

OTANTİK LİDERLİK VE BAĞLAMSAL PERFORMANS: İŞE ANGAJE OLMANIN ARACILIK ETKİSİ

Cahit KORKU *
Ahmet YILDIZ **

ÖZ

Çalışanların performanslarında yöneticiler etkilidir ve bu etki yöneticilerin liderlik özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Bu araştırmanın amacı otantik liderliğin bağlamsal performansa etkisini ve bu ilişkide işe angaje olmanın aracılık rolünü belirlemektir. Bu kapsamda araştırmada Otantik Liderlik Ölçeği, İşe Angaje Olma Ölçeği ve Bağlamsal Performans Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma Batman ilindeki bir kamu hastanesinde yapılmış ve araştırmaya 425 sağlık çalışanı katılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisi ve bu ilişkide işe angaje olmanın aracılık rolünü belirlemek için path analizi yapılmıştır. Otantik liderlik ile işe angaje olma arasında orta düzeyli ilişki, otantik liderlik ile bağlamsal performans arasında ve işe angaje olma ile bağlamsal performans arasında yüksek ilişki bulunmaktadır. Otantik liderliğin işe angaje olma üzerinde 0,53 birim ve bağlamsal performans üzerinde 0,65 birimlik doğrudan etkisi bulunmaktadır. Ayrıca işe angaje olmanın bağlamsal performans üzerinde 0,27 birimlik doğrudan etkisi bulunmaktadır. Otantik liderliğin bağlamsal performans üzerinde doğrudan etkisi yanında işe angaje olma üzerinde 0,14 (0,53x0,27) birimlik dolaylı etkisi bulunmaktadır. Otantik liderliğin bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisi bulunmakta ve çalışanların işe angaje olmaları bu ilişkide aracılık görevi görmektedir. Sağlık çalışanlarının işe angaje olmalarında ve bağlamsal performanslarında yöneticilerin otantik liderlik özellikleri etkili olduğundan sağlık yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olmaları ve bu özelliklerini geliştirmeleri gerekir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık yöneticileri, Otantik liderlik, İşe angaje olma, Bağlamsal performans.

MAKALE HAKKINDA

* Dr. Öğr. Üyesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, ckorku@ohu.edu.tr

 <https://orcid.org/0000-0001-6849-9950>

** Doç. Dr., Batman Üniversitesi, ahmet.yildiz@batman.edu.tr

 <https://orcid.org/0000-0001-8744-0225>

Gönderim Tarihi: 25.04.2022

Kabul Tarihi: 25.01.2023

Atıfta Bulunmak İçin:

Korku, C. & Yıldız, A. (2023). Otantik Liderlik ve Bağlamsal Performans: İşe Angaje Olmanın Aracılık Etkisi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 26(1): 85-98

AUTHENTIC LEADERSHIP AND CONTEXTUAL PERFORMANCE: MEDIATING EFFECT OF WORK ENGAGEMENT

Cahit KORKU *
Ahmet YILDIZ **

ABSTRACT

Managers are effective in the performance of employees and this effect varies according to the leadership characteristics of managers. The purpose of this research is to determine the effect of authentic leadership on contextual performance and the mediating role of work engagement in this relationship. In this context, Authentic Leadership Scale, Work Engagement Scale and Contextual Performance Scale were used in the research. The research was conducted in a public hospital in the province of Batman and 425 healthcare professionals participated in the research. The relationship between the variables was tested with Pearson correlation analysis. Path analysis was conducted to determine the effect of authentic leadership on contextual performance and the mediating role of work engagement in this relationship. There is moderate correlation between authentic leadership and work engagement, high correlation between authentic leadership and contextual performance, and high correlation between job engagement and contextual performance. Authentic leadership has a direct effect of 0.53 units on work engagement and 0.65 units on contextual performance. In addition, job engagement has a direct effect of 0.27 units on contextual performance. Authentic leadership has a direct effect on contextual performance as well as an indirect effect of 0.14 (0.53x0.27) on work engagement. Authentic leadership has a positive effect on contextual performance and employee engagement acts as a mediator in this relationship. Since the authentic leadership characteristics of administrators are effective in the engagement and contextual performance of healthcare professionals, healthcare administrators should have authentic leadership characteristics and develop these characteristics.

Keywords: Health managers, Authentic leadership, Work engagement, Contextual performance.

ARTICLE INFO

* Assistant Professor, Niğde Ömer Halisdemir University, ckorku@ohu.edu.tr

 <https://orcid.org/0000-0001-6849-9950>

** Associate Professor, Batman University, ahmet.yildiz@batman.edu.tr

 <https://orcid.org/0000-0001-8744-0225>

Received: 25.04.2022

Accepted: 25.01.2023

Cite This Paper:

Korku, C. & Yıldız, A. (2023). Otantik Liderlik ve Bağlamsal Performans: İşe Angaje Olmanın Aracılık Etkisi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 26(1): 85-98

