4883	1,03992	,16870	3,1465	3,8301	1,00	5,00
	6-10	19	3,2924	,87975	,20183	2,8684	3,7164	1,67	4,67
	11-15	25	3,8978	,87013	,17403	3,5386	4,2569	2,11	5,00
	16-20	20	3,6833	1,20874	,27028	3,1176	4,2490	1,11	5,00
	20 >	117	3,8509	,97392	,09004	3,6726	4,0292	1,00	5,00
	Toplam	219	3,7296	1,00050	,06761	3,5963	3,8628	1,00	5,00

Tablo 1.9'da sağlık çalışanlarının çalışma sürelerine göre tanımlayıcı istatistikleri gösterilmiştir. Tabloya göre lider özerkliği desteği en düşük (2,8105) 6-10 yıl arası çalışanlarda, en yüksek (3,3680) 11-15 yıl arası çalışanlarda görülmüştür. İş tatmini en düşük (2,9123) 6-10 yıl arası çalışanlarda, en yüksek (3,3933) 11-15 yıl arası çalışanlarda görülmüştür. Benzer şekilde işe bağlılık ise en düşük (3,2924) 6-10 yıl arası çalışanlarda, en yüksek (3,8978) 11-15 yıl arası çalışanlarda görülmüştür.

**Tablo 1.10.** Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Analizi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
LOD	Gruplar arası	5,123	4	1,281	1,382	,241
	Grup içi	198,370	214	,927		
	Toplam	203,493	218			
İT	Gruplar arası	4,005	4	1,001	,830	,507
	Grup içi	258,078	214	1,206		
	Toplam	262,083	218			
İB	Gruplar arası	8,316	4	2,079	2,120	,079
	Grup içi	209,904	214	,981		
	Toplam	218,220	218			

Sağlık çalışanlarının çalışma sürelerine göre değişkenler arasındaki farklılıkları değerlendirmek için ANOVA testi yapılmış ve Tablo 1.10'da gösterilmiştir. Tablo 1.10'daki bulgulara göre sağlık çalışanlarının lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılıkları görevlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir (Fdeğeri için  $p > 0,05$ ).

### 3.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlikleri

Bu çalışmada analiz aracı olarak SmartPLS 3 yazılımı kullanılmıştır.. Çalışmada Kısmi En Küçük Kareler (PLS) Yapısal Eşitlik Modellemesi gereklilikleri uyarınca ölçüm modeli ve önyükleme (bootstrapping) olmak üzere iki ana değerlendirme yapılarak incelenmiştir.

**Tablo 2:** Araştırma Modelinin Değerlendirilmesi: Yakınsak Geçerlilik

Gizil Değişken	Gösterge	Faktör Yükleri	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE
İş Tatmini	İT1	0,799	0,898	0,922	0,663
	İT2	< 0,7			
	İT3	0,789			
	İT4	0,832			
	İT5	0,858			
	İT6	< 0,7			
	İT7	< 0,7			
	İT8	0,848			
	İT9	0,755			
	İT10	< 0,7			
İşe Bağlılık	İB1	0,870	0,925	0,940	0,692
	İB2	0,906			
	İB3	0,906			
	İB4	0,921			
	İB5	0,810			
	İB6	0,824			
	İB7	< 0,7			
	İB8	0,718			
	İB9	0,723			
Lider Özerkliği Desteği	LÖD1	0,849	0,894	0,926	0,758
	LÖD2	0,897			
	LÖD3	0,874			
	LÖD4	< 0,7			
	LÖD5	0,862			

**Not.** Tabloda ölçme modelinin faktör yükleri, bileşik güvenilirlik (CR) ve Cronbach's alpha ve AVE değerleri gösterilmektedir.

Ölçme modeli değerlendirmesinin temel amacı yapılarıdaki maddelerin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmektir. Lider Özerkliği Desteği (LÖD), İş Tatmini (İT) ve İşe Bağlılık (İB) olan tüm yapılar yansıtıcı modele dayalı olarak geliştirilmiştir. Hair vd.,

(2017), ölçüm modelinin değerlendirilmesinde gerekli olan üç ana adımın İç Tutarlılık, Yakınsak Geçerlilik ve Ayırt Edici Geçerlilik olduğunu vurgulamıştır.

Yakınsak Geçerlilik; yapılar ve gizli değişkenler arasındaki korelasyonun büyüklüğünü ölçmektedir. Bireysel Madde Güvenilirliği; standartlaştırılmış yüklem faktörü değerinden görülmektedir. Standartlaştırılmış yüklem faktörü, her ölçüm ögesi (gösterge) ile yapısı arasındaki korelasyonun büyüklüğünü tanımlar. Yükleme faktörü değerinin  $> 0,7$  olması ideal olarak kabul edilir, yani göstergenin yapının ölçülmesinde geçerli olduğu ifade edilir. Ampirik araştırmalarda yüklem faktörü değerinin  $> 0,5$  olması hala kabul edilebilir düzeydedir. Bu nedenle  $< 0,5$  olan yüklem faktörü değerinin modelden çıkarılması (düşürülmesi) gerekmektedir. (Bagozzi ve Yi, 1998). Tablo 2' deki İT2, İT6, İT7, İT10, İB7 ve LÖD4 hariç tüm madde yüklemeleri Barclay ve Thompson, (1995) tarafından önerilen 0.7 kriterinden daha büyüktür.

