



Research Article/Araştırma Makalesi

Otantik Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama

The Effect of Authentic Leadership on Job Embeddedness: A Study on Healthcare Professionals

Mithat TURHAN¹, Gaye ONAN², İlter HELVACI³

Öz

Pek çok sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de işten ayrılma oranı önemli bir sorun teşkil etmektedir. İş devir hızını azaltan, çalışanların işlerinde kalmalarını sağlayan en önemli unsurlardan birinin işe gömülmüşlük olduğu söylenebilir. İşe gömülmüşlük kavramının öncülleri hakkında çok az şey bilinmektedir. Liderlik tarzlarının takipçilerin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyan pek çok çalışma mevcuttur. Ancak çeşitli liderlik tarzları ile işe gömülmüşlük arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı sınırlıdır. Tüm bunlardan hareketle bu araştırmanın amacı otantik liderlik davranışının çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerini etkileyip etkilemediğini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Araştırmada otantik liderlik davranışı boyutlarının çalışanların işe gömülmüşlük boyutları üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Buradan hareketle Mersin ilinde faaliyet gösteren 240 sağlık çalışanından anket formu aracılığı ile veri toplanmıştır. Veri çözümlenmesinde SPSS programı ve AMOS kullanılmıştır. Analiz sonuçları otantik liderlik davranışının işe gömülmüşlük boyutlarından uyum boyutu üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte otantik liderlik davranışının işe gömülmüşlük boyutlarından fedakârlık boyutu üzerinde de bir etkisi bulunmaktadır. Ancak düşünülen aksine otantik liderlik davranışının işe gömülmüşlük boyutlarından bağlantılar boyutu üzerinde de herhangi bir etkisi tespit edilememiştir. Araştırmanın işe gömülmüşlük kavramının öncüllerini belirleyen çalışmalara bir katkı sağlaması beklenmektedir. Bunun yanı sıra otantik liderlik davranışı ile işe gömülmüşlüğü sağlık sektörü perspektifinden inceleyerek katkı sağlaması ve bu sayede diğer araştırmalara yol gösterici nitelikte olması hedeflenmektedir.

Jel Kodları: M10, M12, M19

Anahtar Kelimeler: Otantik liderlik, işe gömülmüşlük, sağlık sektörü

¹ Doç. Dr., Mersin Üniversitesi, mithatt@mersin.edu.tr, ORCID:0000-0003-3495-4729

² Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, gayeonan@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6302-5211

³ Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, ilterhelvacı@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6214-112X



Turhan, M., Onan, G. & Helvacı, İ. (2023). Otantik Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Fiscaoconomia*, 7(1), 274-300. Doi: 10.25295/fsecon.1150731

Abstract

The rate of turnover in the healthcare sector, as in many other industries, is a crucial problem. Job embeddedness is one of the most important elements in reducing turnover and keeping employees in their jobs. Knowing about the antecedents of the concept of job embeddedness is not much. Many studies have revealed that leadership styles have a substantial impact on followers' behavior. On the other hand, the number of studies examining the relationship between leadership behavior and job embeddedness, is limited. Based on all of these, the aim of this research is to determine whether authentic leadership behavior affects the level of job embeddedness of employees. In the study, the effect of authentic leadership behavior, with the basis of dimensions, on employee job embeddedness dimensions was analyzed. A questionnaire was used to collect data from 240 healthcare employees in Mersin. According to the findings, authentic leadership behavior has a positive effect on the fit dimension. In addition, authentic leadership behavior also has a positive effect on the sacrifice dimension. However, contrary to the hypothesis, authentic leadership behavior has no effect on the links dimension. It is expected that the research will contribute to the studies that determine the antecedents of job embeddedness. Furthermore, it is aimed to contribute by examining authentic leadership behavior and job embeddedness from the perspective of the health sector and thus guide another research.

Jel Codes: M10, M12, M19

Keywords: Authentic leadership, job embeddedness, healthcare

1. Giriş

Günümüzün zorlu koşulları işletmeler açısından ilerlemeyi ve gelişmeyi giderek daha güç hale getirmektedir. Bu zorluklara karşı dayanıklılık gösterebilmek ve üstesinden gelebilmek için, tüm paydaşlarla ilişki kurmak ve anlam ve bağlantı arayışlarında bu kişilere yardımcı olmak liderlerin en büyük görevlerinden biridir (Avolio & Gardner, 2005). Bununla birlikte kamu ve özel kuruluşlarda yaşanan skandallardaki artış, yönetimin görevi kötüye kullanması gibi sıkıntılar ve bu sıkıntıların çağdaş kurumsal liderliğe duyulan güven ile ilgili bir krize yol aması (Sparrowe, 2005: 420) dürüst, güvenilir, çalışanları motive eden ve değer yaratan olumlu liderlere olan ihtiyacı ortaya çıkarılmıştır. Tüm bunlar Nebraska-Lincoln Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü (GLI), tarafından 2004 ve 2006 yıllarında otantik liderlik kavramının geliştirilmesi amacıyla disiplinler arası zirveler düzenlemesine neden olmuştur. Sonrasında da konu hakkındaki araştırma ve yazılar eşzamanlı olarak çoğalmaya başlamıştır (Gardner vd.,2011: 1120). Bütün bu gelişmeler otantik liderliğe karşı artan ilgiye katkıda bulunan unsurlar olarak kabul edilmektedir (Walumbwa vd.,2008: 90).