I. GİRİŞ

Liderlik bir organizasyonu etkili ve başarılı sonuçlara götüren en kritik bileşenlerden biridir (Pradhan ve Pradhan, 2015). Liderlik tarzı, özellikle çalışan performansı gündeme geldiğinde yönetim alanındaki en önemli konulardan biri olarak kabul edilir (Hadian Nasab ve Afshari, 2019). Bununla birlikte liderlerin etkinliği sergilemiş oldukları liderlik biçimine bağlı olarak değişmektedir (Iqbal vd., 2015; Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014). Liderler pozitif liderlik biçimlerini sergileyebilecekleri gibi negatif liderlik biçimlerini de sergileyebilmektedir. Ancak otantik liderlik, liderliğin pozitif yönünü ele almaktadır (Korku ve Kaya, 2020). Otantik liderlik konusu hem pratik hem de akademik alanlarda artan bir ilgi yaratmakta olan bir liderlik türüdür (Hsieh ve Wang, 2015). Yapılan çalışmalar otantik liderliğin; çalışan tutumlarını, davranışlarını ve iş sonuçlarını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir (Hsieh ve Wang, 2015; Ribeiro vd., 2018a). Otantik liderlerin etkide bulunabileceği unsurlardan biri de çalışanların işe angaje olmaları ve resmi görevlerinin dışında kalan bağlamsal davranışlar sergilemeleridir. Bağlamsal davranışlar veya bağlamsal performans büyük ölçüde motivasyon faktörlerine bağlıdır ve işe angaje olma böyle bir motivasyon faktörü olabilir (Meyers vd., 2020). Pozitif liderler olarak otantik liderler, çalışanları ve organizasyonu güçlü yanlarını oluşturmaya ve kullanmaya yönlendirir ve sonuç olarak iyi bir performans elde edilmesine yardımcı olurlar (Hadian Nasab ve Afshari, 2019).

Literatürdeki farklı çalışmalar; otantik liderlik, işe angaje olma ve bağlamsal performans arasında ilişki olabileceğini göstermektedir. Örneğin otantik liderlik ile işe angaje olma (Penger ve Cerne, 2014; Oh vd., 2018); otantik liderlik ile bağlamsal performans (Malik, 2018) işe angaje olma ile bağlamsal performans (Cesário ve Chambel, 2017; Kartal, 2018; Meyers vd., 2020) arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ancak, otantik liderliğin bağlamsal performansla etkisinde işe bağlılığın aracı rolüne ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan araştırma sonuçlarının alan yazına önemli katkısının olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın temel değişkenleri olarak belirlenen otantik liderlik, işe angaje olma ve bağlamsal performans kavramları aşağıda açıklanmıştır.

1.1. Otantik Liderlik

Otantiklik, “kişinin kendini sosyal çevresi içinde görme ve yaşamını derinden sahip olduğu değerlere göre yönetme konusundaki genel eğilimlerini yansıtan geniş bir psikolojik yapıdır”. Daha spesifik olarak otantiklik, takipçilerine liderlik etme gibi, kişinin davranışının ve varlığının somut yönlerinde ortaya çıkar (Ilies vd., 2005). Otantik liderlik pozitif liderlik biçimlerinden biridir (Avolio ve Gardner, 2005). Takipçilerin liderle özdeşleşmesi, örgütle sosyal özdeşleşme, lidere güven, umut, iyimserlik ve olumlu duygular ile otantik liderler takipçilerin çalışma tutum ve davranışlarını etkiler (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderler, güveni ve destekleyici kişilerarası ilişkileri teşvik ederek çalışanların psikolojik güvenliğine katkı sağlarlar (Penger ve Cerne, 2014). Kendini güvende hisseden, baskı altında olmayan ve kısıtlanmayan çalışanların işe bağlı olma olasılıkları daha yüksektir (Ciftci ve Erkanli, 2020). Otantik liderler, takipçilerinin kişisel gelişimine olumlu yönde etki ederek olumlu davranışlar sergilemelerine katkıda bulunurlar (Ilies vd., 2005). Otantik liderlik teorisine göre liderin dört temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, dengeli davranış (tarafsız işlem) ve içselleştirilmiş ahlaki bakış açısıdır. Öz-farkındalık; “kişinin güçlü ve zayıf yönlerini ve çok yönlü doğasını anlayabilme yeteneğini” ifade eder. Öz-farkındalığa sahip kişi kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilir, başkalarının bakış açısıyla kendisini ve kendisinin başkaları üzerindeki etkilerinin farkında olur. İlişkilerde şeffaflık; “bireyin sahte bir davranış sergilemeksizin kendi özgün özelliklerini başkalarına açık bir şekilde yansıtmasını” ifade eder (Walumbwa vd., 2008). Şeffaflık; duyguların, değerlerin ve bilginin uygun şekilde paylaşılması, farklı bakış açıları ve görüşlerin istenmesi ve dinlenmesi yoluyla elde edilir. Lider bilgiyi açık bir şekilde paylaştığında ve lider kendi doğrularını açık bir şekilde ifade ettiğinde lidere olan güven artar (Avolio ve Gardner, 2005). Dengeli davranış (tarafsız işlem); “kararları formüle etmek için ilgili tüm verileri nesnel olarak analiz etme” yeteneğidir. Liderler karar vermeden önce herhangi bir konuyla ilgili olan tüm bilgileri nesnel olarak değerlendirir ve buna göre hareket ederler (Walumbwa vd., 2008). Tarafsız işlem, bir durumun yok sayılmaması, çarpıtılmaması ve abartılmamasına atıfta bulunur (Gardner vd, 2005). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı; “özümsemmiş ve birbirleriyle tutarlı düşünceleri” ifade eder (Walumbwa vd., 2008).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip liderin temel etik değerlere bağlı kalması beklenir (Gardner vd., 2011; Hannah vd., 2011).