İç Tutarlılık veya Yapı Güvenilirliği; Cronbach Alfa ve Bileşik Güvenilirlik (CR) puanlarının iç tutarlılık güvenilirliğidir. Bileşik Güvenilirlik (CR), iç tutarlılığın ölçümünde SEM'de Cronbach Alfa'dan daha iyidir çünkü CR, her gösterge için aynı ağırlığı almaz. Cronbach Alfa, Bileşik Güvenilirliğe (CR) kıyasla yapı güvenilirliğini düşürme eğilimindedir. Bileşik Güvenilirlik (CR) yorumu Cronbach Alpha ile aynıdır. Sınır değerleri  $> 0,7$  kabul edilebilir ve  $> 0,8$  değerleri ise oldukça tatmin edicidir (Mohajan, 2017). Bu çalışmada Tablo 2' de görüldüğü gibi Cronbach alfa ( $\alpha$ ) ve bileşik güvenilirlik (CR) değeri LÖD Ölçeği için 0,894/0,926, İT Ölçeği için 0,898/0,922, İB Ölçeği için 0,925/0,940 olarak hesaplanmış olup kullanılan tüm ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu görülmüştür.

Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE); Yakınsak geçerliliğin bir başka ölçüsü, Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) değeridir. AVE değeri, gizli yapının sahip olabileceği açık değişkenlerin varyansı veya çeşitliliği olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, gizli yapı tarafından içerilebilen açık değişkenlerin varyansı veya çeşitliliği ne kadar büyük olursa, açık değişkenin gizli yapı üzerindeki temsili de o kadar büyük olacaktır. Yakınsak geçerliliğin değerlendirilmesinde bir kriter olarak AVE'nin kullanılmasını önermektedir. En az 0,5'lik bir AVE değeri, yakınsak geçerliliğin iyi bir ölçüsünü gösterir. Yani gizil değişken göstergelerin varyansının yarısından fazlasının ortalamasını açıklayabilmektedir. AVE değeri yüklem faktörünün karelerinin toplamının hataya bölünmesiyle elde edilir. Önerilen modelin yakınsak geçerliliği test etmek için çıkarılan ortalama varyans (AVE) incelenmiş ve Tablo 2' de gösterildiği gibi LÖD ölçeği için 0,758, İT ölçeği için 0,663 ve İB ölçeği için 0,692 olarak ölçülmüş ve Bagozzi ve Yi, (1988) tarafından önerilen 0,5 kriterinden büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla bu sonuçlar modelimizin güvenilirliğinin, iç tutarlılığının ve yakınsak geçerliliğinin karşılandığını göstermektedir.

Son olarak, yansıtıcı modelin ayırt edici geçerliliği çapraz yüklem yoluyla değerlendirilmiş ve ardından AVE değeri yapılar arasındaki korelasyon değerinin karesiyle karşılaştırılmıştır (veya AVE'nin karekökü yapılar arasındaki korelasyonla karşılaştırılır). Çapraz yüklemenin ölçüsü, göstergenin kendi yapısıyla ve diğer



bloklardaki yapılarla korelasyonunu karşılaştırmaktır. Gösterge ile yapısı arasındaki korelasyonun diğer blok yapılarıyla olan korelasyondan yüksek olması, yapının kendi bloğunun boyutunu diğer bloklara göre daha iyi tahmin ettiğini gösterir. Ayırt edici geçerliliğin bir başka ölçüsü, AVE kök değerinin yapılar ve diğer yapılar arasındaki korelasyondan daha yüksek olması gerektiği veya AVE değerinin yapılar arasındaki korelasyonun karesinden daha yüksek olmasıdır (Hong, Nam ve Kim, 2017). Tablo 3’de görüldüğü gibi AVE karekökü olan köşelerde yer alan değerler, sırasıyla bir önceki değerden daha yüksektir ve ölçüm modelimiz ayırt edici geçerliliğe ulaşmıştır (Fornell ve Larcker, 1981).

**Tablo 3:** Modelin Fornell-Larcker Kriter Matrisi

	Lider Özerkliği Desteği	İş Tatmini	İşe Bağlılık
Lider Özerkliği Desteği	0,871		
İş Tatmini	0,769	0,814	
İşe Bağlılık	0,508	0,747	0,832

### 3.4. Yol Katsayıları ve Hipotez Testleri

Yansıtıcı ölçüm modelinin doğrulandığını gördükten sonra çalışılan yapısal model incelenmiştir. Çoklu bağlantı sorunlarını belirlemek için öncelikle çalışılan yapılar değerlendirilmiştir. Hair vd. (2019) önerdiği adımlar izlenerek tüm VIF değerlerinin 3’ün altında olmasını sağlamak için varyans enflasyon faktörü (VIF) gözlemlenerek model eşdoğrusallık sorunları incelenmiştir. Yapılan analizde yüksek VIF değerine sahip bir veya daha fazla faktör varsa, faktörlerden biri modelden çıkarılmalıdır (Akinwande vd, 2015). Dolayısıyla VIF değerleri 3’ten büyük olan göstergeler modelden çıkarılmıştır. Yapısal model eşdoğrusallığının sonuçları, VIF değerlerinin 3’ ün altında olduğunu ve çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir. Böylelikle, Şekil 2’de gösterildiği gibi önerilen yol katsayılarının boyutunu ve önemini incelememize ve test etmemize olanak tanımıştır. Ayrıca, dışsal değişkenlerin açıklayabildiği içsel değişkenin varyansını göstererek modelin tahmin gücünü gösteren düzeltilmiş R2 değeri de incelenmiştir.

İş tatmini ve işe bağlılık, çalışanların iş tatmini ve işe bağlılık ilişkisi modelinde içsel gizil değişkenlerdir. İlgili değişkenlere ait R<sup>2</sup> katsayıları Tablo 4’ de verilmiştir.