Otantik liderlik kavramının önemi sadece otantik liderlerin varlığına veya gelişimine değil, aynı zamanda lideri otantik bir şekilde takip eden takipçilere de bağlıdır. Çalışanların işten ayrılma sıklığının yüksek olmasının işletmeler için ciddi bir maliyet kalemi olduğu bilinmektedir. Maliyetlere ilave olarak işten ayrılma sıklığı işletmelerde verimlilik kaybı ile birlikte sunulan ürün ve hizmetlerde kalite düşüşüne neden olmaktadır. Bu nedenle çalışanların elde tutulması günümüz örgütlerinin önemle dikkate aldığı konulardan biridir (Mitchell vd., 2001: 1102). Örgütler çalışanları elde tutmak, eğitim-işe alım gibi maliyetleri azaltmak için çalışanlarının işe gömümlü olmalarını sağlamanın ve arttırmanın yollarını bulmaya çalışmaktadır (Marasi vd., 2016: 143). Pek çok sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de işten ayrılma oranı önemli bir sorun teşkil etmektedir. Katlanılan maliyetlerin yanı sıra insan sağlığını temel alan bu sektörde sunulan hizmetlerin verimliliğindeki ve kalitesindeki düşüşün sonuçları geri döndürülemez olmaktadır. Bu nedenle sağlık sektöründe çalışanların arzu edilen davranışsal sonuçları göstermesini sağlayacak faktörlerin araştırılması önemlidir. Çalışanların işyerinde tutulmasını etkileyen (sağlayan) güçlerin bir toplamı (Mitchell vd., 2001) olarak ifade edilen işe gömümlürlük sağlık çalışanlarının iş devir hızını azaltan, işlerinde kalmalarını sağlayan unsurlardan biri olarak tespit edilmiştir (Mitchell vd., 2001; Özdemir vd., 2019). İşe gömümlürlüğün sonuçlarını açıklamak için pek çok çalışma yapılmış olmasına rağmen, öncülleri hakkında çok daha az şey bilinmektedir (Collins vd., 2014). Liderlik tarzlarının takipçilerin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmekle beraber, liderlik davranışı ile işe gömümlürlük arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sınırlıdır. Tüm bunlardan hareketle bu araştırmanın amacı sağlık sektöründe otantik liderlik davranışının çalışanların işe gömümlürlük düzeylerini etkileyip etkilemediğini tespit etmek olarak belirlenmiştir. Araştırmanın literatüre birden fazla katkı sağlayacağı düşünölmektedir. Öncelikle araştırmanın işe gömümlürlük öncüllerini belirleyen çalışmaların yanı sıra otantik liderlik davranışı ile işe gömümlürlüğü aynı anda inceleyen sınırlı sayıda araştırmaya sağlık sektörü perspektifinden katkı sağlaması diğer çalışmalardan farklı yönünü oluşturmaktadır. Araştırma ayrıca otantik liderlik davranışını boyutlar bazında ele alıp her bir boyutun işe gömümlürlük boyutları üzerindeki etkisini ayrı ayrı ortaya koymayı hedeflemektedir. Her iki kavram arasındaki ilişkiyi boyutlar bazında ele arak inceleyen benzer bir çalışmamaya

rastlanmaması mevcut araştırmanın bir diğer ayırt edici özelliğidir. Araştırma kapsamında öncelikle otantik liderlik ve işe gömülmüşlük kavramları ilgili literatür kapsamında açıklanmış ve daha sonra iki kavram arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Yöntem kısmında Mersin ilinde faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında çalışan 240 adet sağlık çalışanından anket yolu ile elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırma sonunda elde edilen veriler yorumlanarak, diğer araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Otantik Liderlik

Parke & Wormell (1956) otantik kavramının kökenini açıklarken Delphi kentindeki Apollon Tapınağı'nda yazılı olan bir cümleyi işaret ederler (Gardner vd., 2011: 1121). Bu cümlenin İngilizce karşılığı çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde (örneğin "know thyself"- Parke & Wormell, 1956; "be true to oneself"- Harter, 2002; "to thine own self be true"- Avolio & Gardner, 2005) ifade edilmiştir (Walumbwa vd., 2008: 90; Gardner vd., 2011: 1121). Kernis & Goldman (2006) ise "kendini bil" veya "kendi kendinize doğru olun" şeklinde tercüme edilen bu antik aforizmanın temelini Yunanca *authento* yani "tam güce sahip olmak" kelimesinde yattığını iddia etmişlerdir (Gardner vd., 2011: 1121). Harter' a (2002) göre pozitif psikologlar otantiklik kavramını hem bir kişinin, düşünceleri, duyguları ya da inançlarından oluşan gerçek benliğini yansıtan kişisel deneyimlere sahip olması hem de gerçek benliği ile uyumlu hareket ederken asıl düşünüp inandıklarını ifade etmesi olarak ifade eder (Luthans & Avolio, 2003: 242). Illies vd.ne (2005: 376) göre ise otantiklik kişinin kendini sosyal çevresi içinde görme ve yaşamını derinden sahip olduğu değerlere göre yönetme konusundaki genel eğilimlerini yansıtan psikolojik bir yapıdır. Farklı tanımlamalar olsa da araştırmacılar otantikliğin, kişinin kendi gerçek benliğine dair artan farkındalığı ile karakterize edilen gelişimsel bir süreç olduğu konusunda hemfikirdir (Sparrowe, 2005: 422). Otantiklik kavramının bu çok yönlü tanımlamaları otantik liderliği açıklamak için yapılan tanımların farklılaşmasına zemin hazırlamıştır.

Avolio & Gardner (2005) otantik liderlik kavramının çıkış noktasının her ikisi de psikolog olan Carl Rogers (1959; 1963) ve Maslow'un (1968; 1971) pozitif psikoloji çalışmalarına dayandığını iddia etmektedir. Rogers ve Maslow kendi doğaları ile uyum içinde olan, kendilerinin ve yaşamlarının net bir biçimde farkında olan yani kendilerini gerçekleştirmiş olarak kabul edilen kişilerin daha sağlıklı seçimler yaptıklarını ve etik açıdan güçlü inançlara sahip olduklarını (Maslow, 1971) öne sürmüşlerdir. Çeşitli araştırmacılar bu görüşü temel alarak kavramı tanımlamaya çalışmışlardır. Örneğin, Avolio vd. (2004: 4) otantik liderleri nasıl düşündüklerinin ve davrandıklarının derinden farkında olan, kendilerinin ve başkalarının değerlerinin/ahlaki bakış açılarının, bilgilerinin ve güçlerinin bilincinde olan kişiler olarak tanımlamıştır. Ayrıca bu kişiler faaliyet gösterdikleri bağlamın farkında ve kendinden emin, umutlu, iyimser, esnek ve yüksek ahlaki karaktere sahiptir (Avolio & Gardner, 2005: 320). Bu tanımlar otantik liderliğin çok bileşenli yapısının bir yansımasıdır. Örneğin George (2003) otantik liderliğin beş boyutlu bir yapı olduğunu öne sürer. Bunlar; tutkuyla amaç peşinde koşmak, katı değerler uygulamak, yürekte önderlik etmek, kalıcı ilişkiler kurmak ve öz disiplin sergilemektir (Gardner vd., 2011: 1123). Walumbwa vd. (2008) ise, otantik liderliğin dayandığı bileşenleri öz-farkındalık (bireysel

