



ISSN: 2146-1961

Ardıç, M. (2024). Sağlık Odaklı Liderlik Ve İş Tatmini İlişkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracı Ve Düzenleyici Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 15(56), 650-670.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35826/ijoess.4453>

Makale Türü (ArticleType): Araştırma Makalesi

SAĞLIK ODAKLI LİDERLİK VE İŞ TATMINİ İLİŞKİSİNDE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞUN ARACI VE DÜZENLEYİCİ ROLÜ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mesut ARDIÇ

Doktor Öğretim Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, Türkiye, mesut.ardic@gop.edu.tr
ORCID: 0000-0002-6630-0669

Gönderim tarihi: 21.01.2024

Kabul tarihi: 15.05.2024

Yayın tarihi: 01.06.2024

Öz

Son yıllarda, sağlık odaklı liderlik konusu genellikle genel sağlık, gerginlik, depresyon ve anksiyete belirtileri gibi sağlıkla ilgili sonuçlarla araştırılmıştır. Buna karşılık, sağlık odaklı liderlik ile bağlantılı olarak çalışanların refahını dikkate alan araştırmaların yanı sıra sağlık odaklı liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların az olduğu gözlenmiştir. Bu araştırmanın amacı, çalışanlar tarafından değerlendirilen sağlık odaklı liderlik ile iş tatmini arasındaki etkiyi araştırmak, çalışanların sağlık odaklı liderlik ile iş tatmini arasındaki etkide çalışmaya tutkunluğun etkisini analiz etmek istenmiştir. Çalışma nicel araştırma tasarımı ve betimsel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın örnekleminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri örneklemine 383 sağlık çalışanı dahil edilmiştir. Çalışmada varyansa dayalı Yapısal Eşitlik Modeli tekniği kullanılmış ve SmartPLS (v 4.0) programında işlem gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kısmi en küçük kareler Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM) ile ölçülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, sağlık odaklı liderlik, iş tatmini ve çalışmaya tutkunluk değişkenleri aralarında etki olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda sağlık odaklı liderlik ve iş tatmini etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracı ve düzenleyici etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular genel itibarıyla değerlendirildiğinde; yöneticilerin sağlık odaklı tutum ve davranışlar sergilemesinin önemli olduğu görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Sağlık odaklı liderlik, çalışmaya tutkunluk, iş tatmini, sağlık çalışanları.

**THE MEDIATING AND MODERATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT IN THE
RELATIONSHIP BETWEEN HEALTH-ORIENTED LEADERSHIP AND JOB
SATISFACTION: A STUDY ON HEALTH CARE WORKERS**

ABSTRACT

In recent years, the topic of health-orientated leadership has often been investigated in relation to health-related outcomes such as general health, tension, depression and anxiety symptoms. In contrast, there is a paucity of research that considers employee well-being in relation to health-oriented leadership, as well as a paucity of studies examining the relationship between health-oriented leadership and job satisfaction. The purpose of this paper is to investigate the effect between health-oriented leadership and job satisfaction as evaluated by employees, and to analyse the effect of work engagement on the effect between health-oriented leadership and job satisfaction. The study was carried out with quantitative research design and descriptive survey model. Convenience sampling method was used in the sample of the study. The data sample included 383 health workers. Variance-based structural equation modelling technique was used in the study and the process was carried out in SmartPLS (v 4.0) programme. Partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) was used in the study. According to the results of the research, it was found that there is an effect between health-oriented leadership, job satisfaction and passion for work variables. At the same time, it was concluded that there is a mediating and regular effect of passion for work in the effect of health-oriented leadership and job satisfaction. When the findings obtained in the research are evaluated in general, it is seen that it is important for managers to exhibit health-oriented attitudes and behaviors.

Keywords: Health-oriented leadership, work engagement, job satisfaction, health workers.

GİRİŞ

Modern dünyada işyeri refahı çalışanlar ve kuruluşlar için giderek artan bir endişe kaynağıdır. İşin yoğunlaşması ve birçok işte artan zihinsel talepler nedeniyle, çalışanların sağlığı ve yaşam kalitesine potansiyel olarak kalıcı sonuçlar doğurmaktadır (Sonnentag, 2015; de Jonge ve Dorman, 2017). Bu sonuçlardan hastalık nedeniyle işe devamsızlığın yaygınlaşması kuruluşlar için oldukça maliyetli konudur. Aynı zamanda organizasyonların performansı ve etkinliğini etkileyen birçok olası öncüller bulunmaktadır. Bu tür öncüllere motivasyon, katılım, iş güvenliği, başarı, ücretler, çalışma koşulları, iş tatmini, çalışmaya tutkunluk, liderlere güven gösterilebilir (Havold, Håvold ve Glavee-Geo., 2020). Son yıllarda yapılan çok sayıda araştırma, liderliğin çalışanların refahında önemli bir rol oynadığını görülmektedir (Montano vd., 2017; Teetzen vd., 2022). Buda liderliğin, çalışanların refahı kanıtlarını tamamlayıcı nitelikte olduğu, liderlik-esenlik bağlantısını göstermektedir. Sağlığa özel liderlik kavramlarının, genel olarak yapıcı liderlik olarak kabul edilenin ötesinde çalışanların refahına katkıda bulunduğu göstermektedir (Gur, Schwennen ve Elke, 2011; Franke vd., 2014; Vincent- Hœoper ve Stein, 2019; Kaluza vd., 2021). Bu nedenle, liderlerin çalışan sağlığını ve refahını nasıl etkilediğine dair mekanizmaları anlamak için, sağlığa özel ölçümler yoluyla iş yerindeki sağlık sorunlarına yönelik özel tutum ve davranışlarını dikkate almak önemlidir.

Sağlık odaklı liderlik, işyerinde sağlığa yönelik tutum, davranış ve değerler olarak tanımlanmaktadır (Franke vd., 2014; Rudolph vd., 2020). Giderek artan sayıda araştırma, sağlık odaklı liderlik ile çalışanların arasındaki olumlu ilişkileri gösterse de (Arnold ve Rigotti, 2021; Kaluza vd., 2020), bu tür liderlik davranışlarının çalışan sağlığını nasıl etkilediği belirsizliğini korumaktadır (Rudolph vd., 2020). Bu tür liderlik davranışlarının sağlık ve esenlikle ilişkili olduğu mekanizmaları anlamak ile sağlık odaklı liderlik oluşturabilir (Inceoğlu vd., 2018) bu sayede uygulayıcılar için somut başlangıç noktaları elde edilebilir (Kaluza ve Junker, 2022). Sağlık odaklı liderlik davranışı hem liderlerin hem de çalışanların sağlığını ve refahını iyileştirme çabalarının içermesi sebebiyle önemi kaynak sağlanmasına bu nedenle bu liderliğin Hobfoll'un (2001) Kaynakların Korunması Teorisiyle desteklenmesiyle mümkündür. Bu teori, çalışanların kaynakları elde tutmak ve yeni kaynaklar ortaya çıkarmak için çabaladıkları ve mevcut kaynakların tamamının onları fiziksel ve psikolojik olarak güçlendirdiğini ifade etmektedir (Hobfoll, 2001). Sağlık odaklı liderlik açısından; kaynaklar, çalışanların sağlıklarını korumaları ve üst seviyeye çıkarmalarını sağlayan durumları, nesnelere ifade eder ve içsel (çalışanın sağlık konusundaki bilgi ve sağlıklı yaşam şeklini benimsemesi) ve dışsal (sosyal destek ve sağlığı destekleyen örgüt iklimi) kaynaklar olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmada da liderlerin çalışanlar açısından örgüte sağlıklı çalışma ortamı sağlanması ve iş yerinde sağlık odaklı davranışlara teşvik edilmesi gerektiğinden Kaynakların Korunması Teorisinin dışsal kaynakları referans alınmıştır (Kerse vd., 2021).