**Tablo 4:** Modelin R<sup>2</sup> Değerler

	R-Kare	Düzenlenmiş R-Kare
İş Tatmini	0,591	0,590
İşe Bağlılık	0,594	0,588

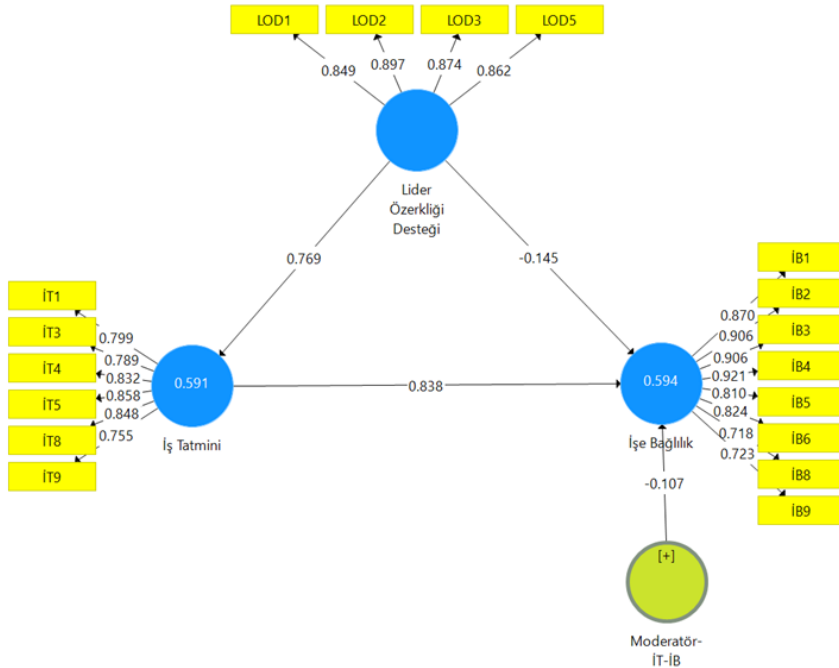
Yapısal modeli analiz etmek için tahmin edilen yol katsayılarının ( $\beta$ ) istatistiksel anlamlılığı (t-testleri) ve modelin bağımlı değişkenlerdeki varyansı açıklama yeteneği

belirleme katsayısı ( $R^2$ ) kullanılmıştır (Dufour, 2011). Araştırma modelimizin analizinde t değerlerini tahmin etmek için bootstrapping kullanılmıştır. Tablo 5’de modelimizin istatistiksel anlamlılık t, p ve  $f^2$  değerleri gösterilmiştir. t değeri %95 güven düzeyinde anlamlı etki için 1,96 yada daha üst değerde olmalıdır (Kwong ve Wong, 2013). Değişkenler arasındaki ilişkinin etkisi hakkında bilgiyi veren  $f^2$  ise literatürde 0,02 ile 0,15 arası küçük, 0,15 ile 0,35 arası orta ve 0,35’ in üzeri güçlü olarak kabul edilmektedir (Chin ve Marcoulides, 1998).

**Tablo 5:** Hipotez İçin İstatistik Değerleri, Sonuçları ve Etkileri

Hipotez	t İstatistiği	p Değeri	$f^2$	Sonuç	Etki
H1	12,769	0,000	0,679	Desteklendi	Büyük
H2	2,144	0,033	0,021	Desteklendi	Orta
H3	25,832	0,000	1,448	Desteklendi	Büyük
H4	0,692	0,489	0,032	Desteklenmedi	-

**Şekil 2.** Araştırma Modelinin PLS analizi



Sonuçlar, Lider Özerkliği Desteğinin İş Tatmini ve İşe Bağlılık arasındaki aracı rolünü (H4) desteklenmediğini geri kalanların geçerli olduğunu göstermektedir.

Mevcut çalışma da hipotezleri test etmek için yapısal model kullanılmıştır. Şekil 2, yol katsayılarının sonuçlarını ve karşılık gelen önem düzeyini göstermektedir. Sonuçlar, iş tatmininin ( $\beta=0.838$ ,  $p<0.001$ ) işe bağlılığın önemli bir tahmin edici olduğunu ve açıklanan varyansın % 59' ini oluşturduğunu ( $R^2=0,594$ ) göstermiştir. İş tatmininin (H1) fiili işe bağlılık davranışına önemli ölçüde olumlu etki edeceğini varsaydığımız için H1 desteklenmiştir. Öte yandan lider özerkliği desteğinin ( $\beta=-0.145$ ,  $p<0.05$ ) sağlık çalışanlarının işe bağlılık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etki olduğunu göstermiş ve istatistiksel olarak desteklenmiştir. Dolayısıyla modelimizde H2' i doğrulanmıştır. Sonuçlar ayrıca lider özerkliği desteğinin ( $\beta=0,769$ ,  $p<0.001$ ) çalışanların iş tatmininin önemli bir tahmin edici olduğunu ve açıklanan varyansın %59' ini oluşturduğunu ( $R^2=0,591$ ) göstermiştir. Lider özerkliği desteğinin (H3) fiili iş tatmini davranışına önemli ölçüde olumlu etki edeceğini varsaydığımız için H3 desteklenmiştir. Son olarak, sağlık çalışanlarının iş tatmini ile işe bağlılık ilişkisinde lider özerkliği desteğinin güçlendirici etkilerine ilişkin H4' ün anlamlı olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla, iş tatmini ve işe bağlılık ilişkisinde lider özerkliği desteği aracılık etmemektedir.

#### 4. TARTIŞMA

Bu çalışma, Lider özerklik desteğini dahil ederek, çalışanların iş tatmini ve işe bağlılıklarını nasıl etkileyebileceğine dair yeni bilgiler sağlar. Bu araştırma, üç değişken arasındaki ilişkileri tek bir yapısal modelde inceleyen ve lider özerkliği desteğinin, sağlık çalışanları üzerinde iş tatmini ve işe bağlılığı nasıl etkilediğini vurgulayan bir çalışmadır.