farkındalık), bilgiyi dengeli işleme (dengeli davranış), içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısı (ahlaki davranış) ve ilişkisel şeffaflık olarak açıklar. Öz-farkındalık: kişinin kendi kişisel özelliklerine, değerlerine, güdülerine, duygularına ve bilişlerine ilişkin farkındalığını ve bunlara güvenmesini ifade eder (Illies vd., 2005: 377). Ayrıca kişinin dünyayı nasıl anlamlandırdığına ve bu anlam oluşturma sürecinde, zamanla güçlü ve zayıf yönleri ile bir farkındalığa ulaşarak, kendi benliği ile ilgili iç görü kazanmasına atıfta bulunur. Kernis'e (2003: 14) göre öz-farkındalık (bireysel farkındalık, kişinin gerçek benliği ile çevre arasındaki uyumun ve davranışlarının potansiyel etkilerine ilişkin farkındalığını ifade eder. Yani kişi davranışlarının diğer insanlar üzerindeki etkisinin bilincindedir. Bilginin dengeli işlenmesi (dengeli davranış), liderin bir karara varmadan önce ilgili tüm verileri nesnel olarak analiz etmesini ifade eder. İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı (ahlaki davranış), liderin davranışsal bütünlüğünü yani sahip olduğu değerler ile eylemleri arasındaki tutarlılığı belirtmektedir (Walumbwa vd., 2008: 94). İlişkisel şeffaflık, kişinin gerçek benliğini, düşünce ve duygularını başkaları ile açık bir şekilde paylaşması anlamına gelmektedir. Kişinin diğerleri ile olan ilişkilerinde "sahte" değil, gerçek olmasıdır ve karşılıklı yakınlık ile güvenin oluşmasını sağlar (Kernis, 2003: 15). Benzer şekilde Illies vd. (2005) öz-farkındalık, tarafsız işleme, otantik davranış/eylem ve otantik ilişkisel yönelimi içeren dört bileşenli bir otantik liderlik modeli önermiştir. Otantik davranmak: yalnızca başkalarını memnun etmek, ödül almak veya cezalardan kaçınmak için hareket etmek yerine, kişinin değerlerine, tercihlerine ve ihtiyaçlarına göre davranması anlamına gelir. Ayrıca insanların gerçek benlikleriyle uyumlu hareket edip etmediklerini de ifade eder (Kernis, 2003: 14). Otantik ilişkisel yönelim: ilişkilerde açıklık ve doğruluk elde etmek için değer vermeyi ve çabalamayı ifade eder (Illies vd., 2005: 378). Tarafsız bilgi işleme: kişisel bilgilerin işlenmesine atıfta bulunur, içsel deneyimleri ve dış çevre ile ilgili bilgileri çarpıtmamayı, abartmamayı veya görmezden gelmemeyi içerir (Kernis, 2003: 14). Farklı şekillerde adlandırılrsa da her iki araştırmacının boyutları birbirine paraleldir ve otantik liderliğin dürüstlük, şeffaflık, iletişim yeteneği gibi özelliklerine vurgu yapar. May vd. (2003: 248), kendini tanımanın ve kendine karşı dürüst olmanın otantik liderliğin temel nitelikleri olduğunu savunur. Bununla beraber otantik liderler önemli konularda nerede durduklarını bilirler ve etkileşimde buldukları ve liderlik ettikleri kişilere karşı şeffaftırlar. Ayrıca hedeflerine tutku ile bağlıdırlar, akıllarıyla olduğu kadar kalpleriyle de liderlik ederler, kim olduklarını bilirler, öz disiplin sahiptirler, uzun vadeli ve anlamlı ilişkiler kurarlar (George vd., 2007: 1).

2.2. İşe Gömülmürlük

Uzun yıllar boyunca insanların işlerini sevdikleri ve gidecek başka yerleri olmadığı için aynı işte kaldıkları düşünölmüştür (Lee vd., 2014: 200). Daha detaylı olarak alternatif yokluğu, çalışanların işlerinden memnun olması veya örgütsel bağlılık gibi unsurlar kalma nedenleri olarak gösterilmiştir (Mitchell vd., 2001: 1102). Lee ve arkadaşlarının 1995 yılında kişilerin neden işten ayrıldıkları yerine neden işte kaldıklarının kapsamlı olarak düşünmeye başlamaları ve konu üzerine gerçekleştirdikleri çalışma işe gömülmürlük kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Lee vd., 2014: 200). Holtom vd. (2006: 319), işe gömülmürlüğü "bir çalışanın işte kalma kararı üzerindeki geniş bir dizi etki" olarak tanımlamıştır. Mitchell vd. (2001) göre ise işe gömülmürlük örgütlerde kalmayı sağlamaştırıcı güçlerin toplamıdır. Shah vd. (2020), "gömölmek, gömölü olmak" kavramını ayrılmak veya kalmak konusunda kararsız kalan bir kişinin zihinsel durumunun eşik seviyesi olarak ifade etmişlerdir. Buna göre bu eşik seviyesi

Turhan, M., Onan, G. & Helvacı, İ. (2023). Otantik Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Fiscaeconomia*, 7(1), 274-300. Doi: 10.25295/fsecon.1150731

aşıldığında kişi işten ayrılmaya karar verir. Mitchell vd. (2001: 1104), işe gömülmüşlük yapısını açıklarken gömülü şekiller ve Lewin' in (1951) alan teorisini kullanmışlardır. Psikolojik bir testte kullanılan görüntüler olan gömülü figürler, arka planlarına bağlı şekilde çevrenin bir parçası haline gelir. Alan teorisi de bireylerin hayatlarını sürdürdükleri ve bağlantılı oldukları bir yaşam alanını anlatır. Buradan hareketle Mitchell vd. (2001) işe gömülmüşlüğü, bir bireyin içinde sıkıştığı bir ağ olarak tarif etmişlerdir. Bu ağda ip sayısı ne kadar fazla ise kişiler işlerini o kadar zor bırakır.

