



Yönlendirici Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İşe Tutulmanın Aracılık Rolü

*The Mediation Role of Job Engagement on the Effect of
Directive Leadership on Employee Performance*

Murat GÜLER*
Metin OCAK†

Öz: Çalışanların kendilerinden beklenen yüksek performans davranışlarını göstermeleri üzerinde yöneticilerin liderlik tarzlarının önemli etkileri bulunmaktadır. Bu çalışmada yönlendirici liderliğin performans üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü araştırılmıştır. 181 çalışandan liderlik ölçeği, işe tutulma ölçeği ve çalışan performansı ölçeği kullanılarak anket yöntemiyle kesitsel veri toplanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda yönlendirici liderlik algısının çalışanların bireysel performansları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu, bu etkinin belirli bir kısmının çalışanların işe tutulmaları aracılığıyla gerçekleştiği görülmüştür. Bu bulgulara göre yönlendirici liderliğin çalışanların performanslarını artırmak için önemli bir liderlik tarzı olduğu, ancak performans üzerindeki etkisinin sadece çalışanların bilişsel süreçlerini harekete geçirmekle ilgili olmayabileceği, çalışanların işleriyle ilgili duygusal bir tutumları olan işe tutulmalarını olumlu yönde geliştirebileceği ve bu yolla da çalışanların performanslarının artmasına katkı sağlayabileceği değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönlendirici liderlik, İşe tutulma, Performans.

* Dr. Öğr. Üyesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, murat_guler@ohu.edu.tr

† Dr. Öğr. Üyesi, Toros Üniversitesi İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, metin.ocak@toros.edu.tr

Abstract: *The leadership styles of the managers have important effect on the expected high-performance behaviors of the employees. In this study, the effect of directive leadership on employee performance and mediation role of job engagement on this effect was investigated. The quantitative data were collected by the questionnaire method from 181 employees by using the leadership scale, job engagement scale, and employee performance scale. As a result of the mediation analysis, it has been observed that the directive leadership perception has a significant effect on performance of the employees and a certain part of this effect occurs through job engagement of the employees. Depending on these findings, it is suggested that directive leadership is an important leadership style in order to increase the performance of the employees. But its effect on performance may not only be related to activating the cognitive processes of the employees, but also directional leadership may increase employees' job engagement, which is an emotional attitude, and through this emotional way it may increase performance of employees.*

Keywords: *Directive leadership, Job engagement, Performance.*

1. GİRİŞ

Çalışanların kendilerinden beklenen yüksek performans davranışlarını göstermeleri üzerinde yöneticilerin liderlik tarzlarının önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışanlara yüksek düzeyde hedefler belirleme, onları bu hedeflere yönlendirme, işlerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili bilgileri sağlama ve bu hedeflere hangi aşamalardan geçilerek ulaşılabileceğini gösterme yoluyla liderler çalışanlarının performanslarını arttırabilmektedirler (House ve Dessler, 1974, House, 1996).

Liderlikte Yol-Amaç Teorisi, liderin davranış biçimlerinin performans ve iş tatmini gibi iş hedefleri üzerinde etkili olduğunu, bu etkinin ise çalışanların bu hedefleri nasıl algıladıklarına ve ne kadar çekici bulduklarına göre şekillendiğini öne sürmektedir. Teoriye göre liderler, takipçilerinin motivasyonlarını, etkili biçimde çalışmalarını ve tatminlerini etkileyebildikleri düzeyde başarılı olurlar. Teori kapsamında liderlerin davranışlarının motive edici veya tatmin edici bulunmasının takipçilerin hedef yönelimlerini arttırdığı ve hedeflere giden yolu belirgin hale getirmelerine dayandığı öne sürülmektedir. Özetle liderin davranışları takipçilerin beklentilerini karşılayabildiği ölçüde motive edici olur (House ve Mitchell, 1975). Bu açıdan Yol-Amaç Teorisinin temellerinin motivasyon teorilerinden biri olan Vroom'un Beklenti Teorisine (1964)

dayandığı söylenebilir. Liderler çalışanların özellikleri ve iş bağlamının farklı koşullarına göre yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı liderlik olmak üzere dört liderlik biçiminden birini veya uygun karmasını kullanarak çalışanları performans göstermeye motive ederler (Meshane ve Von Glinow, 2014).