Makale, “işe bağlılık” ölçeğini kavramsallaştırmayı, test etmeyi ve iş tatmini ile lider özerklik desteğinin işe bağlılık üzerindeki etkisini ampirik olarak incelenmesi amaçlamıştır. Çalışmanın literatüre ve uygulamaya önemli katkıları bulunmaktadır. İşe bağlılığı on maddelik ölçekten oluşan bir yapı olarak kavramsallaştırdık ve varyansa dayalı tekniği kullanarak faktöriyel geçerliliği aracılığıyla ampirik kanıtlar sağladık. On maddelik kavramsallaştırma önceki araştırmalarla tutarlıdır (Havenga vd., 2013). Çalışmamızda, liderin özerklik desteğinin ve iş tatmininin işe bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bunun, çalışanların iş ortamında nasıl yönetilebileceği konusunda pratik sonuçları vardır. Çalışmamız önceki araştırmaları genişleterek, işine bağlı bir işgücünün kişisel gelişim ve büyüme fırsatları, iş arkadaşlarının empatisi, işi tamamlama, bağlılık ve ait olma gibi temel ihtiyaçlarla karakterize edildiğini göstermektedir. Lider özerklik desteği ve iş tatmini, bağlılık sürecinin temel öncülleridir.

Bulgular çalışmanın üç hipotezini desteklemiş, bir hipotezini desteklememiştir. H1 testinin sonuçlarına dayanarak iş tatmini sağlık çalışanlarının işe bağlılığını artıran önemli bir itici güç olduğu tespit edilmiştir. Bu hipotezin sonucu, yüksek düzeyde bağlılığa sahip üyelerin mevcut iş yerlerinde çalışmalarına devam etme olasılıklarının yüksek olduğunu ve aynı zamanda kendilerine verilen işlerde istekli ve hevesli olduklarından daha fazla çaba harcadıklarını ve dolayısıyla bağlı olmayan meslektaşlarına göre daha yüksek düzeyde performans sergilediklerini ortaya

çıkarmıştır. Bu durum örgütsel bağlılık konusunda teori gelişimine önemli katkı sağlayan önemli bir bulgudur. Sonuçlar aynı zamanda yönetimin ücret politikaları ve çalışma koşullarında memnuniyeti artırarak organizasyondaki bağlılık düzeyini arttırabileceğini de göstermektedir. Bu hipotezin kabulü, Qing vd., (2020), Loan, (2020), Mahmood Aziz vd. (2021), Holliman vd. (2022) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla uyumludur.

Özerkliğe sahip olmak çalışanlar için çok önemlidir. İnsanların hayatlarını kontrol etme ve kendilerini etkileyen kararların alınmasına katılma konusunda güçlü bir ihtiyaçları vardır. Destekleyici liderlerin olduğu ortamlarda çalışanlar her hareketinin kontrol edildiği değil gelecekteki koşulların sağlandığını anlarlar. Destekleyici özerklik sağlamak, insanlara kendi başlarına başarılı olmaları için ihtiyaç duydukları alanı vermektir. Liderler, rollerini çalışanlarının yaptığı işleri kontrol etmek yerine koordine etmek, kolaylaştırmak ve desteklemek olarak gördüklerinde olumlu bir iş yeri yaratacaklardır. Ancak yaptığımız araştırmada beklenenin aksine lider özerkliği desteği ile işe bağlılık (H2) arasında anlamlı ama negatif bir etki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada katılımcıların işe bağlılıklarını arttırmada lider özerkliği desteği olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri sağlık sektörü çalışanları klinik uygulamalarda (hemşire, acil tıp teknikseyi, sağlık teknisyeni, destek personeli vd.) hekimlerin ya da bağlı olduğu birimin yöneticisinin talimatlarına uyar ve kurallar dahilinde çalışırlar, bu nedenle kapsamlı bir özerklik desteği mümkün değildir. Ayrıca tüm profesyonellerin ilgili yasa ve yönetmeliklerin yanı sıra belirli etik kodlara da uyması gerekmektedir (Van Dorssen-Boog vd., 2020; Pursio vd., 2021). Sağlık sektörü gibi daha hiyerarşik ilişkiler ile karakterize edilen geleneksel mesleki ortamlarda çalışanlara işlerinde önemli ölçüde özerklik verildiğinde ne yapacaklarını, neden yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını bilemedikleri için üstlerinden doğrudan liderlik yapmalarını bekleyeceklerdir (Jungert vd., 2021). Buradan hareketle araştırma yaptığımız hastane çalışanların da benzer durumdan dolayı lider özerkliği desteği her ne kadar iş tatmini olumlu yönde etkilese de işe bağlılığı beklenenin aksine negatif yönde etkilemiştir. Kubicek vd., (2014), artan özerklik desteği ile birlikte gelen aşırı sorumluluk ve iş yükü sağlık çalışanlarının sağlığı ve işe bağlılığı üzerinde zararlı etkileri olabileceğini gözlemlemiştir. Dolayısıyla elde edilen bu sonuç araştırma bulgumuz ile örtüşmektedir.

Araştırmalarda, çalışanların potansiyellerini gerçekleştirmelerinin engellendiği çalışma ortamlarında veya tehdit edildikleri, aşırı kontrol edildikleri ve baskı altına alındıkları durumlarda stres düzeylerinin artması, tükenmişlik, devamsızlık, artan personel değişimi ve organizasyona bağlılık eksikliği gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır (Coetsee, 2002). Bu sonuç lider özerkliği desteği ile işe bağlılık arasındaki ilişkide başka aracı mekanizmaların olması gerektiği argümanını ampirik olarak doğrulamaktadır.