İşe gömülmüşlük üç boyuttan oluşur. Bunlar: bağlantılar (links), uyum (fit) ve fedakârlıktır (sacrifice). Ayrıca her boyut etkilerin iş başında mı (on-job) yoksa iş dışında mı (off-job) gerçekleştiğine bağlı olarak iki alt boyuta (yani organizasyon temelli ve topluluk temelli) kategorize edilir (Zhang vd., 2012: 221). Hem organizasyon hem de topluluğa yönelik olarak boyutlar şu şekilde açıklanabilir; bağlantılar bireylerin diğer insanlarla veya faaliyetlerle olan bağlantıları veya ilişkilerini anlatır (Reitz & Anderson, 2011: 320). Bunlar bireyleri toplum, çalışma grupları veya organizasyona bağlayan hem resmi hem de gayri resmi bağlantılardır (Holmes, 2013, Reitz & Anderson, 2011). Bir bireyin bir işyeri ve toplulukla bağlantıları ne kadar kuvvetli ise işyerinde kalma olasılığının o kadar yüksek olduğu varsayılır (Holtom & İnderrieden, 2006: 436). Uyum, bireylerin çalıştıkları örgüt ve buldukları çevreleri ile ne kadar uyumlu oldukları, rahat hissettikleri ve işlerine ne kadar uygun olduklarını ifade etmektedir (Mitchell, 2001; Reitz & Anderson, 2011; Shah vd., 2020). İşe gömülmüşlük teorisi bireyin çalıştığı kuruluşla ve çevresindeki toplulukla uyumu ne kadar iyiye, kuruluşla olan bağlarının da o kadar güçlü olduğunu varsayar (Lee vd., 2004; Mitchell vd., 2001). Fedakârlık: mevcut bir işten ayrılırken kaybedilen maddi, sosyal veya psikolojik faydaların algılanan maliyetidir (Mitchell vd., 2001, Shah vd., 2020). Ayrıca fedakârlık, bağlantıların ne kadar kolay kırılabileceğini veya bir çalışanın bu bağlantılardan kurtularak nelerden vazgeçmek zorunda kalacağını anlatır (Reitz & Anderson, 2011: 320). Bir işten ayrılmak hem iş ile ilgili (emeklilik ve terfi hakları gibi) hem de sosyal ve toplulukla ilgili kayıplara neden olabilir (işsiz kalma, yaşadığı mahalleden taşınma gibi) (Zhang vd., 2012: 221). Algılanan maliyet ne kadar yüksek olursa işe gömülmüşlük o kadar artabilir (Holtom vd., 2006). İşe gömülmüşlüğü bu üç boyutunun bireyin işte kalma davranışı üzerinde önemli etkileri vardır. Örneğin, çalışanlar iş tatminine sahip olmasalar dahi işe ile ilgili güçlü bağlantıları olduğunu düşünüyor veya kendilerini iş ortamıyla uyumlu hissediyorsa işten ayrılmayı düşünmeyebilirler (Mitchell vd., 2001). İşe gömülmüşlük iş tatmini, performans ve işten ayrılma gibi çıktıların önemli bir belirleyicisidir (Shah vd., 2020: 9). Ayrıca ekstra rol performansı, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve devamsızlık dahil olmak üzere diğer önemli iş sonuçlarının da öncülüdür (Kiazad vd., 2015: 641). İşe gömülmüşlüğü sonuçlarını inceleyen pek çok araştırma olmasına rağmen nedenleri hakkındaki çalışmalar devam etmektedir. Bu nedenlerden biri olarak görülen lider davranışlarının işe gömülmüşlük üzerindeki etkisi bir sonraki bölümde açıklanmıştır.

3. Kavramlararası İlişkiler ve Hipotezler

Bazı araştırmacılar otantik liderlerin takipçilerini nasıl etkilediğini açıklarken Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) ve bu teoriye dayanan Lider Üye Etkileşimi (LMX) teorisini kullanmıştır (Walumbwa vd., 2008; Dechawatanapaisal, 2018). Bu teorinin perspektifinden

değerlendirildiğinde otantik liderlerin sosyal değişim ve etkileşim yolu ile takipçilerini etkilediği ifade edilmektedir. Çalışanların işe özgü tutum ve davranışları büyük ölçüde yöneticileri ile olan ilişkilerine bağlıdır. Benzer olarak Ilies vd. (2005) otantik liderlik davranışının duygusal bulaşma ve pozitif sosyal değişimler yoluyla çalışan davranışlarını olumlu yönde etkileyebildiğini öne sürmüştür. Bu teorilerin ışığında otantik liderlik süreci hem liderlerin hem de takipçilerin davranışlarını olumlu yönde etkiler ve olumlu kişisel büyümeyi ve kendini geliştirmeyi teşvik eder. Otantik liderliğin temel önermelerinden biri hem liderlerin hem de takipçilerin aralarındaki ilişki daha otantik hale geldikçe zaman içinde geliştiğidir (Gardner vd., 2011). Otantik liderler, ekonomik değişimden ziyade sosyal değişim ilkelerine dayalı yüksek kaliteli ilişkileri teşvik ederek, takipçilerini bir fark yaratmaları için güçlendirmekle daha fazla ilgilenirler (Ilies vd., 2005). Bununla birlikte liderin desteği ve lider-üye etkileşimi çalışanların örgütsel işe gömülmesine katkıda bulunan önemli faktörler olarak öne sürülmüştür (Harris vd., 2011). Yüksek kaliteli etkileşimlerde takipçilerin, düşük kaliteli etkileşimde bulunan çalışanlara göre yöneticilerine ve örgütlerine daha fazla bağlı olmaları beklenir. Yüksek kaliteli ilişkilerde liderler, sosyal destek ve karar verme özgürlüğü sağlar, takipçiler de lidere ve gruba bağlılık da dâhil olmak üzere yüksek düzeyde katkı ile karşılık verir (Sparrowe & Liden, 2005).

Otantik liderler açık ve dürüst bir şekilde duygu ve düşüncelerini çalışanları ile paylaşırlar. Hem iletişimde hem de davranışlarında liderin sahte davranmayarak kendi gibi olması örgütte bir güvenin oluşmasını sağlar (Kernis, 2013). Çalışanların lidere ve örgüte güvendiği, şeffaf iletişim sayesinde belirsizliklerin ortadan kalktığı bir çalışma ortamı çalışanların kendilerini daha rahat hissetmelerine ve böylelikle örgüt ve çalışma arkadaşları ile uyum içinde çalışmalarına neden olacaktır. Çalışanların işyerinde rahat olması, işleri ve örgüt ile uyum içinde hissetmelerine neden olacaktır. Bu durum çalışanların işi olan bağlarını kuvvetlendirecek ve çalışan tüm bunlardan fedakârlık etmek istemeyecektir. Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür;

H₁: Otantik liderlik alt boyutlarından şeffaflık boyutu işe gömülmüşlük alt boyutlarından uyum boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H₂: Otantik liderlik alt boyutlarından şeffaflık boyutu işe gömülmüşlük alt boyutlarından fedakârlık boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H₃: Otantik liderlik alt boyutlarından şeffaflık boyutu işe gömülmüşlük alt boyutlarından bağlantılar boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Bununla birlikte otantik liderler, sahip oldukları yüksek ahlaki standartlar ile çalışanlara örnek oluştururlar. Böyle bir lider çalışma arkadaşlarını geliştirmeye öncelik verir ve sergilediği davranış, çalışma arkadaşlarını olumlu bir şekilde dönüştürür veya geliştirir (Luthans & Avolio, 2003: 243). Yüksek etik/ahlaki değerlere sahip, şeffaf iletişimden yana, çalışanlarını her daim destekleyerek ilerlemelerini ve gelişmelerini teşvik eden bir liderin çalışanların işe uyumlarını arttıracığı, iş ile olan bağlarını kuvvetlendireceği söylenebilir. Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotezler önerilmiştir;

H₄: Otantik liderlik alt boyutlarından ahlaki davranış boyutu işe gömülmüşlük alt boyutlarından uyum boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.