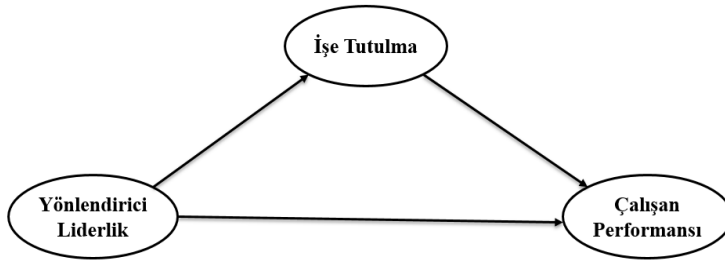
Mevcut çalışmada yukarıda sayılan liderlik biçimlerinden bilişsel kaynak sağlama bakımından öne çıktığı düşünülen yönlendirici liderliğe odaklanılmıştır. Yönlendirici liderlik çalışanlardan performans olarak ne beklendiğini, bunun için neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda özel yönlendirme yapıldığı, çalışanın grup içinde görevinin ne olduğunun belirtildiği, belirli performans standartlarının belirlendiği ve çalışanlardan belirlenen standartlara ve kurallara uymalarının beklendiği liderlik türüdür (House ve Dessler, 1974; House ve Mitchell, 1974).

Yönlendirici liderliğin uygulandığı durumlarda iş hedefleri ve iş süreçleri ile ilgili bilgi alışverişinin, büyük ölçüde çalışanların bilişsel süreçlerinin harekete geçirilmesi yalabilir (Schaufeli & Bakker, 2004). Dolayısıyla yönlendirici liderliğin çalışanların performansını nasıl etkileyebildiğine yönelik anlayışımızın gelişmesinde işe tutulma kavramının anlamlı bir katkısının olabileceği gündeme gelmektedir. İşe tutulma, çalışanın kendini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak iş rolüne adanması, işe koşması olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990: 694). Yüksek performansın gerçekleşmesi belirli ölçüde çalışanların duygusal yatırımını gerektirmektedir (Kahn, 1990). Çalışanların yüksek performansa götüren iş beklentilerini karşılayabilmesi bilişsel, fiziksel enerjilerini ortaya koymaktan başka duygusal enerjilerini de işe adanmalarına, işe tutulmalarına dayandığı düşünülmektedir (Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, 2002). Yönlendirici liderlerin amaçları belirginleştirerek ve yapılacak görevlerle ilgili yönlendirmeler yaparak çalışanların işe tutulmalarını artırıyor olabilecekleri düşünülmektedir. Ne var ki yazında yönlendirici liderlik ve işe tutulma ilişkisine yönelik oldukça sınırlı görgül çalışma olduğu görülmektedir (Leren, 2016) ve genel anlamda liderliğin işe tutulma üzerindeki rolünün incelemesine yönelik ilginin düşüklüğü eleştiri konusudur (Hakanen ve Roodt, 2010). Bu çalışmada yönlendirici liderliğin performans üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracılık rolünün

olup olmadığının incelenmesi sonucunda elde edilecek bulguların yazına ve uygulamaya katkı sağlayabileceği değerlendirilmiştir. Şekil-1’de sunulan araştırma modeli kapsamında oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

H.1. Yönlendirici liderliğin çalışanların performansı üzerinde aynı yönde anlamlı etkisi vardır.

H.2. Yönlendirici liderliğin çalışanların performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü vardır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

2. YÖNTEM

2.1. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları farklı işlerde çalışan 181 çalışandan oluşmaktadır. Katılımcıların 69’u (%38.1) kadın, 112’si (%61.9) erkektir ve yaş ortalamaları 32.6’dır. Kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan katılımcılar anket formunu gönüllü olarak doldurarak çalışmaya katılmışlardır.