İş tatmini, insan kaynağı üretkenliğini, hizmet kalitesini ve verimliliğini derinden belirleyen önemli bir organizasyonel davranıştır (Ardıç, Akbolat ve İrk, 2021). Takım çalışması, çevre, iş sorumlulukları, iş özerkliği, zaman baskısı, liderlik davranışı, örgütsel bağlılık, işin doğası ve kaynaklar dahil olmak üzere birçok önemli belirleyici, iş tatminini önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Yıldırım ve Kartal, 2022). Ancak bu faktörler uygun olmadığında tatminsizlik ortaya çıkabiliyor, bu da yüksek personel devir oranlarına ve nitelikli ve yetkin personel

kaybına yol açabiliyor. Sağlık çalışanları arasında iş tatminindeki düşüş, ciddi halk sağlığı sonuçları doğurabilir çünkü bu durum büyük olasılıkla hastaların bakım kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir (Abdullahi vd., 2023). Sağlık sektöründe iş tatmini, hizmet kalitesi ve hasta memnuniyeti ile yüksek oranda ilişkilidir, bireylerin ve kuruluşların performansını etkilemede kilit bir faktör olduğuna inanılmaktadır. İş ve örgüt psikolojisinin önemli değişkenlerinden biri olan tatmin, çalışma yaşamı kalitesinin bir göstergesi olarak kabul edilmekte ve sağlık sistemlerinin kalitesini belirlemede kullanılan önemli bir değişkendir. İş tatmininin, yöneticilerle ilişkiler, işin doğası, meslektaşlarla etkileşimler, ücret ve terfi fırsatları dahil olmak üzere birçok yönü kapsayabilmektedir (Zhu, 2013). Sağlık çalışanları arasındaki iş tatminsizliği çoğunlukla daha iyi fırsatlar arama veya farklı sektörlere geçiş yapma niyetiyle doğrudan ilişkilidir. Bu geçiş yalnızca mevcut iş gücünü tüketmekle kalmayabilmekte, aynı zamanda geri kalan profesyoneller üzerinde de önemli bir yük oluşturmakta ve potansiyel olarak hizmet sunumunun kalitesinde bir düşüşe yol açabilmektedir. Tatmin düzeyi yüksek çalışanlar, tatmin olmayan meslektaşlarına göre daha iyi sağlık sonuçlarına sahip olma eğilimindedir (Liu ve Wang, 2010). Düşük iş tatmini aynı zamanda personel devrinin ve devamsızlığın artmasına neden olarak sağlık hizmetlerinin verimliliğini de etkileyebilmektedir (Hamud vd., 2023).

Kahn (1990) kişisel tutkunluğu "örgüt üyelerinin kendilerini rollerine uyarlaması; bağlılıkta insanlar rol performansı sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kullanma" olarak tanımlamıştır. Rothbard (2001), Kahn'ın (1990) çalışmasını genişletmiş ve daha da geliştirmiştir. Rothbard'ın (2001) tutkunluk tartışmasına dikkat ve özümseme olarak iki yeni bileşen eklemiştir. Dikkat, "bilişsel kullanılabilirlik ve kişinin bir rol hakkında düşünmek için harcadığı zaman miktarı" olarak tanımlanırken, özümseme ise "bir role dalmak ve kişinin bir role odaklanma yoğunluğunu ifade etmek" olarak tanımlanmıştır. Çalışan tutkunluğu, dikkat ve özümseme bileşenleriyle birlikte bir rolde psikolojik bir varlık olarak görülmektedir (Bakker, vd., 2008; Kang, 2014; Karatepe, Rezapouraghdam ve Hassannia, 2021; Lee ve Ok, 2015). Bakker ve Leiter (2010) ise, tutkunluğu "iş tükenmişliğinin karşıtı olarak görülebilecek olumlu, tatmin edici, duygusal-motivasyonel bir işle ilgili iyi olma hali" olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanım ise tutkunluğu "canlılık, adanmışlık ve özümseme ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir ruh hali" olarak tanımlamıştır. "Çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel esneklik, kişinin işine çaba harcamaya istekli olması ve zorluklar karşısında bile sebat etmesi" olarak tanımlanan dinçlik, tükenmişlik bileşeni olan bitkinliğin karşıtı olarak görülebilir (Schaufeli vd., 2002). İşyerinin anlamlı bir yer olduğu varsayımından yola çıkarak (Scrima, 2020), çalışmaya tutkunluk ile farklı değişkenler arasındaki ilişki son yirmi yılda ilgi görmeye başlamıştır. Örneğin, çalışmaya tutkunluğun çalışan tatminin etkilediği bulunmuştur (Rioux ve Pignault, 2013). Sağlık çalışmaları için çalışmaya tutkunluk, çalışanların üretken ve mutlu olmalarına yardımcı olur ve sağlıklı çalışmanın bireysel ve kurumsal performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır; sağlık profesyonellerinin çalışmaya tutkunluk davranışlarını, iş performansını, hizmet kalitesini ve hasta güvenliğini etkileyebilir (Hui-ren, vd., 2023).

Sağlığı teşvik eden bir işyeri yaratmak ve sağlıklı çalışanlara sahip olmak işletmeler açısından son derece elzemdir (Hager, 2018). İş talepleri, iş stresi ve vardiyalı çalışma, çalışanların sağlığı ve refahı ile olumsuz yönde ilişkilidir. Sonuç olarak, işe devamsızlık, iş tatminsizliği ve üretkenlikte azalma artabilir (Pieper, Schröer ve Eilerts, 2019). Sağlığın korunması, çalışanların ve işletme uygulamalarında yöneticilerin sağlık odaklı

davranışlarının ortak sorumluluğudur (Dannheim, vd., 2021). Son yıllarda, sağlıkla ilgili bir etki olarak liderlik davranış, çalışanlar için genel sağlık (Franke vd., 2014; Klug vd., 2019), stres (Klug, vd., 2019; Klebe vd., 2022), tükenmişlik (Horstmann, 2018), depresyon veya anksiyete (Vonderlin vd., 2021) gibi sağlıkla ilgili sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Ancak bu ilişkilere ek olarak sağlık odaklı liderliğin, çalışan tutkunluğu, işten ayrılma niyeti veya iş tatmini gibi sağlıkla ilgili olmayan sonuçlar görece olarak sınırlı çalışıldığı gözlenmektedir. Sağlık odaklı liderlik yaklaşımının iş yerindeki olumsuz iş taleplerine karşı koruyucu ve iş tatminini olumlu etkilediği (Krick vd., 2022), sağlık odaklı liderlik hem liderlerin hem de çalışanların öz değerlendirmelerine açısından olumlu katkı yaptığı ve iş tatminini arasında olumlu ilişkisi tespit edilmiştir (Lutz vd., 2023). Bregenzer vd. (2020), Avusturya ve Slovenya örneğinde sağlığı teşvik eden liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Sağlık odaklı liderliğin çalışanların işyerindeki pozitif kaynakları ile ilişkili olduğu varsayılabilir.

Sağlık çalışanlarının çalışmaya tutkunluğunda bakımın kalitesi üzerinde doğrudan etkisi vardır (García-Sierra, Fernández-Castro ve Martínez-Zaragoza, 2016; Bakker, Demerouti ve Sanz-Vergel, 2014; Van Bogaert, 2013). Tamamen işine tutkun çalışanlar, tutkun olmayan çalışanlara göre daha az iş stresi ve depresyona sahiptir ve yüksek düzeyde çalışmaya tutkunluk iş performansını, iş tatminini ve duygusal sağlığı artırabilir ve işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 10). Aynı zamanda etkinliği ve hasta memnuniyetini artırır, olumsuz olayları azaltır ve üretkenliği artırır (Keyko vd., 2016). Yüksek tatminsizlik, yüksek ayrılma niyeti, zayıf ekip çalışması uygulaması, yüksek devamsızlık, düşük verimlilik, sapkın işyeri davranışı, yüksek tükenmişlik ve zayıf yaratıcılık tutkunluk göstermeyen çalışanların özellikleridir (Allam, 2017). Liderlik uzmanları, etkili liderliğin çalışanlar açısından olumlu tutum ve davranışları teşvik ettiğini belirtmektedir (Ashkanasy ve Tse, 2000; Avolio, vd., 2004). Örneğin; otantik liderlik ve işe bağlılık (Wang ve Hsieh, 2013), ve etik liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişki (Chughtai, Byrne ve Flood, 2015) olduğunu ortaya koymuşlardır. Sağlık odaklı liderlikte, liderlerin takipçilerine ve kendilerine yönelik sağlık davranışlarını ve tutumlarını kapsar ve bunun çalışanların refahı üzerindeki olumlu etkilerine dair sınırlı sayıda kanıt vardır (Kaluza vd., 2021; Klabe vd., 2023; Arnold ve Rigotti, 2023).