1.2. İşle Angaje Olma

Schaufeli ve diğerleri (2002) işe angaje olmayı; dinçlik-canlılık, kendini adama ve kendini verme ile karakterize edilen iş ile ilgili olumlu ve tatmin edici zihinsel bir durum olarak tanımlamıştır. İşe angaje olma, yüksek düzeyde adanmışlık ve işe güçlü bir şekilde odaklanma ile birlikte pozitif, duygusal-motivasyonel yüksek enerji durumunu ifade eder (Bakker ve Albrecht, 2018). İşe angaje olma, anlık ve belirli bir durumdan ziyade, herhangi bir belirli nesne, olay, birey veya davranışa odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın bir duygusal-bilişsel duruma atıfta bulunur. Canlılık-dinçlik (vigor), çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel esneklik ve kişinin işine çaba harcama isteği ve yeteneği ile karakterize edilir. Adanma (dedication); işine önem verme, coşkulu olma, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu ile karakterize edilir. Bağlılığın son boyutu olan kendini verme (absorption), kişinin işine tamamen konsantre olması ve kendini mutlu bir şekilde işine vermesi ile karakterize edilir. Bu sayede zaman hızla geçer ve kişi kendini işine kaptırır. Bu kavram; odaklanmış dikkat, duru bir zihin, zihin ve beden uyumu, çabasızsız konsantrasyon, tam denetim, zamanın önemini kaybetmesi ve içsel zevk ile karakterize edilir (Schaufeli vd., 2002). İşe angaje olma, nispeten kalıcı ancak zamanla dalgalanabilen bir zihin durumu olarak kabul edilebilir. Angaje olma, gerçekleştirilen işe odaklanmayı ve bu işe fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynaklarını ayırma isteğini temsil eder (Christian vd., 2011). İşe angaje olmanın yüksek düzeyde yaratıcılık, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve müşteri memnuniyeti ile ilişkili olduğu kanıtlandığından, çağdaş kamu ve özel kuruluşların işine bağlı çalışanlara sahip olması arzu edilmektedir (Bakker ve Albrecht, 2018). İşine bağlı çalışanlar genellikle mutluluk ve coşku gibi olumlu duygular ve iş yerinde daha iyi olma hali sunar ve iş arkadaşlarına enerji yayabilir. Çalışanın işe bağlılığı ne kadar yüksekse performansının da o düzeyde yüksek olması beklenir (Cesário ve Chambel, 2017).

1.3. Bağlamsal Performans

Literatür çalışan performansının çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Motowidlo ve Van Scotter (1994) çalışan performansının görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki farklı boyutta değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Motowidlo ve Van Scotter'a (1994) göre hem görev performansı hem de bağlamsal performans genel performansla bağımsız olarak katkıda bulunan iki boyuttur. Görev performansı bir çalışanın görev tanımları çerçevesinde yapmış olduğu faaliyetleri kapsamaktadır (Burney vd., 2009). Bağlamsal performans ise bir çalışanın görev tanımının dışındaki faaliyetleriyle ilgilidir. "Resmi olarak görev tanımında bulunmayan ancak çalışanın görev davranışlarını tamamlayan ekstra rol davranışlarına bağlamsal davranışlar" denir (Pradhan ve Pradhan, 2015). Bağlamsal davranışlar ve performans, kuruluşun teknik özüne doğrudan katkıda bulunmayan ancak yine de gönüllülük ve başkalarına yardım etme gibi bir kuruluş için faydalı olan iş faaliyetlerini ifade eder (Meyers vd., 2020). Bağlamsal davranışlarda kişinin diğerlerine karşı tutumu ve şefkati belirleyici olmaktadır. Ekstra rol davranışları görevlerde geciken akranlara gönüllü olarak yardım etme, iyi iş ilişkilerini sürdürmek için dostane davranma, bir işin zamanında tamamlanması için ek çaba gösterme, yeni bir iş ortamı başlatma gibi davranışları kapsar (Pradhan vd., 2018). Bağlamsal performans, zorlu koşullarda bile işyeri düzenlemelerine bağlı kalmak, ekstra görevleri yerine getirmek veya başkalarına yardım etmek için gönüllü olmak ve aksilikler karşısında bile olumlu tutumları sürdürmek gibi davranışları içermektedir (Meyers vd., 2020). Günümüzde bir çalışanın resmi iş rolleri dışındaki olumlu faaliyetlerde bulunması beklendiğinden bağlamsal performans daha da önem kazanmıştır (Pradhan ve Pradhan, 2015). Bağlamsal performans büyük ölçüde motivasyon faktörlerine bağlıdır (Meyers vd., 2020) ve tükenmişlik ile negatif ilişkisi bulunmaktadır (Palenzuela vd., 2019). Her organizasyonda yöneticiler, çalışanlarının işlerine daha fazla dahil olmalarını, ortak bir amaç peşinde pozitif olarak katılmalarını ve iş tanımlarında belirtilenden daha fazla çaba göstermelerini bekler. Kendilerini resmi iş rolleri ve sorumluluklarıyla sınırlamamalarını isterler (Pradhan vd., 2018).

1.4. Otantik Liderlik, İşe Angaje Olma ve Bağlamsal Performans

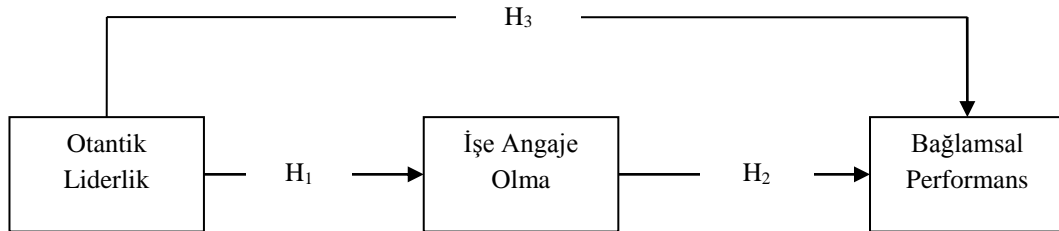
Otantik liderler; öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, dengeli davranış ve içselleştirilmiş ahlaki bakış açısıyla (Avolio, 2010), takipçilerinin olumlu davranışlar sergilemelerine katkıda bulunabilirler (Ilies vd., 2005). Bu olumlu davranışlardan biri de çalışanların işe angaje olmalarıdır (Penger ve Cerne, 2014; Oh vd., 2018). Otantik liderler çalışanlarının yüksek enerji düzeyi ile çalışmalarını konusunda onlara katkı sağlayabilir (Schaufeli vd., 2002). İşe angaje olma ise bağlamsal performansını etkileyebilir (Cesário ve Chambel, 2017; Kartal, 2018; Meyers vd., 2020). Diğer taraftan otantik liderlik çalışanların bağlamsal performansını doğrudan da etkileyebilir (Malik, 2018). Sonuç olarak otantik liderliğin işe angaje olma üzerinde doğrudan etkisi, bağlamsal davranışı üzerinde ise doğrudan ve dolaylı etkisi olabilir.