Turhan, M., Onan, G. & Helvacı, İ. (2023). Otantik Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Fiscaeconomia*, 7(1), 274-300. Doi: 10.25295/fsecon.1150731

H₅: Otantik liderlik alt boyutlarından ahlaki davranış boyutu işe gömülmüşlük alt boyutlarından fedakârlık boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H₆: Otantik liderlik alt boyutlarından ahlaki davranış boyutu işe gömülmüşlük alt boyutlarından bağlantılar boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Otantik bir liderin her türlü bilgiyi tarafsız bir şekilde işlemesi ayrıca davranışlarındaki denge ve bütünlük çalışanlar ile ilişkilerinde saygı ve güvenin oluşmasına neden olacaktır. Çalışanların lidere karşı duydukları saygı, güven ve karşılıklı kurulan yakın ilişkiler çalışanların da tutarlı davranışlar sergilemesine neden olacaktır (Avolio & Gardner, 2005). Yani otantik liderin çalışanlarının işlerine karşı daha uyumlu hissettiği, işleri ile daha fazla bağlantı kurduğu ve işlerinden vazgeçmek istemeyecekleri sonucu çıkarılabilir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür;

H₇: Otantik liderlik alt boyutlarından dengeli davranış boyutu işe gömülmüşlük alt boyutlarından uyum boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H₈: Otantik liderlik alt boyutlarından dengeli davranış boyutu işe gömülmüşlük alt boyutlarından fedakârlık boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H₉: Otantik liderlik alt boyutlarından dengeli davranış boyutu işe gömülmüşlük alt boyutlarından bağlantılar boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Otantik bir lider kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek, ahlaki/etik, geleceğe yöneliktir. Bu liderlerin takipçilerinin pozitif sosyal değişimler yolu ile benzer değerlere sahip olma olasılığı daha yüksektir ve dolayısıyla bu lider ile çalıştıkları için daha otantik davranmaya başlarlar (Erkutlu & Chafra, 2017: 418). Kernis (2003) otantikliğin olumlu duygusal durumları teşvik ettiğini iddia eder. Otantik liderler kurdukları şeffaf iletişim ve destekleyici yaklaşımları ile takipçilerinde daha derin bir kişisel bağlılık duygusu uyandırır ve bu süreçte, artan çabayla nelerin başarılacağı konusunda takipçilerin öz farkındalıklarını yükseltir (Wolumbwa vd., 2008: 117). İşine, yöneticisine karşı daha fazla bağlantısı olan, işi ve kendisi konusunda öz farkındalığı yüksek olan çalışanın işi ile uyumunun da yüksek olacağı söylenebilir. Tüm bunlardan yola çıkarak aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür;

H₁₀: Otantik liderlik alt boyutlarından bireysel farkındalık boyutu işe gömülmüşlük alt boyutlarından uyum boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H₁₁: Otantik liderlik alt boyutlarından bireysel farkındalık boyutu işe gömülmüşlük alt boyutlarından fedakârlık boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H₁₂: Otantik liderlik alt boyutlarından bireysel farkındalık boyutu işe gömülmüşlük alt boyutlarından bağlantılar boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

4. Araştırma Metodolojisi

4.1. Örnek Seçimi ve Veri Toplama

Araştırmada sağlık sektöründe çalışmakta olan iş görenlerin otantik liderlik algılarının işe gömülmüşlükleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma Mersin ilinde bulunan sağlık hizmeti veren bir kamu kuruluşunda çalışan 240 kişi üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmalarda üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biri verilerin uygulanacak istatistiksel tekniklere uygun olup olmadığıdır. Bunun için öne çıkan konu örneklem büyüklüğüdür. Örneklem büyüklüğünü etkileyen faktör, kullanılan ölçek sorularının 5 veya 10 katı olması kuralıdır (Bryman & Cramer, 2001). Diğer taraftan Comrey & Lee (1973) örneklem büyüklüğünün: n=100 olduğunda yetersiz, n=200 olduğunda orta düzeyde olduğunu ifade etmiştir (aktaran Yaşar, 2014: 114). Bu araştırmada ölçekteki madde sayısına göre toplam örneklem belirlenmiştir. Araştırma kapsamında toplam 34 sorudan oluşan iki ölçek ile veriler toplanmıştır. Bu nedenle uygulanan ölçeklerdeki maksimum madde sayısı sonucunda minimum örneklem büyüklüğü (34x5) 170 olmalıdır. Bu bağlamda çalışmada veri toplama araçları 240 sağlık çalışanına gerçekleştirilmiş ulaşılan veri sayısının yukarıda belirtilen kriterleri karşıladığı değerlendirilmektedir. Araştırma kapsamında Temmuz 2022 ile Ağustos 2022 tarihleri arasında araştırma verileri toplanmıştır. Araştırmada bağımsız değişken algılanan otantik liderlik alt boyutları şeffaflık, ahlaki davranış, dengeli davranış ve bireysel farkındalık; bağımlı değişkenler ise işe gömülmüş alt boyutları olan uyum, fedakârlık ve bağlantılardır.