Sağlık profesyonellerinin çalışmaya tutkunluğunda, işte iyilik ya da iş tatmini gibi kavramların etkili olduğu tespit edilmiştir (Jenaro, vd., 2011; Schaufeli ve Bakker, 2004; Vander Elst vd., 2016). İş tatmini ve çalışmaya tutkunluk düzeyleri, hemşirelik gibi sağlık profesyonellerinin performansının kalitesi (Van Bogaert, vd., 2013; Warshawsky, vd., 2012), çalışanlardaki motivasyon (Schaufeli ve Bakker, 2004) ve işten ayrılma niyetleri (Fernet, vd., 2017; Simpson, 2009) ile ilişkilidir. Örneğin tatminsizliğin ihmalle sonuçlanabileceği (Rusbult ve Lowery, 1985) ve hasta güvenliği açısından önemli olmakla birlikte, işine tutkun çalışanlar genellikle daha fazla yeniliğin yanı sıra daha az hata, kaza veya yaralanma bildirmektedir (Wang ve Liu, 2015). Literatürde, iş tatmininin çalışmaya tutkunluk ile ilişkili olduğunu ileri sürdüğü sınırlı ampirik çalışma olduğu görülmektedir (Simbula ve Gugliemi, 2013; Mache vd., 2014). Örneğin Yalabik ve arkadaşları (2013), çalışmaya tutkunluğu açıklamada anahtar tutumun iş tatmini olduğunu ve bu tür bir ilişkinin ampirik analizde desteklediği görülmüştür. Özellikle sağlık sektörü için Mache vd. (2014), 123 klinik doktorun katıldığı bir çalışmada iş tatmini ve çalışma tutkunluğu arasında pozitif ilişkisini ortaya koymuştur.

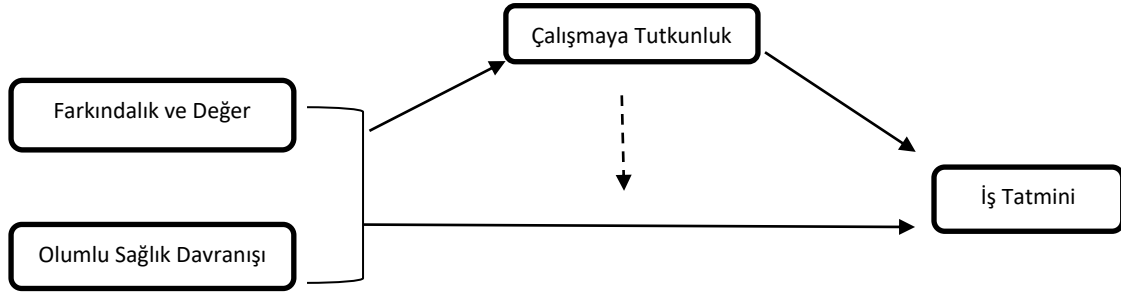
Birçok ülkede yapılan çalışmalarda, liderlik ile sağlık hizmeti sunucularının iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterilmiştir (Rad vd., 2006; Seo, Ko ve Price, 2004; Vance ve Larson, 2002). Çalışmaya tutkunluk genellikle iş kaynakları ve farklı iş sonuçları arasında aracı olarak analiz edilmektedir (Bakker vd., 2004; Simbula ve Gugliemi, 2013; Babcock, 2010). Yalabik vd. (2013) iş tatmini ve duygusal bağlılık değişkenlerinin ve çalışmaya tutkunluğun incelediği çalışmada, iş tutumlarının sonuçlarından ziyade çalışmaya tutkunluğun belirleyicisi olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca bulguları, iş tutumlarının iş sonuçlarını (yani çalışan performansı ve işten ayrılma niyetini) dolaylı olarak çalışmaya tutkunluğun aracılığıyla açıkladığını ortaya çıkarmıştır. Yukarıdaki literatür ışığında araştırmanın amacı, sağlık odaklı liderlik kaynakların korunması ile ilişkili olduğu temel olarak sağlık odaklı liderlik iş tatminini etkisini, bu etkide çalışmaya tutkunluğun aracı ve düzenleyici rolü incelenecektir. Ana hatlarıyla belirtildiği gibi sağlık sektörü için işgücü refahının özellikle artırılması ve iyileştirmesine nedeniyle alana katkı sağlanması hedeflenmektedir. Genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara yanıt aranmıştır.

- 1) Sağlık odaklı liderlik alt boyutu farkındalık ve değer verme iş tatmini etkilemekte midir?
- 2) Sağlık odaklı liderlik alt boyutu olumlu sağlık davranışı iş tatminini etkilemekte midir?
- 3) Sağlık odaklı liderlik alt boyutu farkındalık ve değer verme çalışmaya tutkunluğu etkilemekte midir?
- 4) Sağlık odaklı liderlik alt boyutu olumlu sağlık davranışı çalışmaya tutkunluğu etkilemekte midir?
- 5) Çalışmaya tutkunluk iş tatminini etkilemekte midir?
- 6) Sağlık odaklı liderlik alt boyutu farkındalık ve değer vermenin iş tatmini etkisinde çalışmaya tutkunluk aracılık etmekte midir?
- 7) Sağlık odaklı liderlik alt boyutu olumlu sağlık davranışının iş tatmini etkisinde çalışmaya tutkunluk aracılık etmekte midir?
- 8) Sağlık odaklı liderlik alt boyutu farkındalık ve değer vermenin iş tatmini etkisinde çalışmaya tutkunluk düzenleyici etki etmekte midir?
- 9) Sağlık odaklı liderlik alt boyutu olumlu sağlık davranışının iş tatmini etkisinde çalışmaya tutkunluk düzenleyici etki etmekte midir?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu çalışmada nicel araştırma tasarımı, kesitsel tipte ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli iki veya daha çok sayıdaki değişkenin aralarındaki değişim varlığı ile derecesini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Bekman, 2022). Bu çalışmada aracı ve düzenleyici model kullanılmıştır. Araştırma modeli Şekil 1'de özetlenmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Evren ve Örneklem

Bu çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Türkiye'de yaklaşık 1 milyon 358 bin 558 sağlık çalışanından oluşan bir popülasyonda küçük bir hata payı elde etmek amacıyla, en az %95 güven aralığında %5'lik bir hata payı için toplam 383 katılımcı çalışmaya dahil edilmiştir. Hair vd., (2010) madde sayısının en az 5 katı, Tavşancıl (2002) ise madde sayısının 10 katı kadar örnekleme büyüklüğü yeterli olduğu savunulmuş ve örneklem büyüklüğü madde sayısının 10 katından daha fazladır dahil edilmiştir. Dolayısı ile bu çalışmada örneklem olarak demografik bilgiler haricinde ölçeklere ait 36 soru bulunduğundan en az 180 katılımcı hedeflenmiş bu araştırmanın evreni 383 kişiden oluşmaktadır. Çalışma sağlık çalışanları ile yürütülmüş ve çevrimiçi formlar Türkçe olarak hazırlanmıştır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri

Değişken	Demografik Özellikler	N	%
Yaş	20-30	208	54,3
	31-40	120	31,3
	41-50	52	13,6
	51 ve üstü	3	,83
Cinsiyet	Kadın	248	64,8
	Erkek	135	35,2
Medeni durum	Bekar	216	56,4
	Evli	167	43,6
Eğitim	Lise	20	5,2
	Ön Lisans	100	26,1
	Lisans	62	16,2
	Yüksek Lisans ve Doktora	62	16,2
Hizmet yılı	0-5 Yıl	173	45,2
	6-11 Yıl	117	24,3
	12 Yıl ve Üzeri	93	30,5
Çalışılan birim	İdari Birim	126	32,9
	Tıbbi birim	257	67,1
Meslek	Hekim	58	15,4
	Hemşire	156	40,7
	Tıbbi Sekreter	112	29,2
	Diğer	57	14,8
Toplam		383	100

Araştırma katılanların tanımlayıcı bulguları Tablo 1'de sunulmuştur. Tablo 1'de görüleceği üzere, çalışmaya katılan sağlık personelinin yaş değişkenine göre 208 'i (% 54,3) 20-30 yaş, 120 'si (% 31,3) 31-40 yaş, 52 'si (% 13,6) 41-50 yaş ve 3'ü (% ,83) 51 yaş ve üzeri yaş aralığındadır. Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların 248 'nin (% 64,8) kadın, 135 'inin (% 35,2) erkek olduğu tespit edilmiştir. Medeni durum değişkenine göre 216 'sı (% 56,4) bekar, 167 'si (% 43,6) evlidir. Katılımcıların eğitim durumları ise 20 'si (% 5,2) lise, 100 'ü (% 26,1) ön lisans, 201 'i (% 52,5) lisans, 62 'si (% 16,2) yüksek lisans veya doktora şeklindedir. Hizmet yılı bakımından katılımcıların 173 'ü (% 45,2) 0-5 yıl arasında, 117 'si (% 24,3) 6-11 yıl arasında, 93 'si (% 30,5) 12 yıl ve üzerinde 126 'sı (% 32,9) idari birimde, 257 'si (% 67,1) tıbbi birimde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının meslekleri; 58 (% 15,4) hekim, 156 (% 40,7) hemşire, 112 (%29,2) tıbbi sekreter, 57 'si (% 14,8) diğer sağlık personeli (diş hekimi, psikolog, diyetisyen, laboratuvar, radyoloji, idari birim) şeklindedir.