İşin doğası gereği sağlık kurumlarında çalışanlar arasında yardımlaşma ve çalışanların görev tanımının dışında kalan ekstra rol davranışlarının sergilenmesini önemlidir. Ayrıca iş stresinin yüksek olması nedeniyle çalışanların işe angaje olma düzeyi düşük olabilir. Bu kapsamda pozitif liderlik biçimlerinden olan otantik liderlik sağlık çalışanların işe angaje olmalarını artırabilir ve ekstra rol davranışlarını sergilemelerinde pozitif yönde etkide bulunabilir. Bu çalışmayla sağlık yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin çalışanların işe angaje olmalarında ve ekstra rol davranışı sergilemelerinde etkide bulunup bulunmadığı, etkide bulduysa ne düzeyde etkide bulunduğu ortaya konabilecektir. Böylelikle pozitif liderlik biçimlerinden olan otantik liderlerin çalışanların ekstra rol davranışı üzerindeki etkisi belirlenerek liderlerin otantik liderlik özelliklerini daha fazla sergilemeleri sağlanabilir.

II. GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin astlarının bağlamsal performansına etkisini ve bu etkide astların işe angaje olmalarının aracılık rolünü ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda araştırma modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

H1: Otantik liderlik, işe angaje olmayı etkiler.

H2: İşe angaje olma, bağlamsal performansını etkiler.

H3: Otantik liderlik, bağlamsal performansını doğrudan etkiler.

H4: Otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde işe angaje olmanın aracılık rolü vardır.

2.2. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırma Batman ilindeki bir kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları (hekim, hemşire, ebe, sağlık memuru, teknisyen, tekniker, fizyoterapist) üzerinde yapılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) temelli araştırmalarda her koşulda geçerli bir örneklem büyüklüğü olmamakla birlikte; örneklem büyüklüğünün 150'nin üzerinde olması ve ölçekte yer alan madde sayısının en az 5 katı veri olması gerektiği ifade edilmektedir (Kalkan ve Kelecioğlu, 2016; Snook ve Gorsuch, 1989). Ancak

300'ün üzerinde bir örneklemin genel olarak yeterli olduğu belirtilmektedir (Worthington ve Whittaker, 2006). Bunun için 300'ün üzerinde kişiye ulaşılmak hedeflenmiştir. Araştırmaya 425 sağlık çalışan katılmayı kabul etmiştir. Anketler araştırmaya katılmayı kabul eden gönüllülere elden dağıtılmış, ayrıca gönüllülerin ankete elektronik ortamda katılabilmeleri için link verilerek anketleri doldurmaları istenmiştir.

2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Otantik Liderlik (Authentic Leadership): Yöneticilerin otantik liderlik özelliklerini ölçmek için Avolio ve diğerleri tarafından 2007 yılında geliştirilmiş olan Otantik Liderlik Ölçeği (Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) kullanılmıştır (Mind Garden, 2018). Ölçeğin Türkçe'de sağlık sektöründe geçerli ve güvenilir araç olduğu Korku ve Kaya (2020) tarafından test edilmiş ve doğrulanmıştır. Ölçek; 4 boyut ve 16 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; öz-farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve dengeli davranış (tarafsız işlem) boyutlarıdır. Beşli likert tipindeki bu ölçek; sıfırdan (0 = hiçbir zaman) dörde (4 = neredeyse her zaman) kadar puanlandırılmaktadır.

İşe Angaje Olma (Work Engagement): Katılımcıların işe bağlılıklarını/adanmışlıklarını değerlendirmek için Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilmiş olan Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale-UWES-17) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'de geçerli ve güvenilir araç olduğu Eryılmaz ve Doğa (2012) tarafından test edilmiş ve doğrulanmıştır. Ölçek; 3 boyut ve 17 maddeden oluşmaktadır. Boyutlar; dinçlik, adanma ve kendini verme boyutlarıdır. Yedili likert tipindeki bu ölçek; sıfırdan (0 = hiçbir zaman) altıya (6 = neredeyse her zaman) kadar puanlandırılmaktadır.

Bağlamsal Performans (Contextual Performance): Katılımcıların bağlamsal performansını ölçmek için Pradhan ve Jena (2017) tarafından geliştirilen Çalışan Performansı Ölçeği'nin (Employee Performance Scale-EPS) bağlamsal performans (contextual performance-CP) alt ölçeği kullanılmıştır. 10 maddeden oluşan bu ölçek; beşli likert tipinde sıfırdan (0 = hiçbir zaman) dörde (4 = neredeyse her zaman) kadar puanlandırılmaktadır. On maddeden oluşan bu ölçek tek boyutludur. Ölçeğin Türkçe literatürde geçerlik ve güvenilirlik çalışmasına rastlanılmadığı için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve güvenilirliği test edilmiştir.