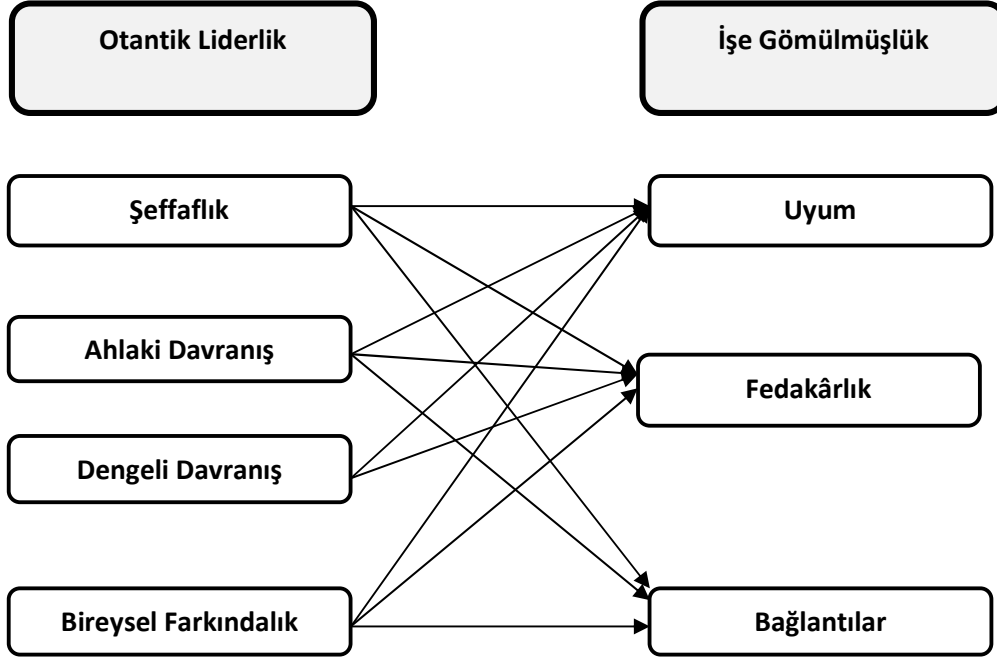
4.2. Yöntem

Otantik liderlik algısı ile işe gömülmüşlük arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yürütülecek olan araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Ankette, “Otantik Liderlik Ölçeği” ve “İşe Gömülmüşlük Ölçeği” kullanılmıştır. Ayrıca demografik özelliklerin belirlenmesi için de anket formunun ilk bölümünde demografik faktörlere ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde ise, “Otantik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Yapılan bu çalışmada Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilen ve Tabak vd.nin (2012) gerçekleştirdikleri çalışmada kullanılan ve ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık olmak üzere 4 boyut ve 16 sorudan oluşan Otantik Liderlik Ölçeği (the Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) kullanılmıştır. Anket formunun üçüncü bölümünde “İşe Gömülmüşlük Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışanların işe gömülmüşlük davranışlarını belirlemek amacıyla Mitchell vd.ne (2001) ait olan ve Felps vd. (2009) tarafından geliştirilen ve Yüksel’in (2020) tez çalışmasında kullanılan uyum, bağlantı, fedakârlık olmak üzere toplam 3 boyutu yansıtan toplam 18 maddeden oluşan işe gömülmüşlük ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekte demografik bilgiler ile ilgili sorular dışındaki tüm cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır.

Algılanan otantik liderlik ve işe gömülmüşlük ile ilgili yapılan alan yazın incelemesi sonucu algılanan otantik liderliğin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisini test etmek üzere aşağıda yer alan Şekil 1’de gösterilen modeli değerlendirilecektir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



5. Bulgular

Araştırmaya kapsamında aşağıda yer alan Tablo 1’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Grup	Sayı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	148	61,7
	Kadın	92	38,3
Medeni durum	Evli	191	79,6
	Bekâr	49	20,4
Eğitim	Lise	29	12,1
	Ön lisans	21	8,8
	Lisans	78	32,5
	Lisans Üstü	112	46,7
Ünvan	Doktor	137	57,1
	Hemşire	35	14,6
	Hastabakıcı/Sağlık Memuru	68	28,3

Yukarı da yer alan Tablo 1’deki bulgulara göre, Araştırma kapsamında toplam 240 çalışandan veri toplanmıştır. Katılımcıların 148’i (%61,7) erkek, 191’i evli (%79,6), 112’si lisansüstü (%46,7), 137’si doktor (%57), 35’i (%14,6) hemşire ve 68’i (%28,4) sağlık memurundan oluşmaktadır.

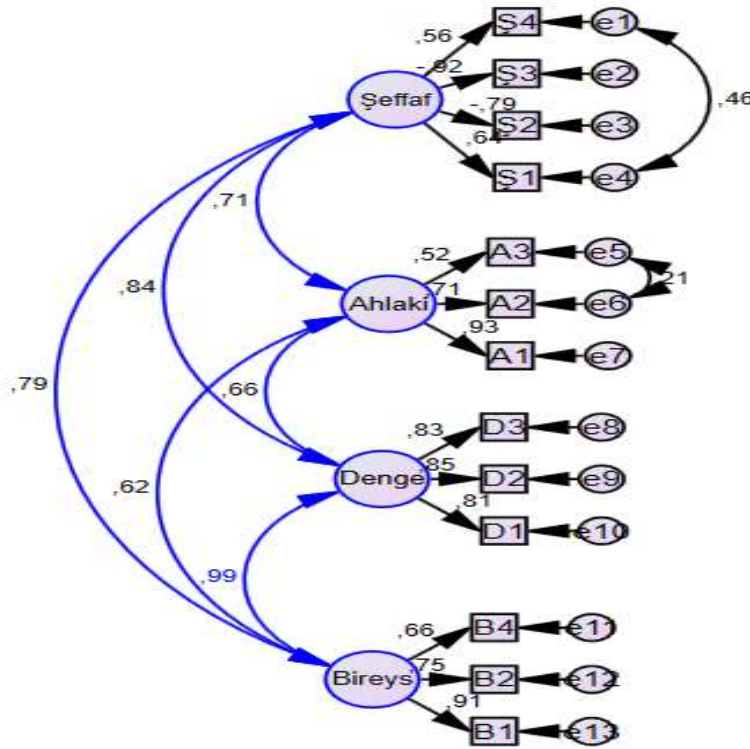
Turhan, M., Onan, G. & Helvacı, İ. (2023). Otantik Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Fiscaeconomia*, 7(1), 274-300. Doi: 10.25295/fsecon.1150731

Araştırmada otantik liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğini kontrol etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizinden yararlanılmış olup ilgili sonuçlar aşağıda yer alan Şekil 2’de gösterilmektedir. DFA analizi sonuçlarına aşağıda yer alan Tablo 2’de sunulan değerlerle karşılaştırılacaktır (Schermelleh-Engel vd., 2003: 23-74).

Tablo 2: Kabul Edilebilir Uyum İndeks Aralıkları

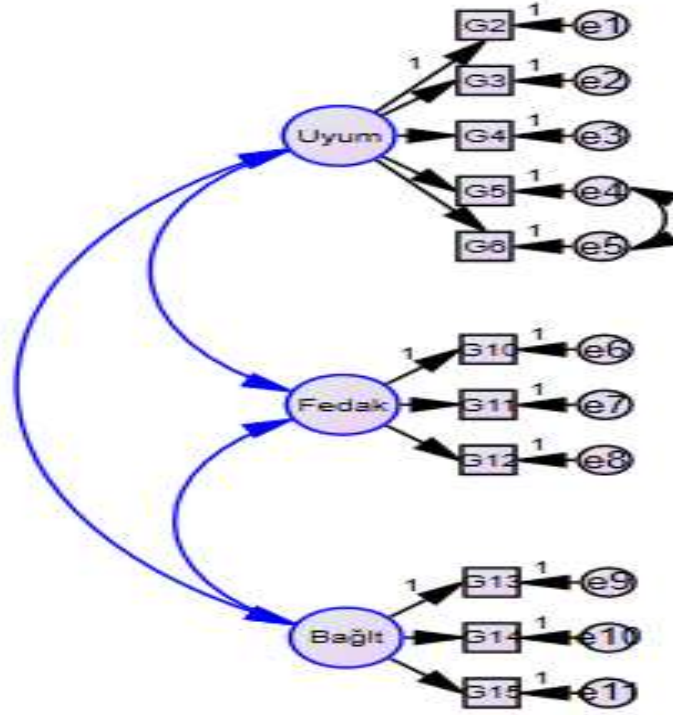
Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir uyum aralığı
CMIN/SD	$2 \leq \text{CMIN/SD} \leq 5$
GFI	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 0,95$
AGFI	$0,85 \leq \text{AGFI} \leq 0,90$
RMSEA	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$