Veri toplama araçları

Çalışmanın amaçları doğrultusunda ölçekler kapalı uçlu bir anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan ankette toplam 36 soru bulunmaktadır, demografik özellikler için 7, sağlık odaklı liderlik için 20, iş tatmini için 6 ve çalışmaya tutkunluk için 3 olmak üzere toplam 36 madde bulunmaktadır. Anketlerin ortalama tamamlanma süresi 3-5 dakikadır.

Tanıtıcı Bilgi Formu:

Çalışmada kullanılan veri toplama aracı dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılar ve sağlık kurumları hakkında spesifik bilgiler sorgulanmaktadır. Bu bölümde katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, iş unvanı, pozisyondaki hizmet yılı ve çalışılan birimlere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Sağlık Odaklı Liderlik Ölçeği:

Sağlık odaklı liderliği ölçmek için Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından geliştirilen ve Kerse ve arkadaşları (2021) tarafından Türkçe geçerliliği yapılan sağlık odaklı liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yedi (7) madde farkındalık boyutunu, üç (3) madde değer verme boyutunu ve 10 madde olumlu sağlık davranışı boyutunu temsil etmektedir. Yazarlar tarafından gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda maddelerinin iki (2) faktörlü bir yapı sergilediğini (farkındalık ve değer verme boyutlarındaki maddeler tek bir faktör altında toplanmıştır) ortaya koymuşlardır. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinden 2 tanesi çıkarıldığı ve ölçeğin 18 madde iki faktörlü (farkındalık ve değer verme boyutlarındaki maddeler tek bir faktör olduğunu gözlenmiştir. Bu ölçek mükemmel bir iç tutarlılık sağlamıştır (Cronbach α =.970).

İş tatmini Ölçeği:

Diener ve diğerleri (1985) tarafından iş tatminini ölçmek üzere geliştirilen ölçeğinden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Çavuş ve Develi (2022) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek tek boyut ve 6 sorudan oluşmaktadır: Yapılan analizler sonucunda bu ölçeğin güvenilirliği çok iyi bulunmuştur (Cronbach α =.855).

Utrecht İşe Tutkunluk Ölçeği:

Çalışmaya tutkunluk düzeyinin ölçülmesinde en yaygın kullanılan ölçüm aracı Schaufeli vd. (2017) tarafından Utrecht İşe Tutkunluk Ölçeği UWES'in 3 maddeli versiyonu kullanılmıştır. Ölçek Güler vd., (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 3 maddeden oluşmaktadır. Çok maddeli ölçek mükemmel güvenilirlik göstermiştir (Cronbach $\alpha=0.850$). Çalışmada kullanılan ölçekler 7'li Likert yapısındadır: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kısmen Katılmıyorum, 4- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 5- Kısmen Katılıyorum 6- Katılıyorum, 7- Kesinlikle Katılıyorum.

Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veriler, Türkiye'de hizmet veren sağlık çalışanları ile yürütülmüş ve çevrimiçi formlar yüz yüze ve online olacak şekilde Türkçe olarak hazırlanmıştır. Araştırma, bilimsel yayın etiğine uygun olarak yapılması için bir devlet üniversitesinden, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Etik Kurulu'ndan (Tarih: 09.01.2023 ve Karar No: 01/29 sayılı) olumlu kararı ile etik açıdan uygun bulunmuştur. Çalışma kapsamında çalışanlara araştırmanın amacı açıklayan ve ölçekler hakkında gerekli bilgileri veren onam formu sunulmuş ve araştırmaya katılmayı kabul ettikleri takdirde ilgili kutucuğu işaretlemeleri istenmiştir. Bu şekilde katılımcılarından gönüllülük esasına dayalı olarak dijital şekilde toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Çalışmada varyansa dayalı yapısal eşitlik modeli tekniği kullanılmış ve SmartPLS (v 4.0) programında işlem gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modelinin (PLS-SEM) ölçülmesinin kullanılmasının nedenleri arasında: "dışsal gizil değişkenler" nedeniyle "içsel gizil değişkenlerde" açıklanan varyansı (Hair vd., 2018) ve altta yatan ilişkilerde "aracılık" analizini değerlendirmektir (Green vd., 2016).

BULGULAR

Araştırmada PLS-SEM'i SmartPLS (v 4.0) kullanarak iki aşamada değerlendirmişlerdir. İlk aşamada yazarlar, ölçüm ölçeklerinin "iç tutarlılığını, yani güvenilirliğini" ve "yakınsak ve ayırt edici geçerliliğini" sağlamak için "ölçüm modeli" incelenmiştir. "İç tutarlılığı" ölçmek için, "bileşik güvenilirlik (CR)" ve "Cronbach alfa" ölçütlerini kullanarak güvenilirliği değerlendirmiştir (Hair vd., 2018). Nunnally ve Bernstein (1994)'a göre, ölçeğin güvenilirliğini sağlamak için CR ve Cronbach alfa değerlerinin 0.70'in üzerinde olması gerekmektedir. Tablo 2'de sunulan sonuçlara göre, tüm değerlerin 0.70'i aştığını ve böylece araçların güvenilirliğini sağladığını göstermektedir. İkinci aşamada, "dış yükler" ve "ortalama çıkarılan varyans (AVE)" kullanarak "yakınsak geçerliliği" değerlendirmiştir. Hair ve diğerleri (2018) bu metriklerin minimum eşik değerlerinin 0.50'den daha büyük olmasını önerilmiştir. Tablo 2, tüm dış yüklerin ve AVE değerlerinin 0,50'den büyük olduğunu göstermekte olup kabul edilebilir eşikte olduğu, böylece çalışmada yakınsak geçerliliği teyit edildiği gözlenmiştir.

Tablo 2. Yapılar için Geçerlilik ve Güvenilirlik

	Ölçek Yükleri	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Farkındalık ve değer verme		,667	,928	,941
FDV1	,792			
FDV2	,835			
FDV 3	,875			
FDV6	,741			
FDV7	,798			
FDV8	,857			
FDV9	,811			
FDV10	,817			
Olumlu sağlık davranışı		,723	,957	,963
OSD11	,886			
OSD12	,798			
OSD13	,779			
SOL14	,873			
OSD15	,892			
OSD16	,855			
OSD17	,892			
OSD18	,866			
OSD19	,774			
OSD20	,877			
İş tatmini		,669	,900	,924
İŞT1	,857			
İŞT2	,738			
İŞT3	,837			
İŞT4	,851			
İŞT5	,779			
İŞT6	,838			
Çalışmaya tutkunluk		,813	,885	,929
ÇTUT1	,927			
ÇTUT2	,926			
ÇTUT3	,850			

Not. FDV: Farkındalık ve Değer Verme; OSD: Olumlu Sağlık Davranışı; İŞT: iş tatmini; ÇTUT: Çalışmaya tutkunluk.