Liderin desteği aynı zamanda katılımcıların iş tatmini ve özerklik deneyimleriyle de ilişkiliydi. Araştırmanın bulguları, lider desteğini deneyimleyen çalışanların aynı zamanda daha fazla iş tatmini yaşama ihtimalinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmanın bulguları lider desteği ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Hastane içerisinde görevlerini yerine getirirken özerkliğe sahip olan çalışanlar, görünüşte daha fazla iş tatmini de yaşamaktadır. Araştırma bulguları artan lider özerkliği sonuçlarının çalışanın çabasının bir ürünü olduğuna dair duygularının artmasına neden olabileceğini göstermektedir. Bu kişisel sorumluluk duygusu, çalışanların işlerine karşı duygusal ve davranışsal tepkiler geliştirmelerine yol açarak iş tatmini duygularının artmasına neden olacaktır. Bu sonuç, sağlık profesyonellerinden oluşan bir örnekleme, denetçilerin özerklik desteğinin işle ilgili sonuçlar üzerindeki olumlu etkisine ilişkin geçmiş sonuçları tekrarlamaktadır (Deci vd., 1989; Blais ve Brie`re, 1992; Lynch vd., 2005; Moreau ve Mageau, 2012). Ayrıca mevcut bulgular lider özerklik desteğinin yararlı etkisi konusunda literatüre katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca çalışmamızda sağlık çalışanlarının iş tatmini ile işe bağlılığı arasında lider özerkliği desteğinin aracı rolü (H4) araştırılmış, ancak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Lider özerkliği desteğinin iş tatmini ve işe bağlılık ilişkisinde moderatör etkisinin olmaması başka düzenleyicilerin araştırılma ihtimalini ortaya çıkarmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda farklı faktörlerin düzenleyici etkisi araştırılabilir.

Kendi kaderini tayin teorisi özerkliğin sağlanması durumunda, çalışanların yaptığı işlerde tam olarak onaylanmasından dolayı motivasyon ve sağlığa olumlu katkıda bulunacağını varsayar (Deci ve Ryan, 2000). Ancak Van Dorssen-Boog vd. (2020) yapmış olduğu çalışmada özerk liderlik davranışının, iş özerkliği ile işe bağlılık ve sağlık arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı sonucunu bulmuştur. Bu sonuca dayanarak özerklik desteğinin işe bağlılık süreci üzerindeki kuramsal etkisinde öz liderlik yetkinlikleri gerektirdiğini öne sürmüştür. Sağlık literatürünün lider özerkliğinin artmasının çalışanların refahı için önemli olduğunu varsaymasına rağmen, bireyin öz liderliğinin de dikkate alınması gerekmektedir. Sağlık çalışanları öz liderlik yetkinliklerine ulaştıkları zaman özerkliği de daha iyi algılayabileceklerdir (Van Dorssen-Boog vd., 2020). Dolayısıyla gelecekte yapılacak çalışmalarda öz liderlik faktörü de dahil edilerek tekrar detaylı araştırılabilir.

Son olarak araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılık algı düzeyleri cinsiyet, yaş, eğitim, görev ve çalışma süresi değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### **4.1. Sınırlamalar ve Gelecekteki Araştırmalar**

Bu katkılara rağmen, bu çalışma aynı zamanda gelecekteki araştırmalara yol açacak sınırlamalar da sunmaktadır. Birincisi, mevcut tasarım kesitsel yapılmış ve tüm ölçümler aynı bilgi kaynağı (yani sağlık çalışanları) tarafından rapor edilmiştir. Gelecekteki çalışmalarda araştırma modelindeki değişkenler boylamsal bir tasarım ile incelenerek bu değişkenlerin yönü ve gücü hakkında detaylı bilgi sağlanabileceği gibi, gruplararası karşılaştırma imkanı da sunabilir. Araştırma Yalova ilinde bulunan özel bir hastanede görev yapan sağlık çalışanlarından oluşan küçük bir örnekleme sınırlıdır. Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini artırmak için iş tatmini, işe

bağlılık ve lider özerkliği desteği arasındaki ilişkinin farklı bağlamlarda ve daha geniş çeşitlilikte ortamlarda incelenmesi, gelecekteki araştırmalar için verimli bir alan olacaktır. Buna ilave olarak konunun daha iyi anlaşılması için niceliksel analizin yanı sıra gelecekteki çalışmaların niteliksel analizle desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca gelecekteki araştırmalar, bir liderin sağlık hizmeti ortamında yaşayabileceği farklılıkları değerlendirmek için sağlık sistemlerinin karmaşıklığının neden olduğu liderlik rollerindeki çeşitliliği de araştırmalıdır. İkincisi, araştırmada cinsiyet, yaş, görevi, görev süresi vb. kontrol değişkenleri analize dahil edilmemiştir. Gelecekteki çalışmalarda lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkide kontrol değişkenleri dahil edilerek farklılıklar araştırılmalıdır. Üçüncüsü, bu çalışma lider özerkliği desteği, iş tatmini ve işe bağlılık arasındaki ilişkiyi genel bir düzeyde incelemeye odaklanmıştır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda genel olarak sağlık çalışanları değil belli bir sağlık grubu (sadece hekim, hemşire, sağlık teknikeri vd.) ele alınarak incelenmelidir.