Şekil 2: Otantik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı



Otantik liderlik ölçeği için yapılan Doğrulayıcı Faktör analizi sonuçları yukarıda yer alan Şekil 2’de sunulmaktadır. AMOS Programında yer alan çıktıda belirtilen önerilere bağlı olarak oluşturulan Path Diagramında şeffaflık boyutunda yer alan beşinci soru, ahlaki davranış boyutunda yer alan dokuzuncu soru, bireysel farkındalık boyutunda yer alan on beşinci soru analizden çıkartılmıştır. Ayrıca AMOS programındaki önerilere bağlı olarak bazı maddeler birleştirilmiş ve uyum indeks sonuçlarında iyileştirmelere ulaşılmıştır. Buna göre ölçüm modeline ait uyum indeks değerlerinin (CMIN/SD=2,402, GFI=0,926, AGFI=0,881 ve RMSEA=0,077) kabul sınırları içerisinde oldukları gözlemlenmektedir.

Şekil 3: İşe Gömülmüşlük Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı



İşe gömülmüş ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da yukarıda yer alan Şekil-3'te sunulmaktadır. Bu kapsamda AMOS Programında yer alan çıktıda belirtilen önerilere bağlı olarak oluşturulan Path Diagramında uyum boyutunda yer alan birinci soru, fedakârlık boyutunda yer alan yedinci, sekizinci ve dokuzuncu sorular; bağlantılar boyutunda ise on altı, on yedi ve on sekizinci sorular analizden çıkartılmıştır ve uyum endeks değerlerinde iyileştirmeler gözlemlenmiştir. Bunun sonucunda uyum iyiliği değerlerinin (CMIN/SD=3.334, GFI=0,912, AGFI=0,854 ve RMSEA=0,099) kabul sınırları içerisinde oldukları gözlemlenmektedir.

Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır. Otantik Liderlik Ölçeği alt boyutlarından şeffaflık boyutunun Cronbach alpha değeri ,789; ahlaki boyuta ilişkin Cronbach alpha değeri ,781; dengeli davranış alt boyutuna ilişkin Cronbach alpha değeri ,869 ve bireysel farkındalık alt boyutuna ilişkin Cronbach alpha değeri ise ,818 olarak tespit edilmiştir. Çıkan sonuçlar güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir değerler sınırı içerisinde olduğunu göstermektedir (Kılıç, 2016: 48). Diğer taraftan işe gömülmüşlük ölçeği alt boyutlarına ilişkin Cronbach alpha değerleri ise uyum boyutu için, 766; fedakârlık için ,708 ve bağlantılar boyutu için ise, 722 olarak tespit edilmiştir. Bir ölçeğin yapı geçerliğinin önemli göstergelerinden bir diğeri de uyum ve ayırma geçerliklerine sahip olmasıdır. Bu kapsamda AVE ve CR değerlerine bakılması gerekmektedir. AVE değerinin 0,5'ten büyük olması ölçeğin uyum geçerliğine sahip olduğuna işaret etmektedir (Bardakçı & Gürbüz, 2020: 1690). Faktörler için hesaplanan CR katsayısı ise 0,7'den büyük değerlere sahip olması gerekmektedir (Kartal & Bardakçı, 2018: 102). Bu kapsamda değerlendirmeye alınan model çerçevesinde şeffaflık

Turhan, M., Onan, G. & Helvacı, İ. (2023). Otantik Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Fiscaeconomia*, 7(1), 274-300. Doi: 10.25295/fsecon.1150731

boyutu için AVE=0,61/CR=0,84; ahlaki boyut için AVE=0,75 / CR=0,86; dengeli davranış boyutu için AVE:0,82/CR= 0,92 ve bireysel farkındalık boyutu için ise AVE:0,79/ CR= 0,89 olarak hesaplanmış olup tüm değerler ölçeğin uyum geçerliği için önemli kanıt sunmaktadır.

Araştırmada verilerin normallik varsayımına uyup uymadığı değerlendirilmiştir. Tablo 3'te çıkan sonuçlar göz önüne alındığında çarpıklık ve basıklık değerlerinin tanımlanan sınırların içerisinde olduğu görülmektedir (Karslı vd., 2020: 98). Bu çerçevede verilerin analizleri parametrik testlerle gerçekleştirilecektir. Tablo 3'te elde edilen ortalama ve standart sapmalara bakıldığında algılanan otantik liderlik alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında şeffaflık için 3,25 ortalama, ahlaki davranış için ort=2,99, dengeli davranış için ort=2,84 ve bireysel farkındalık için ort=2,97 olduğu belirlenmiş ve iş görenlerin orta düzeyde otantik liderlik algılamasına sahip oldukları tespit edilmiştir. İşe gömülmüşlük alt boyutlarına ilişkin ortalamalara bakıldığında ise uyum (ort=3,58), fedakârlık (ort=3,79) ve bağlantılar (ort=3,90) olarak tespit edilmiştir. İşe gömülmüşlük alt boyutlarına ilişkin ortalamaların yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Otantik Liderlik ve İşe Gömülmüşlüğe Ait Özet İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart S.	Çarpıklık	Basıklık
Otantik Liderlik Alt Boyutları				
Şeffaflık	3,25	0,47	1,298	1,855
Ahlaki Davranış	2,99	0,96	-,324	-,124
Dengeli Davranış	2,84	1,01	-,130	-,475
Bireysel Farkındalık	2,97	0,94	-,273	-,154
İşe Gömülmüşlük Alt Boyutları				
Uyum	3,58	0,78	-,420	,295
Fedakârlık	3,79	0,78	-,421	,157
Bağlantılar	3,90	0,79	-,830	1,383

Katılımcıların algıladıkları otantik liderlik alt boyutlarıyla işe gömülmüşlük alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri aşağıda yer alan Tablo 4' te sunulmaktadır.