Ayrıca, "yapı içi" korelasyonların "yapılar arası" korelasyonlardan daha yüksek olması gerektiğinden emin olmak için "ayırıcı geçerliliği" değerlendirtir (Hair vd., 2018). Hair ve diğerlerinin (2018) önerileri ışığında, çalışma "heterotrait-monotrait (HTMT)" oranını test edilmiştir. HTMT oranını ölçmek için, %5'lik bir hata olasılığı elde etmek için %90 anlamlılık düzeyinde 5000'lik bir yeniden örnek kullanarak "yanlılığı düzeltilmiş ve hızlandırılmış (BCa)" bootstrapping tekniğini kullanmıştır (Henseler vd., 2009). PLS-SEM durumunda, HTMT daha fazla istatistiksel güce sahip olduğu ve ayırıcı geçerliliği değerlendirmek için FornellLarcker kriterinden daha üstün olduğunu belirtilmiştir (Henseler vd., 2015; Haöid vd., 2017). Bu nedenle HTMT kriteri dikkate alınmıştır. Modelin yapı geçerliliğini belirlemek için 0,60 - 0,90 arasında bir değer geçerli olabilmektedir (Henseler vd., 2015). Tablo 3'de HTMT testlerinin minimum eşiği geçtiğini göstermektedir. Tablo 3. tüm değerlerin maksimum eşik değerden küçük olduğunu ve güven aralıklarının (CI) aralıkta 0 'ı geçmediğini göstermektedir. Bu da çalışmada ayırma geçerliliği sağlamaktadır.

Tablo 3. HTMT Kriteri

	Farkındalık ve değer verme	Olumlu sağlık davranışı	İş tatmini	Çalışmaya tutkunluk
Farkındalık ve değer verme				
Olumlu sağlık davranışı	,896			
İş tatmini	,668	,715		
İşe tutkunluk	,390	,438	,669	

Ölçüm modelini doğruladıktan sonra, çalışmanın "yol katsayılarını (β)", "belirleme katsayısını (R^2)", "tahminsel uygunluğunu (Q^2)" ve "etki büyüklüğünü (f^2)" belirlemek için yapısal modeli değerlendirmiştir. β değerlerini tahmin etmek üzere ilgili t ve p değerlerini oluşturmak için, çalışmada BCa bootstrapping tekniği %95 anlamlılık düzeyinde 5000 örneklem üzerinde değerlendirilmiştir (Hair vd., 2018). Tablo 4., t ve p değerleri ile birlikte β değerlerini sunmaktadır. Sonuçlar, farkındalık ve değer vermenin iş tatmini üzerinde ($\beta = 0.479$; $t = 10.234$; $p = 0.000$; $f^2 = 0.391$) pozitif etkiye sahip olduğunu göstermekte ve bu etkinin orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, farkındalık ve değer vermenin çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif etkiye sahiptir ($\beta = 0.399$; $t = 8.636$; $p = 0.000$; $f^2 = 0.367$), bu etkide orta bir etki büyüklüğüne sahiptir. Olumlu sağlık davranışının iş tatmini üzerinde ($\beta = 0.526$; $t = 13.589$; $p = 0.000$; $f^2 = 0.501$) pozitif etkiye sahip olduğunu göstermekte ve bu etki orta düzeyde bir etkiye sahiptir. Buna ek olarak, olumlu sağlık davranışının çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif etkiye sahiptir ($\beta = 0.442$; $t = 10.822$; $p = 0.000$; $f^2 = 0.206$), bu etkinin orta derecede etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmektedir. Son olarak ise tutkunluğun iş tatmini üzerinde ($\beta = 0.614$; $t = 21.015$; $p = 0.000$; $f^2 = 0.604$) pozitif etkiye sahip olduğunu göstermekte ve bu etki orta düzeyde bir etkiye sahiptir. Analiz sonucuna göre sağlık odaklı liderlik alt boyutu farkındalık, olumlu sağlık davranışı ve değer verme iş tatmini etkilediği anlaşılmıştır. Aynı zamanda sağlık odaklı liderlik alt boyutu farkındalık, olumlu sağlık davranışı ve değer verme çalışmaya tutkunluğu etkilediği anlaşılmıştır.

Tablo 4. İçsel Değişkenler Üzerindeki Etkiler

	β	CI (5%, 95%)	SE	t-değeri	p-değeri	f^2	R^2	Q^2
FDV-İTAT	.479**	.389, .568	.047	10.234	0.000	0.391	.545	.372
FDV- ÇTUT	.399**	.308, .489	.046	8.636	0.000	0.367	.134	.128
OSD- İTAT	.526**	.450, .600	.038	13.859	0.000	0.501	.570	.443
OSD- ÇTUT	.442**	.360, .521	.041	10.822	0.000	0.206	.170	.166
ÇTUT-İTAT	.614**	.557, .670	.029	21.015	0.000	0.604	.376	.372

Not. Not. FDV: Farkındalık ve Değer Verme; OSD: Olumlu Sağlık Davranışı; İŞT: iş tatmini; ÇTUT: Çalışmaya tutkunluk; ** $p < 0.05$

Zhao ve arkadaşlarının (2020) önerilerini kullanan bu çalışma, aracılık analizini %95 anlamlılık düzeyinde 5000 yeniden örneklem ile BCa bootstrapping tekniği kullanılarak belirlemiştir (Zhao vd., 2020). Bu analiz sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur ve hem doğrudan etkilerin, farkındalık ve değer vermenin \rightarrow iş tatmini (CI'lar 0.371, 0.532) hem de dolaylı etkilerin, yani farkındalık ve değer vermenin \rightarrow çalışmaya tutkunluk \rightarrow iş tatmini (CI'lar 0.122, 0.202) etkisinin anlamlı olduğunu ve tamamlayıcı aracılığa işaret ettiğini ortaya koymaktadır (Hair vd., 2018). Aracı etki incelenmesinde Nitzl ve Hirsch (2016)'ın önerdiği yöntem kullanılmıştır. Bu yöntemi kullanabilmek için öncelikle VAF değerleri hesaplanmıştır. VAF değeri dolaylı etki ile toplam etkinin oranını hesaplamak için kullanılır (Nitzl ve Hirsch, 2016). VAF değerleri %20'nin altında ise sıfır aracı etkiden bahsedilirken %20-%80 arası VAF değeri kısmi, %80'den fazla ise tam aracı etki anlamına gelir (Hair vd., 2017). Çalışmada "açıklanan varyans (VAF)" da değerlendirilmesi için "dolaylı etkiyi" "toplam etkiye" bölerek %24,06 değerini elde etmiştir. Bu çalışmaya tutkunluğunun farkında ve değer verme ile iş tatmini arasındaki ilişkiye arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ve sağlık odaklı liderlik alt boyutu farkındalık ve değer vermenin iş tatmini etkisinde çalışmaya tutkunluğa aracılık ettiği anlaşılmıştır. Diğer alt boyut olan olası sağlık davranışının

→ iş tatmini (CI'lar 0.437, 0.572) hem de dolaylı etkilerin, yani olası sağlık davranışının → çalışmaya tutkunluk → iş tatmini (CI'lar 0.128, 0.201) etkisinin anlamlı olduğunu ve tamamlayıcı aracılığa işaret ettiğini ortaya koymaktadır (Hair vd., 2018). Açıklanan varyans (VAF)' göre %24,636 değerini elde edilmiştir. Bu çalışmaya tutkunluğunun olası sağlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği ve sağlık odaklı liderlik alt boyutu olumlu sağlık davranışının iş tatmini etkisinde çalışmaya tutkunluğa aracılık ettiği anlaşılmıştır.

Tablo 5. Aracı Etki Testlerin Özeti

	Yol katsayısı	T	BBCI		Yol katsayısı	T	95% BCCI	VAF
Direk etki FDV- İTAT	.454	10.950	.371 - ,532	Dolaylı etki FDV-ÇTUT- İTAT	.161	7.883	.122 - ,202	%24.06
Direkt etki OSD- İTAT	.506	14.682	.437 - ,572	Dolaylı etki OSD-ÇTUT- İTAT	.163	8.651	.128 - ,201	%24.63

Çalışmanın amaçlarında sağlık odaklı liderlik alt boyutlarının iş tatmini arasında ilişkiler incelenmiştir. Bu ilişki üzerine düzenleyici etkisini test etmek için, Hair ve diğerlerinin (2017) önerisi takip edilerek, farkındalık ve değer verme davranışının iş tatmini etkisinde çalışmaya tutkunluğunun etkisinin düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0,98$ $p < 0.001$, BCa CI: [0.411-0.533]). Benzer olarak olumlu sağlık davranışının iş tatmini etkisinde çalışmaya tutkunluğunun etkisinin düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0,85$ $p < 0.001$, BCa CI: [0.035-0.165]). Buna göre sağlık odaklı liderlik alt boyutu farkındalık ve değer vermenin, olumlu sağlık davranışının iş tatmini etkisinde çalışmaya tutkunluk düzenleyici etki ettiği anlaşılmıştır.