2.4. Araştırma Verilerinin İstatistiksel Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS) 23.0 ve Linear Structural Relations (LISREL) 9.30 programlarında analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's Alpha katsayıları incelenmiştir. Araştırmada tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, ortanca, çeyreklik, yüzdeler) hesaplanmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkiler araştırılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisi ve bu ilişkide işe angaje olmanın aracılık rolünü belirlemek için path analizi yapılmıştır. Araştırmada verilerin normal dağılıp dağılmadığı basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılarak analiz edilmiştir. Değişkenlere ilişkin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri -1 ve +1 arasında; çoklu basıklık kritik değeri (multivariate kurtosis critical value) 8'in altında bulunmuştur. Buna göre verilerin normallik varsayımını karşıladığı söylenebilir (Yılmaz ve Varol, 2015).

III. BULGULAR

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni hal, görev, çalışma şekli, meslekte çalışma süresi ve hastanede çalışma süresi) ilişkin tanımlayıcı istatistikler (sayı, yüzde, ortalama, ortanca, standart sapma ve yüzdeler) Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-demografik Özellikleri

Değişken	n (%)	Ortalama ±Standart Sapma Ortanca (25.-75. Yüzdalık)
Yaş		
<30	189 (44,5)	32,06 ± 7,11 31(26,0-38,0)
30-39	167 (39,3)	
≥40	69 (16,2)	
Cinsiyet		
Kadın	242 (56,9)	
Erkek	183 (43,1)	
Eğitim		
Sağlık Meslek Lisesi	70 (16,5)	
Ön lisans	136 (32,0)	
Lisans	140 (32,0)	
Yüksek Lisans	27 (6,4)	
Doktora	52 (12,2)	
Görev		
Hekim	52 (12,2)	
Hemşire, Ebe, Sağlık Memuru	282 (66,4)	
Diğer*	91 (21,4)	
Çalışma Şekli		
Gündüz	124 (29,2)	
Gece	29 (6,8)	
Gece ve Gündüz	272 (64,0)	
Meslekte Çalışma Süresi		
1 yıl ve altı	75 (17,6)	8,21±7,20 6 (2,0-14,0)
2-5 Yıl	131 (30,8)	
6-10 Yıl	77 (18,1)	
10 Yıl üstü	142 (33,4)	
Hastanede Çalışma Süresi		
1 yıl ve altı	107 (25,2)	5,06±4,79 3,00 (1,0-7,5)
2-5 Yıl	184 (43,3)	
6-10 Yıl	77 (18,1)	
10 Yıl üstü	57 (13,4)	

* Fizyoterapist, Laborant, Anestezi Teknisyeni, Acil Tıp Teknikeri.

Katılımcıların yaşı bakımından yaklaşık yarısı 30 yaş altı, cinsiyeti bakımından çoğunluğu kadın, eğitim durumları bakımından üçte biri ön lisans ve üçte biri de lisans, yaptıkları görev bakımından yaklaşık üçte ikisi hemşire, ebe ve sağlık memurundan oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların yaklaşık üçte ikisinin hem gece hem de gündüz çalıştığı, yaklaşık üçte ikisinin meslekte çalışma süresinin on yıl ve altında olduğu, hastanede çalışma süresi bakımından üçte ikisinden fazlasının beş yıl ve altında görev yaptığı tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler (ortalama ve standart sapma) ile güvenilirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçek Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Katsayıları

Boyut ve Alt Boyutlar	Madde	Ort. SS.	Cronbach's Alfa Katsayısı
Otantik Liderlik	16	3,14±1,30	0,963
İlişkilerde Şeffaflık	5	3,21±1,66	0,977
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	4	3,20±1,54	0,943
Dengeli Değerlendirme/Davranış	3	3,44±1,47	0,900
Öz Farkındalık	4	2,79±1,26	0,900
İşe angaje olma	17	4,05±0,96	0,934
Zindelik	6	3,94±1,05	0,884
Adanma	5	4,30±1,03	0,853
Kendini Verme	6	3,96±1,28	0,923
Bağlamsal Performans	10	3,41±0,99	0,915

Ölçeklerden elde edilen puanlar incelendiğinde otantik liderlik puanının 4 üzerinden 3,14±1,30 olduğu; işe angaje olmanın 6 üzerinden 4,05±0,96 olduğu, bağlamsal performansın 4 üzerinden 3,41±0,99 olduğu belirlenmiştir. Otantik liderlik ölçeğinin puan ortalaması en yüksek boyutu “dengeli davranış/tarafsız işlem” boyutu (3,44±1,47) iken puan ortalaması en düşük boyutu “öz-farkındalık” 2,79±1,26 boyutudur. İşe angaje olma ölçeğinin ortalaması en yüksek boyutu “adanma” boyutu (4,30±1,03) iken; en düşük boyutu “zindelik” Bu (3,94±1,05) boyutudur. Bu ölçekler için kesim noktaları bulunmamakla birlikte ölçeklerden elde edilen puanların genel olarak yüksek olduğu söylenebilir.