## SONUÇ

Sonuç olarak bu araştırmada sağlık çalışanlarının iş tatmini ve işe bağlılığında lider özerklik desteğinin aracı rolü test edilmiştir. Hastane yöneticilerinin liderlik tarzının çalışanların iş memnuniyeti ve bağlılığı üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar, Türkiye'deki sağlık kuruluşlarında nispeten yenidir. Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların tatmin ve bağlılıklarıyla ilgili tutumları arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaktır. Bu araştırma, çalışanlar arasındaki iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini ve Türkiye hastanelerindeki yöneticilerin liderlik tarzını da ortaya koymuştur. Aynı zamanda çalışma, iş tatmini ve işe bağlılığı etkileyen faktörlerin bilgisine de katkıda bulunmuştur. Bulgular, liderliğin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi üzerine yapılan çalışmalara eklenmiştir. Bu çalışmanın bulguları İKY, sağlık yöneticileri ve diğer sağlık profesyonellerine çalışan devir hızının yüksek olduğu bir sektörde elde tutma aracı olarak çalışanların bağlılık ve iş tatmini düzeylerini artırmak için programlar geliştirmede yardımcı olabilir. Ayrıca çalışmamız üst yöneticiler, departman yöneticileri ve politika yapımcıları da dahil olmak üzere sağlık hizmeti yöneticilerinin sağlık alanındaki yenilikleri bir LÖD merceğinden görmeye teşvik etmektedir.

Pratik olarak bulgularımız, özerklik desteğinin gelişen işgücünü ortaya çıkarmak için tasarlanmış liderlik çalışmalarına değerli bir çerçeve sunabileceğini göstermektedir. Sonuçlar LÖD'ün çalışanların İT ve İB üzerinde yönetici bir role sahip olduğunu göstermektedir. Sağlık yöneticileri için bulgular, sağlık kuruluşlarının koordineli ve pragmatik liderliğe sahip olmasının temel bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Ancak literatürde liderlik ve özerklik desteği kavramına yeterince ilgi gösterilmemiştir. Günümüzde kuruluşlar zayıf denetimden, zayıf kişilerarası ilişkilerden, kötü çalışma koşullarından ve sağlıklı çalışma koşullarının eksikliğinden muzdariptir ve bunlar çalışan motivasyonunun önünde bir engeldir. Literatürde araştırılan makalelerde, kuruluşların yönetimde modern kavramları kullanması ve çalışanlara daha etkili bir rehberlik sağlamak için yeni vizyon biçimini uygulaması gerektiği vurgulanmıştır. Kurumlarda liderliğin rolü genişletilmelidir. Liderler,

takipçilerinin özerklik desteğini algılama ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Özerklik desteği organizasyonlarda büyük bir motive edici faktör olmalıdır. Liderler, daha iyi sonuçlar elde etmek için çalışanlarını güçlendirmeli ve onlarla iyi ilişkiler kurmaya odaklanmalıdırlar. İş ortamının sağlıklı olmadığı duygusu ortadan kaldırılmalı ve eski motivasyon geleneği terk edilmelidir. Sağlık çalışanlarına yönelik yapılan bu araştırmada liderin özerklik desteğinin, iş tatmini ve işe bağlılık arasındaki ilişkide en önemli faktör olduğu vurgulanmıştır. Aynı zamanda lider özerkliği desteği sağlık çalışanlarının iş tatminini pozitif, işe bağlılıklarını da negatif yönde etkilemiştir.

## **THE MEDIATORY ROLE OF LEADER AUTONOMY SUPPORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN HEALTH EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND COMMITMENT**

### **1. INTRODUCTION**

Leaders today are more like employee advocates than employee supervisors. Intentionally creating a supportive and motivating environment, showing concern for employees' well-being, providing opportunities for autonomy support, avoiding rewards in the workplace that actually reduce motivation and performance for employees to be creative and innovative are all part of modern leadership.

Based on literature readings, it is thought that the mediating role of leader autonomy will contribute significantly to its positive effect on job satisfaction and job commitment. Although studies on job satisfaction and job involvement have increased since the 1990s, most of the research has focused on the concepts themselves and their one-way outcomes. There have been limited recommendations regarding the influence of leadership on work engagement and job satisfaction. Additionally, no study has been found that specifically investigates the relationship between leader autonomy, job satisfaction and work engagement variables in the context of healthcare sector employees. Job satisfaction of healthcare professionals should be a matter of great importance for healthcare organizations and their stakeholders. Some studies show that increasing job satisfaction should be a key goal in facing challenges related to quality standards, patient satisfaction and staff retention (Top et al., 2015; Gorgulu and Akilli, 2017). Although many studies published in the literature emphasize the importance of leadership, only a few have linked leader autonomy support with its effects on healthcare workers' job satisfaction. Based on this gap in the literature, this research aimed to analyze the relationship between health workers' job satisfaction and work commitment and whether leader autonomy support has a mediating role in this relationship.

### **2. METHODS**

A survey was used as a data collection tool in this empirical study, which was conducted to examine leader autonomy support in the relationship between health workers' job satisfaction and work commitment. In this context, expressions in scales

whose validity and reliability have been proven in previous studies on job satisfaction, job commitment and leader autonomy support were selected. Participants were asked to mark the options that fit their opinions on a 5-point Likert scale. The survey created within the scope of the study was applied to doctors, dentists, pharmacists, nurses, caregivers, cleaners, security and other assistant personnel of a private hospital in the center of Yalova. Surveys were delivered to participants via the Googleforms online platform. A total of 224 people answered the survey and 219 surveys were considered valid.

### 3. RESULTS

The reliability analysis of the scale prepared within the scope of the research was carried out through the Smart PLS 3.0 program. In this study, Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) and composite reliability (CR) values were calculated as 0.894/0.926 for the Leader Autonomy Support Scale, 0.898/0.922 for the Job Satisfaction Scale, and 0.925/0.940 for the Work Engagement Scale, and it was observed that all scales used were highly reliable.