Tablo 6. Düzenleyici Etki Testlerinin Özeti

	Yol katsayı	T	P	2.5%	97.5%
FDV- İTAT	.439	10.584	0.000	.357	0.519
FDV-ÇTUT-İTAT	.098	2.955	0.003	.411	.533
OSD- İTAT	.484	13.345	0.000	.411	0.533
OSD-ÇTUT-İTAT	.085	2.568	0.010	.035	.165

Not. FDV: Farkındalık ve Değer Verme; OSD: Olumlu Sağlık Davranışı; İŞT: iş tatmini; ÇTUT: Çalışmaya tutkunluk

TARTIŞMA ve SONUÇ

İş tatmini, sağlık profesyonellerinin refahı için harekete geçilmesi gereken umut verici boyuttur. Çalışmaya tutkunluğuna dayanarak liderlik müdahaleleri, sağlık çalışanlarının sağlığını iyileştirmede en umut verici strateji gibi görünüyor. Liderlik, acil durumlarda, takım oyununun kurulmasında, profesyoneller arası yüksek kaliteli işbirliğinde ve ciddi hastalarla günlük çalışmalarda önemli bir rol oynar ve özellikle hastaların tıbbi bakımını güvence altına almak için sağlık çalışanlarının refahı hastalıklarının önlenmesine yardımcı olabilir. Sağlık sektörüyle ilgili olarak, dönüşümcü liderlik gibi diğer iş sektörlerinde de faydalı olan personel merkezli liderlik davranışları veya hizmetkar liderliğin zihinsel sağlığın iyileşmesiyle ilişkili olduğu gösterilmiştir (Gregersen, Vincent-Höper ve Nienhaus, 2014; Eva vd., 2019). Bazı kesitsel çalışmalar personel üyeleri için sağlık odaklı liderliğin pozitif korelasyonlarına işaret etmektedir. Örneğin, dönüşümcü liderlik, hemşirelerde artan iş tatmini ve daha az işyeri devamsızlığı ile birlikte ilerlemektedir (Lee, Coustasse ve Sikula, 2011; Boamah vd., 2018). Çalışma bulgularımızı literatürü desteklemektedir ve sağlık odaklı liderlik iş tatminini etkilediği sonucuna

varılmıştır. Bu bulguların açıklaması sağlık odaklı liderlerin tipik olarak tatminsizliğe neden olacak yüksek iş taleplerinin olumsuz etkilerini tamponlamak için gerekli çalışma kaynaklarını sağlaması anlamına gelebilir (Bakker vd., 2008). Bu aynı zamanda sağlık odaklı liderlerin, çalışanların tatminini artırmalarına yardımcı olmak için gerekli çalışma kaynaklarını sağladığı anlamına da gelebilir.

Çalışmanın diğer amaçlarına göre, odaklı liderliğin çalışanların çalışma tutkusuyula olumlu yönde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, işyerinde çalışanların çalışmaya tutkusunu ateşleyen sağlık odaklı liderlerin olumlu örgütsel sonuçlara yol açtığını öne süren sağlık odaklı liderlik davranışlarının iş tatminini artırdığı ve bunu sergilemenin önemli olduğu (Kerse vd., 2022; Teetzen vd., 2022; Dannheim vd., 2021) önceki çalışmaların arkasındaki teorik temelle tutarlıdır. Bu bulgular, Carbonneau vd. (2008) ve Spehar vd. (2016) tarafından yapılan ve çalışmaya tutkunluğun iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu, ortaya koyan çalışmaların bulgularıyla tutarlıdır.

Çalışmanın bulguları, sağlık odaklı liderlerin çalışanlarda iş tatmini iyileştirdiği ve bunun da çalışmaya tutkunluğun aracı ve düzenleyici etkisini koymaktadır. Bu bulgular, çalışanlarda tutkunluğu uyandırmak isteyen liderlerin motivasyonlarını yalnızca finansal ya da örgütsel başarı arzusundan değil, tüm örgütün tatminini ve refahını iyileştirmeye yönelik gerçek bir arzudan almaları gerektiği yönündeki önceki araştırmaların önerileriyle uyumludur (Bilginoğlu ve Yozgat, 2021). Elde edilen bulgular, iş tatmininin kişinin işine duyduğu tutkuyla ilişkili olduğu ve kurumların işle ilgili tatmin eksikliği konusunda çalışanları eleştirmek yerine onlara başkalarına ilham veren liderler olmayı öğretmek ve teşvik etmek için daha fazla zaman harcaması gerektiği yönündeki önceki araştırmaların iddialarını desteklemektedir (Stanley, 2004). Sonuç olarak, bu çalışma sağlık odaklı liderlik, iş tatmini ve çalışmaya tutkunluğun önemini vurgulamakta ve çalışmaya tutkunluğun fark yaratabileceğini belirtmektedir. Tutkun çalışanlar baskın bir rekabet gücü oluşturur ve organizasyondaki enerjiyi sürdürülebilir iş sonuçlarına dönüştürebilirler (Lucas, 1999). Çünkü tutkun çalışanlar sadece kendi yüksek kişisel başarı standartlarına ulaşmak hedeflerine ulaşmak değil aynı zamanda kurumsal beklentileri karşılamak için değil için de durmaksızın çalışabilmelerinde destek olabilmektedir (Bilgimoğlu ve Yozgat, 2021). Araştırmada elde edilen bulgular genel itibarıyla değerlendirildiğinde; yöneticilerin sağlık odaklı tutum ve davranışlar sergilemesinin önemini açıkça göstermektedir. Sağlık odaklı liderlik önemlidir, zira böyle bir liderlik algısı çalışanların fiziksel ve bilişsel sağlığını güçlendirmesinin yanında (Franke vd., 2014; Arnold ve Rigotti, 2020) lider-üye etkileşimini güçlendirme (Kaluza vd., 2021), işteki tatmini artırma (Bregenzer vd., 2020), örgütsel sağlık kültürünü geliştirme gibi birçok olumlu çıktıyı da beraberinde getirmektedir. Bu çıktılar bireysel başarının yanında örgütsel başarıya da katkı yapabilmektedir. Bu çalışmada da sağlık odaklı bir yöneticinin hem psikolojik dayanıklılığı güçlendirdiği hem de duygusal tükenmeyi azalttığı belirlenmiş, dolayısıyla da bu liderlik şeklinin çalışanlar ve örgütler için neden önemli olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır.

ÖNERİLER

Çalışmada sağlık çalışanlarının iş tatmini ile yöneticilerin sağlık odaklı liderlik tarzı ve çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, sağlık odaklı liderlerin çalışanların iş tatminini daha derinlemesine anlamaları gerektiğine inanılmaktadır. Bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ve sağlık

kurumları yöneticilerinin bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini daha derinlemesine anlamaya ihtiyaç duydukları görülmüştür. Yöneticilerin çalışanlar arasındaki ilişkiler için eğitimler almaları önerilmektedir. Sunulan sonuçlar, sağlık sektörü için pratik çıkarımlar sağlamaktadır.

Etik Metni

"Bu makalede dergi yazım kurallarına, yayın ilkelerine, araştırma ve yayın etiği kurallarına, dergi etik kurallarına uyulmuştur. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazarlara aittir. Makalenin etik kurul izni Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Etik Kurulu'ndan 09.01.2023 tarih ve 01/29 sayılı kararı ile alınmıştır."

Yazar(lar)ın Katkı Oranı Beyanı: Bu çalışmada yazarın katkı oranı %100'dür.