2.2. Ölçüm Araçları

Yönlendirici Liderlik: Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki amirlerinin yönlendirici liderlik biçimine yönelik algıları House ve Dessler (1974)

tarafından geliştirilen “Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeğinin” 7 maddelik Likert tipi yönlendirici liderlik alt ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ulusal yazında daha önce Sökmen ve Boylu (2009) tarafından kullanılan ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .95$ olarak bulunmuştur. Mevcut araştırmada, ölçeğin yönlendirici liderlik alt ölçeğinin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .80$ olarak bulunmuştur.

İşe Tutulma: Katılımcıların işe tutulma düzeylerinin ölçülmesi amacıyla Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen, Türkçeye uyarlaması daha önce Eryılmaz ve Doğan (2012) ve Özkalp ve Meydan (2015) tarafından yapılan “Utrecht İşe Bağlanma Ölçeği Kısa Formu” (UWES-9) kullanılmıştır. Toplam 9 maddeden oluşan Likert tipi ölçeğin orijinal çalışmadaki Cronbach Alfa tutarlılık katsayısı $\alpha = .85$ ile $.92$ arasındadır (Schaufeli vd., 2006). Mevcut araştırmada Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .92$ 'dir

Çalışan Performansı: Katılımcıların bireysel iş performansını ölçmek amacıyla ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş olan ve Türkçeye uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılan “İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Toplam 4 madde içeren tek faktörlü Likert tipi bir ölçektir. Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .83$ olarak bildirilmiştir (Çöl, 2008). Mevcut çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .62$ olarak bulunmuştur.

Araştırmanın ölçüm araçlarının yapısal geçerliliğini incelemek amacıyla tüm ölçeklerin birlikte incelendiği ölçüm modeli için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen uyum iyilik değerleri incelendiğinde; ($\chi^2/sd = 1.60$, CFI = $.94$, SRMR = $.06$, TLI = $.93$, RMSEA = $.06$) ölçüm modelinin araştırma verisine yeterli düzeyde uyum sağladığı (Hu ve Bentler, 1999) ve araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının yapısal olarak geçerli olduğu değerlendirilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırma değişkenleri arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenlerin betimleyici istatistikleri ve

hesaplanan korelasyon katsayıları Tablo 1’de sunulmuştur. Araştırma değişkenlerine ait verinin normal dağılım sayılıtısını karşılayıp karşılamadığını incelemek için her bir değişkenin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş, hesaplanan değerlerin (-1 ve +1) arasında bulunmaları nedeniyle verinin normal dağılım gösterdikleri kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 1: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyon Katsayıları

	Ort.	ss	Çarp.	Bask.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Cinsiyet									
2. Yaş	32.6	7.57	0.53	0.59	-.08				
3. Yönlendirici Liderlik	3.84	0.73	-0.43	0.39	.06	.03	(.80)		
4. İşe Tutulma	4.67	1.04	-0.65	-0.31	.05	.05	.17*	(.92)	
5. Çalışan Performansı	4.26	0.52	-0.46	-0.21	.12	-.06	.31**	.29**	(.62)

*p < .05, **p < .01, n = 181, Çarp.: Çarpıklık, Bask.: Basıklık, Cronbach alfa güvenilirlik değerleri parantez içinde verilmiştir.

Kontrol değişkenleri olarak incelenen demografik değişkenlerin araştırma değişkenleri ile anlamlı ilişkilerinin olmadığı görülmüştür. Yönlendirici liderliğin işe tutulma ile ($r = .17$, $p < .05$) ve çalışan performansı ile ($r = .31$, $p < .01$) aynı yönde anlamlı ilişkili olduğu, işe tutulmanın da çalışan performansı ile ($r = .29$, $p < .01$) aynı yönde anlamlı ilişkili olduğu bulunmuştur.