Ölçeklerden elde edilen güvenirlilik katsayıları ölçeklerin yeterli düzeyde güvenirliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeklere ve alt boyutlarına ilişkin güvenirlilik katsayıları 0,85 ile 0,97 arasında değişmektedir. Araştırmada kullanılan bağlamsal performans ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenirlilik çalışmasına rastlanılmadığından ölçek için öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin 10 maddeden oluşan yapısının toplam varyansın %57,31’ni açıkladığı, maddelerin yüksek yük değerlerine sahip olduğu (0,60-0,81) madde bütün korelasyonlarının yeterli düzeyde (0,53-0,75) olduğu saptanmıştır. Ölçekteki 8. madde hariç bütün maddelerin ölçeğin güvenirliliğine katkı sağladığı tespit edilmiştir. Ölçekteki 8. maddenin ölçekte yer alıp almayacağını belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde tüm t değerlerinin anlamlı olduğu tespit edildiğinden 8. madde ölçekten çıkarılmamıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde de ölçeğin yeterli derecede uyuma sahip olduğu (RMSEA= 0,063; X²/Sd=2,67; RMR=0,058; GFI=0,96; AGFI=0,93) görülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçek ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için boyutlar ve alt boyutlar arasındaki korelasyonlar incelenmiştir (Tablo 3).

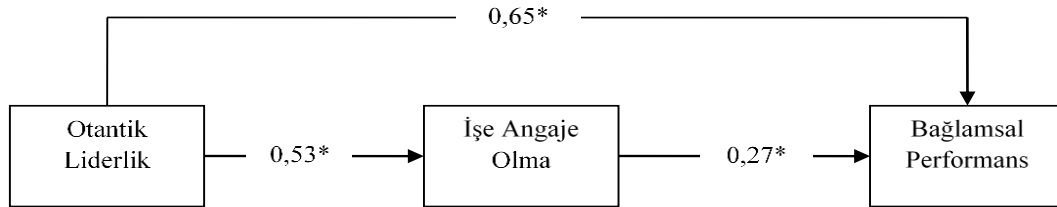
Tablo 3: Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyonlar*

Boyut ve Alt Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Otantik Liderlik (1)	1									
İşe Angaje Olma (2)	0,53	1								
Bağlamsal Performans (3)	0,79	0,61	1							
İlişkilerde Şeffaflık (4)	0,92	0,45	0,76	1						
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (5)	0,91	0,49	0,72	0,78	1					
Dengeli Değerlendirme (6)	0,83	0,44	0,57	0,70	0,67	1				
Öz-Farkındalık (7)	0,79	0,46	0,62	0,57	0,65	0,58	1			
Zindelik/Dinçlik (8)	0,43	0,85	0,51	0,37	0,40	0,36	0,38	1		
Adanma/Bağlılık (9)	0,39	0,82	0,47	0,31	0,36	0,33	0,36	0,59	1	
Emilim/Kendini Verme (10)	0,52	0,88	0,56	0,45	0,48	0,42	0,44	0,59	0,59	1

*Bütün korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Ölçekler arasında en yüksek ilişki otantik liderlik ile bağlamsal performans arasında iken ($r=0,79$; $p<0,01$); en düşük ilişki otantik liderlik ile işe angaje olma arasındadır ($r=0,53$; $p<0,01$). Ölçekler ile diğer ölçeklerin alt boyutları karşılaştırıldığında; otantik liderlik ile işe angaje olmanın alt boyutları arasındaki ilişki bakımından en yüksek ilişki kendini verme boyutu arasında iken en düşük ilişki adanma/canlılık boyutu arasındadır ($r=0,39$; $p<0,01$). Otantik liderlik ile işe angaje olmanın ve alt boyutları arasında orta düzeyli ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin otantik liderlik puanları arttıkça çalışanların işe angaje olmaları da artmaktadır ($p<0,01$). İşe angaje olma ile otantik liderliğin alt boyutları arasındaki ilişki bakımından orta düzeyde ilişki bulunduğu ($r= 0,44-0,49$; $p<0,01$) tespit edilmiştir.

Otantik liderlik, işe angaje olma ve bağlamsal performansa ilişkin path analizi Şekil 2'de gösterilmiştir. Oklar üzerinde gösterilen sayılar path katsayılarıdır (path coefficients). Path katsayıları, doğrudan etkiyi gösteren standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır (beta- β). Bir path katsayısı, bağımsız değişkende bir standart sapmalık bir değişim olduğunda bağımlı değişkende kaç standart sapmalık değişim olduğunu gösterir. Dolaylı etkiler yol üzerinde bulunan path katsayılarının çarpımıyla elde edilmektedir. Doğrudan ve dolaylı etkilerin toplanması ile de toplam etkiler elde edilmektedir (Alpar, 2013: 793, 806).

Şekil 2. Araştırma Modeline İlişkin LISREL Sonuçları

* $p<0,01$

Şekil 2.'deki sonuçlara göre otantik liderliğin işe angaje olma üzerinde 0,53 birim ve bağlamsal performans üzerinde 0,65 birimlik doğrudan etkisi bulunmaktadır ($p<0,01$). Ayrıca işe angaje olmanın bağlamsal performans üzerinde 0,27 birimlik doğrudan etkisi bulunmaktadır ($p<0,01$). Buna göre H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir. Otantik liderliğin bağlamsal performans üzerinde doğrudan etkisi yanında işe angaje olma üzerinde 0,14 ($0,53 \times 0,27$) birimlik dolaylı etkisi bulunmaktadır.

Doğrudan ve dolaylı etkiler toplandığında otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki toplam etkisi 0,79 (0,65+0,14) birim bulunmuştur. Bu bulgulara göre H4 hipotezi de kabul edilmiştir.

IV. TARTIŞMA

Bu çalışmada sağlık yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin çalışanların bağlamsal performansına etkisi ve bu ilişkide işe angaje olmanın aracılık rolü incelenmiştir. Bu çalışma ile yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin işe bağlamsal performansı ne düzeyde etkilediği ortaya koyulduğundan literatüre önemli katkı sağladığı düşünülmektedir. Bağlamsal davranışlar görev tanımında açıkça yer almasa da grup ikliminde ve örgütsel sonuçlarda etkilidir. Çünkü çalışma ortamında çalışanlarının işlerine daha fazla dahil olmaları, ortak bir amaç peşinde pozitif olarak katılmaları ve iş tanımlarında belirtilenden daha fazla çaba göstermeleri beklenir. Çalışanların kendilerini resmi iş rolleri ve sorumlulukları ile sınırlamamaları ve iş tanımından belirtilenden daha fazla çaba göstermeleri istenir.