KAYNAKÇA

- Abdullahi, A. K., Mosanya, A. U., Bello, N., & Musa, M. K. (2023). Evaluation of job satisfaction among pharmacists working in public health facilities. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*, 12, 100338. <https://doi.org/10.1016/j.rcsop.2023.100338>
- Allam, Z. (2017). Employee disengagement: A fatal consequence to organization and its ameliorative measures. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 49-52.
- Ardıç, M., Akbolat, M., & Irk, E., (2021). Takım çalışması iş performansı ilişkisinde iş yeri arkadaşlığının aracılık rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 401-416. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.1040468>
- Arnold, M. & Rigotti, T. (2021). Is it getting better or worse? Health-oriented leadership and psychological capital as resources for sustained health in newcomers. *Applied Psychology: An International Review*, 70(2), 709-737.
- Arnold, M., & Rigotti, T. (2023). How's the boss? Integration of the health-oriented leadership concept into the job demands-resources theory. *Journal of Managerial Psychology*, 38(6), 419-433.
- Ashkanasy, N.M. & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotions: a conceptual review, in Ashkanasy (N., Hartel, C. and Zerbe, W. Eds), *Emotions in the Workplace: Development in the Study of the Managed Heart*, Quorum Books, Westport, CT.
- Avolio, B.J., Gardner, L.G., Walumbwa, F.O., Luthans, F. & May, D.R. (2004). Unlocking them ask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Babcock-Roberson, M.E. & Strickland, O.J. (2010). Leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *J Psychol*, 144(3), 313-326. <https://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Babiker, N. A., Llaguno, M. B. B., Belal, S., Malik, E. M., Jaramillo, J. C., Khelif, B. Y., & Elmosaad, Y. M. (2022). Job satisfaction among Sudanese public health physicians in public sector: a cross-sectional study. *Organization*, 5, (6). doi: 10.17605/OSF.IO/4RXPS

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Philadelphia PA: Psychology.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. doi:10.1080/02678370802393649.
- Bekman, M. (2022). Halkla ilişkiler uygulamalarında nicel araştırma yöntemi: ilişkisel tarama modeli. *The Meric Journal*, 6 (16), 238-258.
- Boamah, S.A., Spence Laschinger, H.K., Wong, C., Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nurs Outlook*, 66, 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Bregenzer, A., Milfelner, B., Šarotar Žižek, S., & Jiménez, P. (2020). Health-promoting leadership and leaders' listening skills have an impact on the employees' job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Business Communication*, 1-20, 2329488420963700. <https://doi.org/10.1177/2329488420963700>
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2021). The impact of sparking leadership on creating work passion and job satisfaction in organizations—an empirical study. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 43-58.
- Carbonneau, N., Vallerand, R. J., Fernet, C., & Guay, F. (2008). The role of passion for teaching in intrapersonal and interpersonal outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 100(4), 977–987. <https://doi.org/10.1037/a0012545>
- Chughtai, A., Byrne, M. & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: the role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 12883, 653-663.
- Çavuş, M. F., & Develi, A. (2022). Entropik Örgüt İklimi, Örgütsel Umursamazlık Ve İş Tatmini: Kavramlar Ve Ölçme Araçları. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 2(2), 110-123. doi: 10.5281/zenodo.7495480
- Dannheim, I., Ludwig-Walz, H., Buyken, A. E., Grimm, V., & Kroke, A. (2021). Effectiveness of health-oriented leadership interventions for improving health and wellbeing of employees: a systematic review. *Journal of Public Health*, 30, 2777-2789.
- de Jonge, J., Dormann, C., Fraccaroli, F., & Sverke, M. (2017). An Introduction to work and organizational psychology: An international perspective (3rd digital ed.). Chmile, N., Fraccaroli, F. & Sverke, M., *Why is my job so stressful. Characteristics, processes, and models of stress at work*. 80-101.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R.C. (2019). Servant Leadership: a systematic review and call for future research. *Leadersh Q*, 30, 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Demers, M., & Austin, S. (2017). Motivational pathways of occupational and organizational turnover intention among newly registered nurses in Canada. *Nursing Outlook*, 65(4), 444–454. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.05.008>.
- Franke, F., Felfe, J., & Pundt, A. (2014). The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 139-161.
- García-Sierra, R., Fernández-Castro, J., & Martínez-Zaragoza, F. (2016). Work engagement in nursing: an integrative review of the literature. *Journal of nursing management*, 24(2), E101-E111.
- Green, J.P., Tonidandel, S. & Cortina, J. (2016). Getting through the gate: Statistical and methodological issues raised in the reviewing process. *Organ. Res. Methods*, 19, 402–432. <https://doi.org/10.1177/1094428116631417>
- Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2014). Health-relevant leadership behaviour: A comparison of leadership constructs. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 117-138.
- Gurt J., Schwennen C. & Elke G. (2011). Health-specific leadership: is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well-being? *Work Stress*, 25, 108–127. doi: 10.1080/02678373.2011.595947
- Güler, M., Çetin, F., & Basım, H. N. (2019). İşe Tutulma Ölçeği çok kısa versiyonu (UWES-3) geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Alternatif bir versiyon (UWES-6) önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 189-197.
- Hager, F. (2019). Gender And Leadership-Do Female Leaders Perform A Different, Better Or Even A Healthier Leadership Style? *Humanities & Social Sciences Latvia*, 27(1), 73-93. <https://doi.org/10.22364/hssl.27.1.04>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). 2.nd ed. Sage publications.
- Hair, J.F., Jr. Sarstedt, M., Ringle, C.M. & Gudergan, S.P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. SAGE Publications: Thousand Oaks.
- Hamud, O. M., Orishaba, P., Kisakye, A., & Kiwanuka, S. (2023). *Factors Associated with Job Satisfaction among Health Care Workers at a Regional Referral Hospital in West Nile, Uganda*. doi.: 10.21203/rs.3.rs-2912893/v1
- Havold, O. K. S., Håvold, J. I., & Glavee-Geo, R. (2020). Trust in leaders, work satisfaction and work engagement in public hospitals. *International Journal of Public Leadership*, 17(2), 145-159.
- Henseler, J. Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J. Acad. Mark. Sci.* 43, 115–135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *In New challenges to international marketing*, 20, 277-319.

- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1464-0597.00062/pdf>
- Horstmann, D. (2018). Enhancing employee self-care. *European Journal of Health Psychology*, 25, 96–106. <https://doi.org/10.1027/2512-8442/a000014>.
- Hui-ren, Z., Li-li, M., Qin, L., Wei-ying, Z., Hai-ping, Y., & Wei, Z. (2023). Evaluation of the correlation between sleep quality and work engagement among nurses in Shanghai during the post-epidemic era. *Nursing open*, 10, 4838-4848. <https://doi.org/10.1002/nop2.1735>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D. & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: an integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202.
- Jenaro, C., Flores, N., Orgaz, M. B., & Cruz, M. (2011). Vigour and dedication in nursing professionals: Towards a better understanding of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(4), 865–875. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2010.05526.x>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. doi:10.2307/256287.
- Kaluza, A. J., & Junker, N. M. (2022). Caring for yourself and for others: team health climate and self-care explain the relationship between health-oriented leadership and exhaustion. *Journal of Managerial Psychology*, 37(7), 655-668. doi: 10.1108/JMP-10-2021-0567
- Kaluza, A.J., Schuh, S.C., Kern, M., Xin, K. & van Dick, R. (2020). How do leaders' perceptions of organizational health climate shape employee exhaustion and engagement? Toward a cascading-effects model. *Human Resource Management*, 59, 359-377.
- Kaluza, A.J., Weber, F., van Dick, R. & Junker, N.M. (2021). When and how health-oriented leadership relates to employee well-being—the role of expectations, self-care, and LMX. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(4), 404-424.
- Kang, H. J. (2014). *A model of hospitality employee engagement* (Publication No. 3631802) [Doctoral dissertation, University of Nevada]. Retrieved from Proquest Dissertations Publishing.
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2021). Does employee engagement mediate the influence of psychological contract breach on pro-environmental behaviors and intent to remain with the organization in the hotel industry? *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(3), 326–353. doi:10.1080/19368623.2020.1812142.
- Yıldırım, D., & Kartal, S. (2022). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde liderlik tarzlarının aracılık rolü. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 14(26), 187-200.
- Kerse G., Çakıcı A.B. & Deniz V. (2022). Health-oriented leadership's impact on the well-being of healthcare workers: Assessment with a mediated model. *Upravenets/ The Manager*, 13(5), 49–66. doi: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-4.
- Kerse, G., Soyalm, M., & Özdemir, Ş. (2021). Sağlık odaklı liderlik ölçeğinin türkçeye uyarlanması ve sağlık odaklı liderliğin duygusal tükenmeye etkisi: psikolojik dayanıklılığın aracı rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(6), 1799-1818.