In the current study, structural model was used to test the hypotheses and the results showed that job satisfaction ( $\beta=0.838$ ,  $p<0.001$ ) was a significant predictor of job engagement behavior and accounted for 59% of the explained variance ( $R^2=0.594$ ). H1 was supported as we hypothesized that job satisfaction (H1) would have a significant positive impact on actual work engagement behavior. On the other hand, it was shown that leader autonomy support ( $\beta=-0.145$ ,  $p<0.05$ ) had a negative and significant effect on the work engagement behavior of healthcare workers and was statistically supported. Therefore, H2 was confirmed in our model. The results also showed that leader autonomy support ( $\beta=0.769$ ,  $p<0.001$ ) was a significant predictor of employees' job satisfaction, accounting for 59% of the explained variance ( $R^2=0.591$ ). H3 was supported as we hypothesized that leader autonomy support (H3) would have a significant positive impact on actual job satisfaction behavior. Finally, H4 regarding the strengthening effects of leader autonomy support on the relationship between health workers' job satisfaction and work commitment was found to be not significant.

As a result, a model was developed in the study to investigate the relationship between leader autonomy support, job satisfaction and job commitment of healthcare workers, and it was emphasized that job satisfaction and job commitment are the most important factor. At the same time, leader autonomy support positively affected the job satisfaction of healthcare workers and negatively affected their work commitment.

### 4. DISCUSSION

This study provides new insights into how incorporating leader autonomy support can impact employees' job satisfaction and work engagement. This research is the first to examine the relationships between three variables in a single structural model and highlight how leader autonomy support affects job satisfaction and work engagement in healthcare professionals. The study makes important contributions to the literature and practice. We conceptualized work engagement as a construct consisting of ten-



item scales and provided empirical evidence through its factorial validity using the variance-based technique. The ten-item conceptualization is consistent with previous research (Havenga et al., 2013). In our study, it was found that the leader's autonomy support and job satisfaction had a significant effect on work engagement. This has practical implications for how employees can be managed in the workplace. Our study extends previous research, showing that an engaged workforce is characterized by core needs such as opportunities for personal development and growth, empathy from co-workers, job completion, engagement, and belonging. Leader autonomy support and job satisfaction are key antecedents of the engagement process.

## **CONCLUSION**

Insufficient attention has been paid to the concept of leadership and autonomy support. Today, organizations suffer from poor supervision, poor interpersonal relationships, poor working conditions and lack of healthy working conditions, and these are an obstacle to employee motivation. From the articles researched in the literature, it is felt that organizations should use modern concepts in management and implement the new form of vision to provide more effective guidance to employees. The role of leadership must be expanded. Leaders must meet their followers' needs to perceive autonomy support. Autonomy support should be a major motivating factor in organizations. Leaders should also focus on empowering their employees and building good relationships with them to achieve better results. The feeling that the work environment is unhealthy should be eliminated and the old tradition of motivation should be abandoned. In the study, a model was developed to investigate the relationship between leader autonomy support, job satisfaction and job commitment of healthcare workers, and it was emphasized that job satisfaction and job commitment are the most important factor. At the same time, leader autonomy support positively affected the job satisfaction of healthcare workers and negatively affected their work commitment.

## KAYNAKÇA

- Abdullah, M. İ. , Huang, D., Arjantin, M., Ivascu, L. and Riaz, E. (2020). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being, *Nursing Open*, 8(2), 607-619
- Akinwande, M.O, Dikko, H.G. and Samson, A. (2015). Variance Inflation Factor: As a Condition for the Inclusion of Suppressor Variable(s) in Regression Analysis, *Open Journal of Statistics*, 5, 754-767.
- Allport GW. (1945). The Psychology of Participation. *The Psychological Review* 53(3), 117-132.
- Alshibly, H. H. (2015). Investigating decision support system (DSS) success: A partial least squares structural equation modeling approach. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(4), 56-77.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition. London. Kogan Page Publishing.
- Aziri, B. (2008). *Menaxhimi i burimeve njerëzore, Satisfaksioni nga puna dhe motivimi i punëtorëve*, Gostivar. Tringa Design.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Barclay, D.W. and Thompson, R. (1994). Influence of Experience on Personal Computer Utilization: Testing a Conceptual Model. *Journal of Management Information Systems*, 11(1),167-187.
- Blais, M. R., and Brière, N. M. (1992). *On the mediational role of feelings of self-determination in the workplace: Further evidence and generalization*. Unpublished manuscript. Canada. Université du Québec à Montréal.
- Chin, W. W. and Marcoulides, G. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods For Business Research*, 8, 295-336.
- Coetsee, L. D. (2002). *Peak performance and productivity: a practical guide for the creation of a motivating climate*, 2 nd Ed. Vanderbijlpark: Ons Drukkers.
- Dalkrani, M. and Dimitriadis, E. (2018), The Effect of Job Satisfaction on Employee Commitment. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 11(3), 16-23.
- Davis, K. and Nestrom, J.W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, 7 edition. New York. McGraw Hill.

- Dawson, K.M., O'Brien, K.E. and Beehr, T.A. (2016). The role of hindrance stressors in the job demand–control–support model of occupational stress: A proposed theory revision. *J. Organ. Behav*, 37(3), 397–415.
- Deci, E. L., Connell, J. P. and Ryan, R. M. (1989), Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000), “The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior”, *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. and Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 27(8), 930-942.
- Dufour, J-M. (2011). Coefficients of determination, McGill University.
- Eliyana, A., Ma'arif, S. and Muzakki (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*, Fifth Edition. New Jersey. Pearson/Prentice Hall.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S. and Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460, DOI: 10.1080/1359432X.2012.665228
- Gorgulu, O. and Akilli, A. (2017). The determination of the levels of burnout syndrome, organizational commitment, and job satisfaction of the health workers. *Niger J Clin Pract*, 20, 48-56
- Hair J.F Jr, Risher J.J, Sarstedt M. Ringle C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *Eur Bus Rev*. 31(1), 2 –24.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., and Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.