Bu çalışmada otantik liderlik ile işe angaje olma arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Farklı alanlarda yapılan çalışmalar otantik liderlik ile işe angaje olma arasında, anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Oh ve diğerleri (2018) Güney Kore'deki özel sektörde yaptığı çalışmada otantik liderlik ile işe angaje olma arasında pozitif ilişki bulmuştur. Penger ve Cerne (2014) Slovenya'da üretim sektöründe yaptığı çalışmada otantik liderlik ile işe angaje olma arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuştur. Vermeulen ve Scheepers (2020) Güney Afrika'da bilgi teknolojileri sektöründe yaptığı çalışmada otantik liderlik ile işe angaje olma arasında pozitif ilişki bulmuştur. Otantik liderlik olumlu bir çalışma ortamı oluşturmasında önemli bir rol oynamaktadır. Otantik liderlerin özgün ve güvene dayalı bu çalışma ortamı oluşturmasıyla çalışanların işine daha bağlı olmalarını sağlar (Maximo vd., 2019). Otantik liderler, çalışanlar üzerindeki olumlu itibarları ile örgütün yararına liderle iş birliği yapma isteklerini artırır. Bu nedenle, yöneticiler otantik özellikler sergilediklerinde çalışanları onlara daha kolay güvenecek ve işlerine daha fazla katılacaklardır. (Hsieh ve Wang, 2015). Bu nedenle otantik liderlerin takipçilerin işlerine daha fazla angaje olmaları beklenir.

Bu çalışmada otantik liderlik ile bağlamsal performans arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Farklı alanlarda yapılan çalışmalarda da liderlik ile bağlamsal performans arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Pradhan ve Pradhan (2015), Hindistan'da bilgi teknolojileri sektöründe yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik ile bağlamsal performans arasında pozitif ilişki bulmuştur. Ribeiro ve diğerleri (2018b) Portekiz'de küçük ve orta işletmelerde yaptığı çalışmada otantik liderlik ile bireysel performans arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuştur. Malik (2018) Hindistan'da hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada otantik liderlik ve bağlamsal performans arasında anlamlı ilişki bulmuştur. Otantik liderlik sahip olduğu özellikleri nedeniyle çalışanların davranışlarını doğrudan etkileme potansiyeline sahiptir. Otantik liderlik, çalışan performansı (görev, bağlamsal ve yaratıcı), üzerinde etkisi bulunmaktadır (Malik, 2018).

Bu çalışmada işe angaje olma ile bağlamsal performans arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Farklı alanlarda yapılan çalışmalar işe angaje olma ile bağlamsal performans anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Cesário ve Chambel (2017) işe angaje olma ile performans arasında anlamlı ilişki bulmuştur. Kartal (2018) Türkiye'de sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada işe angaje olma ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Meyers ve diğerleri (2020) işe angaje olma ile bağlamsal performans arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuştur. Çalışanlar işlerine bağlı olduklarında ekip çalışmasına ve başkalarına yardım etmeye daha yatkın olurlar (Christian vd., 2011). Çalışanların işe angaje olmalarıyla iş yerinde daha fazla bağlamsal davranışlar göstermesi ve bağlamsal performansında artış olması mümkün olabilir.

Otantik liderlik, belirli çalışma grupları ve tüm kuruluşlar için faydaları olan olumlu çalışan davranışlarını teşvik eden potansiyel olarak etkili bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Genel olarak, ilişkilerinde şeffaf, güvenilir, gerçekçi, etik değerlere bağlı kalan otantik liderlerin, takipçilerinin örgütsel vatandaşlık, yaratıcılık ve kişisel performansını artırması beklenir (Ribeiro vd., 2018b). Literatürde otantik liderliğin belirleyici rolüne ilişkin çalışmalar yapılmıştır. Stander ve diğerleri

(2015) otantik liderliğin iyimserlik ve örgüte güveni pozitif yönde etkilemesine karşın işe angaje olmayı doğrudan etkilemediğini tespit etmiştir. Maximo ve diğerleri (2019) de otantik liderliğin işe angaje olmayı doğrudan etkilemediğini bulmuştur. Buna karşın Vermeulen ve Scheepers (2020) otantik liderliğin işe angaje olmayı doğrudan etkilediğini dolayısıyla işe angaje olmanın belirleyicisi olduğunu tespit etmiştir. Buna ek olarak Wei ve diğerleri (2018) otantik liderliğin çalışanların görev performansını ve işe angaje olmalarını doğrudan etkilediğini ve otantik liderliğin görev performansına etkisinde işe angaje olmanın da bu ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmiştir. Chaudhary ve Panda (2018) ve Oh ve diğerleri (2018) çalışmalarında otantik liderliğin işe angaje olmayı doğrudan etkilediğini tespit etmiştir. Pradhan ve diğerleri (2018) dönüşümcü liderliğin bağlamsal performansı etkilediğini tespit etmiştir. Salanova ve diğerleri (2011) işe angaje olmanın dönüşümcü liderlik ile ekstra rol davranışı arasında aracılık görevi gördüğünü bulmuştur. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların çoğunlukla literatür tarafından desteklendiği söylenebilir.