- Keyko, K., Cummings, G. G., Yonge, O., & Wong, C. A. (2016). Work engagement in professional nursing practice: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 61, 142-164.
- Kinzl, J.F., Knotzer, H., Traweger, C., Lederer, W., Heidegger, T. & Benzer, A. (2004). Influence of working conditions on job satisfaction in anaesthetists. *British Journal of Anaesthesia*, 94(2):211-5.
- Klebe, L., Felfe, J., & Klug, K. (2022). Mission impossible? Effects of crisis, leader and follower strain on health-oriented leadership. *European Management Journal*, 40(3), 384-392. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.001>.
- Klebe, L., Felfe, J., Krick, A. & Pischel, S. (2023). The shadows of digitisation: on the losses of health-oriented leadership in the face of ICT hassles. *Behaviour and Information Technology*, 1-18. doi: 10.1080/0144929X.2023.2183053.
- Klug, K., Felfe, J., & Krick, A. (2019). Caring for oneself or for others? How consistent and inconsistent profiles of health-oriented leadership are related to follower strain and health. *Frontiers in Psychology*, 10, 2456. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02456>.
- Krick, A., Felfe, J. & Pischel, S. (2022). Health-oriented leadership as a job resource: can staff care buffer the effects of job demands on employee health and job satisfaction?. *Journal of Managerial Psychology*, 37(2), 139-152. doi: 10.1108/JMP-02-2021-0067
- Lee, D., Coustasse, A. & Sikula, A. S. (2011). Transformational leadership and workplace injury and absenteeism: analysis of a national nursing assistant survey. *Health Care Manage Rev*, 36, 380–387. <https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e3182100bf7>
- Lee, J., & Ok, C. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84–98. doi:10.1016/j.ijhm.2014.10.008.
- Liu, J. A., Wang, Q., & Lu, Z. X. (2010). Job satisfaction and its modeling among township health center employees: a quantitative study in poor rural China. *BMC health services research*, 10, 1-9.
- Lucas, J. R. (1999). *The Passionate Organization: Igniting the Fire of Employee Commitment*. USA: Amacom Books.
- Lutz, R., Jungbäck, N., Wischlitzi, E., & Drexler, H. (2023). Health-oriented leadership, gender-differences and job satisfaction: results from a representative population-based study in Germany. *BMC Public Health*, 23(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-15014-1>
- Inceoğlu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbaşı, A. (2018). Liderlik davranışı ve çalışanların refahı: Entegre bir inceleme ve gelecekteki bir araştırma gündemi. *Liderlik Üç Aylık Bülteni*, 29(1), 179-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Mache, S., Vitzthum, K., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2014). Surgeons' work engagement: Influencing factors and relations to job and life satisfaction. *The surgeon*, 12(4), 181-190. <https://doi.org/10.1016/j.surge.2013.11.015>
- Merga, H., & Fufa, T. (2019). Impacts of working environment and benefits packages on the health professionals' job satisfaction in selected public health facilities in eastern Ethiopia: using principal component analysis. *BMC health services research*, 19(1), 1-8.

- Montano, D., Reeske, A., Franke, F. & H€uffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: a comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (3), 327-350.
- Nitzl, C., Roldán, J.L. & Cepeda Carrión, G. (2016) Mediation analysis in partial least squares path modeling: helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 119(9), 1849-1864.
- Nunnally, J. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*, 3rd ed.; McGraw Hill: New York, NY, USA.
- Pieper, C., Schröer, S., & Eilerts, A. L. (2019). Evidence of workplace interventions—a systematic review of systematic reviews. *International journal of environmental research and public health*, 16(19), 3553. doi:10.3390/ijerph16193553
- Pischel, S., Felfe, J., & Klebe, L. (2022). "Should I Further Engage in Staff Care?": Employees' disclosure, leaders' skills and goal conflict as antecedents of health-oriented leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 162. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010162>
- Presbitero, A. (2017). How do changes in human resource management practices influence employee engagement? A longitudinal study in a hotel chain in the Philippines. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 56–70. doi:10.1080/15332845.2016.1202061.
- Rioux, L. and Pignault, A. (2013). Workplace attachment, workspace appropriation, and job satisfaction. *Psychology*, 4(1), 39-65. <https://doi.org/10.1174/217119713805088342>
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684. doi:10.2307/3094827
- Rudolph, C.W., Murphy, L. & Zacher, H. (2020). A systematic review and critique of research on "healthy leadership". *The Leadership Quarterly*, 31(1), p. 101335. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101335>.
- Rusbult, C., & Lowery, D. (1985). When bureaucrats get the blues: Responses to dissatisfaction among federal employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 15(1), 80–103. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1985.tb00895.x>
- Saravo, B., Netze, J. & Kiesewetter, J. (2017). The need for strong clinical leaders: transformational and transactional leadership as a framework for resident leadership training. *PLoS ONE*, 12:e0183019. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0183019>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*. 35(4). <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>

- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Work Engagement Scale. Preliminary manual (1.1 ed.)*. Utrecht/Valencia: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. Retrieved from https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Scrima, F. (2020). The psychometric properties of the workplace attachment style questionnaire. *Current Psychology, 39*(6), 2285-2292. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9928-1>
- Seo, Y., Ko, J. & Price, J.L. (2004). The determinants of job satisfaction among hospital nurses: a model estimation in Korea, *International Journal of Nursing Studies, 41*, 437-46.
- Simbula, S. & Guglielmi, D. (2013). I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: reciprocal relationships between work engagement and consequences. *J Work and Organ Psychol. 29*, 117–125.
- Simpson, M. R. (2009). Predictors of work engagement among medical- surgical registered nurses. *Western Journal of Nursing Research, 31*(1), 44–65. <https://doi.org/10.1177/0193945908319993>
- Singh, T., Kaur, M., Verma, M., & Kumar, R. (2019). Job satisfaction among health care providers: A cross-sectional study in public health facilities of Punjab, India. *Journal of family medicine and primary care, 8*(10), 117-125.
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 261-293. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347
- Spehar, I., Forest, J., & Stenseng, F. (2016). Passion for work, job satisfaction, and the mediating role of belongingness. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology, 8*(1), 17–26.
- Stanley, T.J. (2004). *Millionaire Women Next Door: The Many Journeys of Successful American Businesswomen*. Kansas City: Andrews McMeel Publishing.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel Yayınevi.
- Teetzen, F., Bürkner, P. C., Gregersen, S., & Vincent-Höper, S. (2022). The mediating effects of work characteristics on the relationship between transformational leadership and employee well-being: a meta-analytic investigation. *International journal of environmental research and public health, 19*(5), 3133.
- Van Bogaert, P., Clarke, S., Willems, R., & Mondelaers, M. (2013). Staff engagement as a target for managing work environments in psychiatric hospitals: implications for workforce stability and quality of care. *Journal of clinical nursing, 22*(11-12), 1717-1728.
- Van Bogaert, P., Wouters, K., Willems, R., Mondelaers, M., & Clarke, S. (2013). Work engagement supports nurse workforce stability and quality of care: Nursing team-level analysis in psychiatric hospitals. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing, 20*(8), 679–686. <https://doi.org/10.1111/jpm.12004>
- Vance, C. and Larson, E. (2002). Leadership research in business and health care. *J. Nurse Scholash., 34*(2), 165-71.
- Vander Elst, T., Cavents, C., Daneels, K., Johannik, K., Baillien, E., Van den Broeck, A., & Godderis, L. (2016). Job demands–resources predicting burnout and work engagement among Belgian home health care

nurses: A cross-sectional study. *Nursing Outlook*, 64(6), 542–556.
<https://doi.org/10.1016/j.outlook.2016.06.004>

- Vonderlin R, Schmidt B, Müller G, Biermann M, Kleindienst N, Bohus M, vd. (2021). Health-oriented leadership and mental health from supervisor and employee perspectives: a multilevel and multisource approach. *Front Psychol*, 11, 614803. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.614803>.
- Wang, S., & Liu, Y. (2015). Impact of professional nursing practice environment and psychological empowerment on nurses' work engagement: Test of structural equation modelling. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 287–296. <https://doi.org/10.1111/jonm.12124>
- Wang, D.S. & Hsieh, C.C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 613-624.
- Warshawsky, N. E., Havens, D. S., & Knafl, G. (2012). The influence of interpersonal relationships on nurse managers' work engagement and proactive work behavior. *JONA: the Journal of Nursing Administration*, 42(9), 418–425. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3182668129>.
- Wijnen, B.F.M., Lokkerbol, J., Boot, C., Havermans, B.M., van der Beek, A.J. & Smit, F. (2020). Implementing interventions to reduce workrelated stress among health-care workers: an investment appraisal from the employer's perspective. *Int Arch Occup Environ Health*, 93,123–132. <https://doi.org/10.1007/s00420-019-01471-y>
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823. , <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.763844>
- Zhao, X., Lynch, J.G., Jr. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *J. Consum. Res.*, 37, 197–206.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293-298.