- Hocine, Z. and Zhang, J. (2014). Autonomy Support: Explaining the Path from Leadership to Employee Creative Performance. *Open Journal of Social Sciences*, 2(6), 417-423.
- Holliman, A. J., Reville-Keen, A., and Waldeck, D. (2022). University lecturers' adaptability: examining links with perceived autonomy support, organisational commitment, and psychological wellbeing. *Teaching Education*, 33(1), 42-55.
- Hong, S. H., Kwon, N., and Kim, M. S. (2020). Daily Job Crafting Helps Those Who Help Themselves More: The Moderating Role of Job Autonomy and Leader Support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 2045, doi:10.3390/ijerph17062045.
- Hong, S.H., Kwon, N. and Kim, M.S. (2020). Daily Job Crafting Helps Those Who Help Themselves More: The Moderating Role of Job Autonomy and Leader Support. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17(6), 2045, <https://doi.org/10.3390/ijerph17062045>.
- Hoppok, R. and Spielgler. (1938). Job Satisfaction. *Occupations:The Vocational Guidance Journal*, 16(7), 636-643. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2164-5892.1938.tb00348.x/abstract>
- Innanen, H., Tolvanen, A. and Salmela-Aro, K. (2014). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research*, 1(1), 38-49.
- Jungert, T., Schattke, K., Proulx, F.A., Taylor, G. and Koestner, R. (2021), "Whose autonomy support is more effective? Managers' or co workers'? An experimental comparison of source and occupational context on intrinsic motivation", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38(2), 115-224, doi: 10.1002/cjas.1598.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, Thompson Gale. Detroit.
- Kubicek , B. , Korunka , C. and Tement , S. (2014. ), " Too much job control? Two studies on curvilinear relations between job control and eldercare workers' well-being ", *International Journal of Nursing Studies* , 51, 1644 - 1653
- Kwong, K. and Wong, K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24:1-32, Technical Note 1.

- Loan, L. J. M. S. L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Locke E. A. (1983). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Lodahl MT and Kejner M. (1965). The definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 23-33.
- Lynch, M. F., Jr., Plant, R. W., and Ryan, R. M. (2005). Psychological needs and threat to safety: Implications for staff and patients in a psychiatric hospital for youth. *Professional Psychology: Research and Practice*, 36, 415–425.
- Mac Donald, S. and Mac Intyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13, 1-16. doi: 10.1300/J022v13n02\_01.
- Mahmood Aziz, H., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Ali Ahmed, S., Sabir, B. Y., Burhan Ismael, N., ... and Anwar, G. (2021). Employee commitment: The relationship between employee commitment and job satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54-66.
- Mehmet Top, Mesut Akdere & Menderes Tarcan (2015) Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees, *The International Journal of Human Resource Management*, 26:9, 1259-1282, DOI: 10.1080/09585192.2014.939987
- Meyer, J. P. and Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323–337.
- Mohajan, H. (2017). Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability. *Annals of Spiru Haret University*, 17(3), 58-82.
- Moreau, E. and Mageau, G. A. (2012). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too!. *Motivation and Emotion*, 36, 268-286.
- Mosadeghrad, A.M. and Ferdosi, M. (2013). Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: proposing and testing a model. *Mater Sociomed*, 25(2), 121-6. doi: 10.5455/msm.2013.25.121-126.
- Mosadeghrad, A.M. and Yarmohammadian M.H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *International*

*Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28.

- Mullins, J.L. (2005). *Management and organizational behavior*, Seventh Edition. Pearson Education Limited. Essex.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T. and Lien, G. (2021). Fostering innovative behavior in health organizations: a PLS-SEM analysis of Norwegian hospital employees. *BMC Health Services Research*, 21, 470, <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06505-1>.
- Oshagbemi T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single vs. multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14, 388–403.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A. and Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14, 1405-1432.
- Pursio, K., Kankkunen, P., Sanner-Stiehr, E. and Kvist, T. (2021), “Professional autonomy in nursing: an integrative review”, *Journal of Nursing Management*, 29, 1565-1577.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.
- Saleh, S.D. and Hosek, J.R. (1976). Job Involvement: Concepts and Measurements. *Academy of Management Journal*, 19, 213-224.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., and Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Slåtten, T., Mutonyi, B.R. and Lien, G. The impact of individual creativity, psychological capital, and leadership autonomy support on hospital employees’ innovative behaviour. *BMC Health Services Research*, 20, 1-17. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05954-4>
- Slemp, G.R., Kern, M.L., Patrick, K.J. and Ryan, R.M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motiv Emot*, 42, 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Smith, P., Ironson G.H. and Brannick M.T. (1989). Construction of a job in general scale: a comparison of global, composite and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74, 1-8.

Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc

Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*, Third edition, Detroit, Routledge Publishing.

Van Dorssen-Boog, P., De Jong, J., Veld, M. and Van Vuuren, T. (2020), “Self-leadership among healthcare workers: a mediator for the effects of job autonomy on work engagement and health”, *Frontiers in Psychology*, 11, 1-13, doi: 10.3389/fpsyg.2020.01420.

Vroom V.H. (1962). Ego-Involment, Job Satisfaction and Job Performance. *Personnel Psychology*, (15), 161.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Jhon Wiley and Sons, 91.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Serap TÜRKİYILMAZ
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Serap TÜRKİYILMAZ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Serap TÜRKİYILMAZ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Serap TÜRKİYILMAZ
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Serap TÜRKİYILMAZ