Çalışan performansı üzerinde araştırma değişkenlerinin etkilerini incelemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. İşe tutulmanın aracılık rolünü incelemek amacıyla önce yönlendirici liderliğin işe tutulma üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizi, ikici olarak yönlendirici liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizi son olarak yönlendirici liderliğin ve işe tutulmanın birlikte çalışan performansı üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>Bağımlı değişkenler</i>		
	İşe Tutulma	Çalışan Performansı	
	Model 1 B	Model 2 B	Model 3 B
R ²	.03	.11	.17
Sabit	3.40**	3.29**	2.89**
Cinsiyet	0.09	-0.07	-.08
Yaş	0.01	0.01	0.01
Yönlendirici Liderlik	0.23*	0.22**	0.19**
İşe Tutulma	-	-	0.12**

*p < .05, **p < .01, B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı.

Elde edilen regresyon analizi bulguları incelendiğinde yönlendirici liderliğin bireysel çalışan performansı üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin (B= 0.22, p < .01) olduğu görülmüştür. Araştırmanın birinci hipotezini destekleyen bulgular elde edilmiştir. Aracılık rolünün incelenmesine yönelik olarak, yönlendirici liderliğin işe tutulma üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin (B= 0.23, p < .01) olduğu, işe tutulmayla beraber analize girildiğinde bireysel çalışan performansı üzerindeki etkisinin (B= 0.19, p < .01) azaldığı, ancak anlamlı etkisinin devam ettiği, işe tutulmanın ise bireysel çalışan performansı üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin (B= 0.12, p < .01) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular yönlendirici liderliğin bireysel çalışan performansı üzerindeki etkisinin bir kısmının işe tutulma aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğini göstermiştir.

Bu dolaylı etkinin anlamlılığını incelemek için PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) yöntemi uygulanmıştır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Aracılık Analizi Sonuçları

İncelenen Etki	YD %95 GA			
	B	S.H.	Alt Sınır	Üst Sınır
<u>Yönlendirici Liderlik --> İş Performansı</u>				
Doğrudan Etki (c')	0.19	0.05	0.092	0.287
Dolaylı Etki (axb) (Aracı : İşe tutulma)	0.03	0.02	0.002	0.074

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=181 / 5.000 Önyükleme (Bootstrap) örnekleme, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi, b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c'= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Yönlendirici liderliğin çalışan performansı üzerindeki dolaylı etkisinin alt ve üst sınırlarının arasındaki değerlerin “0” dan farklı olması, incelenen aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermiştir (Shrout ve Bolger 2002). Buna göre araştırmanın ikinci hipotezini destekleyen bulgular elde edildiği söylenebilir. Yönlendirici liderliğin performans üzerinde doğrudan etkisinin de anlamlı bulunması söz konusu aracılık rolünün kısmi olduğunu göstermektedir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada yönlendirici liderlik tarzının çalışanların bireysel performansları üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde çalışanların işe tutulmalarının aracılık rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgular yönlendirici liderliğin çalışanların performansını aynı yönde etkilediğini ve işe tutulmanın bu etkide kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermiştir.

Yönlendirici liderliğin çalışanların performansı üzerinde olumlu etkisinin bulunması Yol-Amaç Teorisinin (House ve Dessler, 1974; House ve Mitchell, 1974; House, 1996) önermelerini desteklemektedir. Çalışanların hedeflerinin, iş yapma biçimlerinin standartlarının belirlenmesi ve iş için yönlendirmeleri, kendilerinden neyin beklendiğini anlamalarını ve buna ulaşmalarını kolaylaştırdığı anlaşılmaktadır.