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri çalışanların bağlamsal performansını etkilemektedir ve çalışanların işe angaje olmalarının bu ilişkide aracılık rolü bulunmaktadır. Günümüzde çalışanların sadece görev tanımında yer alan görevleri yerine getirmeleri yeterli olarak görülmemekte, görevlerini yüksek performansla yerine getirmelerinin yanı sıra gerektiğinde iş arkadaşlarına yardımcı olmaları ve örgütün çıkarına olan faaliyetlerde gönüllü olarak yer almaları beklenmektedir. Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri çalışanların işe angaje olmalarında ve bağlamsal davranışlar sergilemesinde etkili olduğundan yöneticilerin daha fazla otantik liderlik özellikleri sergilemeleri çalışanların performanslarını ve örgütsel sonuçları olumlu yönde etkileyecektir. Diğer taraftan yöneticilerin negatif liderlik özellikleri ya da yöneticilerin otantik özelliklerinin düşük olması çalışanların işe angaje olmalarını ve ekstra rol davranışında bulunmalarını olumsuz yönde etkileyecektir. Liderlik özelliklerinin geliştirilebildiği göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin otantik liderlik özelliklerini geliştirmeleri çalışanlar ve kurum için olumlu sonuçlar sağlayabilir.

Sağlık kurumları, yapısı işlerin değişkenliği, yoğunluğu ve benzeri nedenlerle sağlık çalışanlarının işlerine yoğunlaşmalarını ve gerektiğinde birbirlerine ve hastalara yardımda bulunmalarını gerektirmektedir. Sadece rol tanımında yer alan görevleri yerine getirmek sağlık kurumlarının beklenen hizmetleri vermeleri için yeterli değildir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların özveriyle çalışmaları, işe angaje olmaları ve ekstra rol davranışlarında bulunmaları önemlidir. Çalışanların ekstra rol davranışlarında bulunmaları yöneticinin otantik liderlik özelliklerine bağlı olarak değiştiğinden sağlık yöneticilerin daha fazla otantik liderlik özellikleri sergilemeleri beklenir.

Etik Kurul İzni: Batman Bölge Devlet Hastanesi Etik Kurulu'ndan 13.03.2020 tarihli ve 228 sayılı kararı ile etik kurul izni alınmıştır.

KAYNAKLAR

- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler* (4. bs). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Avolio, B. J., & Gardner W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J. (2010). Bringing authentic leadership into focus. *Leadership Assessment & Development Services*, 12(2), 1-2.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11.
- Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra-and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 305-321.

- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158.
- Chaudhary, R., & Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity: The intervening role of psychological meaningfulness, safety and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2071-2088.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Ciftci, D. O., & Erkanli, H. (2020). Mediating role of the positive psychological capital on the relation between the authentic leadership style and employees' work engagement: An applied study on hospitality industry 1. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 461-478.
- Eryılmaz, A., & Doğa, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş: Utrecht işe bağlılık ölçeğinin psikometrik niteliklerinin incelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15(1), 49-55.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- Hsieh, C. C., & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329-2348.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.
- Kalkan, Ö. K., & Kelecioğlu, H. (2016). The effect of sample size on parametric and nonparametric factor analytical methods. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(1), 153-171.
- Kartal, N. (2018). Evaluating the relationship between work engagement, work alienation and work performance of healthcare professionals. *International Journal of Healthcare Management*, 11(3), 251-259.
- Korku, C., & Kaya, S. (2020). Otantik liderlik ölçeğinin Türkçe versiyonunun geçerlik ve güvenilirliği: Sağlık yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(3), 451-464.
- Malik, N. (2018). Authentic leadership—an antecedent for contextual performance of Indian nurses. *Personnel Review*, 47(6), 1244-1260.
- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-11.

- Meyers, M. C., Kooij, D., Kroon, B., de Reuver, R., & van Woerkom, M. (2020). Organizational support for strengths use, work engagement, and contextual performance: The moderating role of age. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 485-502.
- Mind Garden (2018). Authentic leadership questionnaire. Erişim Tarihi: 09.03.2023. Erişim Adresi: <https://www.mindgarden.com/69-authentic-leadership-questionnaire>.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62.
- Hadian Nasab, A., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 548-560.
- Oh, J., Cho, D., & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 276-290.
- Palenzuela, P., Delgado, N., & Rodríguez, J. A. (2019). Exploring the relationship between contextual performance and burnout in healthcare professionals. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 115-121.
- Penger, S., & Cerne, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic Research*, 27(1), 508-526.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *Vision*, 19(3), 227-235.
- Pradhan, S., Jena, L. K., & Bhattacharyya, P. (2018). Transformational leadership and contextual performance: Role of integrity among Indian IT professionals. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(2), 445-462.
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Filipe, R. (2018b). How authentic leadership promotes individual performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1585-1607.
- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018a). Authentic leadership and performance: The mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213-225.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra- role performance: The mediating role of self- efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256-2266.
- 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.
- Snook, S. C., & Gorsuch, R. L. (1989). Component analysis versus common factor analysis: A Monte Carlo study. *Psychological Bulletin*, 106(1), 148-154.

- Stander, F. W., De Beer, L. T., & Stander, M. W. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-12.
- Vermeulen, T., & Scheepers, C.B. (2020). Mediating effect of perceived organisational support on authentic leadership and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(0), 1212.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wei, F., Li, Y., Zhang, Y., & Liu, S. (2018). The interactive effect of authentic leadership and leader competency on followers' job performance: The mediating role of work engagement. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 763-773.
- Worthington, R. L., & Whittaker, T. A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806-838.
- Yılmaz, V. & Varol, S. (2015). Hazır yazılımlar ile yapısal eşitlik modellemesi: AMOS, EQS, LISREL. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44(44), 28-44.