Mevcut çalışmada yönlendirici liderliğin çalışanların işe tutulma düzeylerini artırdığı görülmüştür. Bu bulgu sınırlı görgül çalışma

bulgusuyla tutarlıdır (Leren, 2016). Ayrıca İş Talepleri-Kaynakları Modeli (Schaufeli ve Bakker, 2004; Bakker ve Demerouti, 2007; Taris ve Schaufeli, 2016) iş talepleri karşısında yeterli ve daha fazla kaynağa sahip olmanın çalışanların işe tutulmalarını sağlayacağını ve olumlu iş sonuçlarının elde edileceğini önermektedir. Liderlerin yönlendirici liderlik yoluyla çalışanların işin nasıl yapılacağıyla ilgili bilişsel kaynaklarını artırdığı ve bu yolla işe tutulmalarını olumlu yönde etkiledikleri düşünülmektedir. Ayrıca, çalışanların ne yapacakları hakkında yöneticilerinden açık yönlendirme almaları fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini neye harcayacaklarını belirlemelerini sağlayarak kaynaklarını daha verimli kullanabildikleri ve bunun işe tutulma düzeylerini artırdığı öne sürülebilir.

Yönlendirici liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracılık rolünün olduğu bulunmuştur. Yönlendirici liderliğin, çalışanların işin amaçlarını, prosedürlerini ve sonuçlarını net biçimde anlaşılmasını sağlayarak çalışanların beklentileri ile işin çalışanlara sağladıklarını netleştirme yoluyla işe tutulmayı belirli ölçüde artırdığı ve işine duygusal, fiziksel ve bilişsel enerjilerini daha fazla yatırmalarını sağlayarak daha yüksek performans gösterilmesine yol açtığı düşünülmektedir.

Mevcut araştırmada kullanılan verinin kesitsel olmasının nedensellik ilişkisini sınırlaması, verinin tek kaynaktan toplanmış olmasının belirli ölçüde ortak yöntem varyansına neden olabilmesi ve örneklem büyüklüğünün sınırlı olması araştırmanın bulguları değerlendirilirken göz önünde bulundurulması gereken çalışmanın temel sınırlılıklarıdır. Gelecek araştırmalarda iş bağlamında belirsizliğin azaltılması ve işe tutulma ilişkisinin daha detaylı olarak incelenmesinin yönlendirici liderlik ve işe tutulma ilişkisinin ayrıntılı biçimde anlaşılmasına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4) 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Eryılmaz, E. & Doğan, T. (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi, *Klinik Psikiyatri*, 15, 49-55.
- Hakanen, J. J. & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.) *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 85–101). New York: Psychology Press.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based perspective*. New York, NY: The Guilford Press.
- House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: lessons, legacy, and A reformulated theory, *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J. & Dessler, G. (1974). The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests, in *Contingency Approaches to Leadership*, Eds. James G. Hunt and Lars L. Larson, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. & Mitchell. T. R. (1974). The Path Goal Theory of Leadership, *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). “Cutoff Criterion for Fit Indices in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives”, *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”. *Academy of Management Journal*. 42(1): 58-74.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Leren, J. H. (2016) *Employee engagement and distance*, Unpublished Master Thesis, Norwegian School Of Economics: Bergen.

- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2014). *Örgütsel Davranış* (Çev. Ed. A. Günsel ve S. Bozkurt), İstanbul: Beta.
- Murphy, S. E., & Fiedler, F. E. (1992). Cognitive resource theory and utilization of the leader's and group member's technical competence. *Leadership Quarterly*, 3, 237-255.
- Özkalp, E. & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 04-19.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-91.
- 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*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of work engagement with a short questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*. 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., 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, 71-92.
- Segers, Jesse & De Prins, Peggy & S, Brouwers. (2010). Leadership and engagement: A brief review of the literature, a proposed model, and practical implications. In (Ed) S. L. Albrecht, *Handbook of Employee Engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, (149-158)
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-45.
- Somech, A., & Wenderow, M. (2006). The Impact of Participative and Directive Leadership on Teachers' Performance: The Intervening Effects of Job Structuring, Decision Domain, and Leader-Member Exchange. *Educational Administration Quarterly*, 42(5), 746-772.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth edition). United States: Pearson Education.
- Taris, T. W. & Schaufeli, W. B. (2016). The Job Demands-Resources model. In: S. Clarke, T.M. Probst, F. Guldenmund & J. Passmore (Eds.). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health*. Chichester: John Wiley. 157-180.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.