Tablo 4: Otantik Liderlik ile İşe Gömülmüşlük Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesine İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları

		Uyum	Fedâkarlık	Bağlantılar
Şeffaflık	Pearson Korelasyonu	,007	,092	,039
	Sig. (2 yönlü)	,918	,157	,548
Ahlaki Davranış	Pearson Korelasyonu	,374**	,072	,225**
	Sig. (2 yönlü)	,000	,269	,000
Dengeli Davranış	Pearson Korelasyonu	,232**	,125	,265**
	Sig. (2 yönlü)	,000	,054	,000
Bireysel Farkındalık	Pearson Korelasyonu	,204**	,029	,238**
	Sig. (2 yönlü)	,001	,654	,000
N		240	240	240

Yukarıda yer alan Tablo 4'te yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre algılanan otantik liderlik alt boyutlar ile ($r = 0,092$; $p = 0,157$) ve bağlantılar ile ($r = 0,039$; $p = 0,548$) istatistiki önemde bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Ahlaki davranış alt boyutunun ise uyum alt boyutu ile ($r = 0,374$; $p = 0,000$) ve bağlantılar alt boyutu ile ($r = 0,225$; $p = 0,000$) ile düşük düzeyde ilişkinin olduğu tespit edilmiş olup fedakârlık alt boyutuyla ($r = 0,072$; $p = 0,269$) ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan otantik liderlik alt boyutlarından dengeli davranış alt boyutunun ise uyum alt boyutu ile ($r = 0,232$; $p = 0,000$) ve bağlantılar alt boyutu ile ($r = 0,265$; $p = 0,000$) ile düşük düzeyde ilişkinin olduğu tespit edilmiş olup fedakârlık alt boyutuyla ($r = 0,125$; $p = 0,054$) ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Otantik liderlik alt boyutlarından bireysel farkındalık alt boyutunun ise işe gömülmüşlük alt boyutlarından uyum alt boyutu ile ($r = 0,204$; $p = 0,001$) ve bağlantılar alt boyutu ile ($r = 0,238$; $p = 0,000$) ile düşük düzeyde ilişkinin olduğu tespit edilmiş olup fedakârlık alt boyutuyla ($r = 0,029$; $p = 0,654$) ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Aşağıda yer alan Tablo 5'te otantik liderlik alt boyutlarının işe gömülmüşlük alt boyutlarından uyum üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analiz sonuçları görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda varyans büyütme faktörlerine bakıldığında (VIF), değişkenlerin VIF değerleri; şeffaflık boyutu için 1,077; ahlaki davranış boyutu için 1,565; dengeli davranış boyutu için 3,393 ve bireysel farkındalık alt boyutu için 3,233 olarak tespit edilmiştir. Bu değer kritik değer olan 10'dan küçük olduğundan çoklu bağlantı sorunu olmadığı sonucuna varılmaktadır (Büyükuysal & Öz, 2016: 111).

Tablo 5: Uyum Boyutunu Tahminlemeye Yarayan Otantik Liderlik Regresyon Modeli

Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Tahmin Edilen Standart Hata		
1	,383 ^a	,147	,132	0,73425		
VIF Değerleri: Şeffaflık :1,077, Ahlaki Davranış:1,565, Dengeli Davranış:3,393 ; Bireysel Farkındalık: 3,233						
ANOVA^a						
Model		Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	21,786	4	5,446	10,102	,000 ^b
	Artan	126,694	235	,539		
	Toplam	148,479	239			
a. Bağımlı Değişken: Uyum						
b. Yordayıcılar: (Sabit), Şeffaflık, Ahlaki Davranış, Dengeli Davranış, Bireysel Farkındalık						

Tablo 5'te yer alan ANOVA bölümünde F testinin significance değeri 0,05'ten küçük olduğundan ($0,000 < 0,05$) regresyon modeli önemlidir. Yani bu regresyon denklemi tahminde kullanılabilir. Modelde işe gömülmüşlük alt boyutlarından uyum boyutu ile otantik liderlik ölçeği alt boyutları (şeffaflık, ahlaki davranış, dengeli davranış ve bireysel farkındalık) arasındaki korelasyon katsayısının ($r=0,383$) ve determinasyon katsayısının ($R^2=0,147$) olduğu gözlemlenmektedir. Şeffaflık, ahlaki davranış, dengeli davranış, bireysel farkındalık boyutlarının uyum boyutu üzerinde %14,7'lik bir etkisinin olduğu görülmektedir.

a. Bağımlı Değişken: Uyum

Tablo 6: Katsayılar^a

Model	Standardize Edilmeyen Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std Hata	Beta		
(Sabit)	2,227	,415		5,363	,000
Şeffaflık	,124	,103	,075	1,198	,232
1 Ahlaki_Davranış	,305	,062	,373	4,952	,000
Dengeli_Davranış	,063	,086	,082	,740	,460
Bireysel_Farkındalık	-,048	,090	-,057	-,526	,599

Yukarıda yer alan Tablo 6'da ise otantik liderlik ölçeği alt boyutlarına ait regresyon katsayıları incelendiğinde, ahlaki davranış boyutunun ($p < 0,001$) uyum boyutunu tahminlemede istatistikî öneme sahip olduğu gözlemlenmektedir ve ahlaki davranışın uyumu tahminleme etkisi ($\beta = 0,305$) olarak tespit edilmiştir. Diğer taraftan otantik liderlik ölçeği alt boyutlarından şeffaflık ($p = 0,232 > 0,05$), dengeli davranış ($p = 0,460 > 0,05$) ve bireysel farkındalığın ($p = 0,599 > 0,05$) uyum alt boyutunu tahminlemede istatistikî öneme sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu

çerçevde işe gömülmürlük alt boyutlarından uyum değışkeninde meydana gelen değışimi açıklamaya yönelik oluşturulan modelde, bağımsız değışken olarak belirlenen ahlaki davranış boyutunun ($p=0,000$), değışimleri tahminlemede istatistiki açıdan önemli olduğu gözlemlenmiş olup H4 hipotezi desteklenmiş, H1, H7 ve H10 hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 7: Fedakârlık Boyutunu Tahminlemeye Yarayan Otantik Liderlik Regresyon Modeli

Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Tahmin Edilen Standart Hata		
1	,223 ^a	,050	,034	0,77648		
VIF Değerleri: Şeffaflık :1,077, Ahlaki Davranış:1,565, Dengeli Davranış:3,393 ; Bireysel Farkındalık: 3,233						
ANOVA^a						
Model		Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	7,424	4	1,8563,078		,017 ^b
	Artan	141,686	235	,603		
	Toplam	149,111	239			
a. Bağımlı Değişken: Fedârlık						
b. Yordayıcılar: (Sabit), Şeffaflık, Ahlaki Davranış, Dengeli Davranış, Bireysel Farkındalık						

Tablo 7’de yer alan ANOVA bölümünde F testinin significance değeri 0,05’ten küçük olduğundan ($,017 < 0,05$) regresyon modeli önemlidir. Yani bu regresyon denklemini tahminde kullanılabilir. Modelde işe gömülmürlük alt boyutlarından fedakârlık boyutu ile otantik liderlik ölçeği alt boyutları (şeffaflık, ahlaki davranış, dengeli davranış ve bireysel farkındalık) arasındaki korelasyon katsayısının ($r=0,223$) ve determinasyon katsayısının ($R^2=0,050$) olduğu gözlemlenmektedir. Şeffaflık, ahlaki davranış, dengeli davranış, bireysel farkındalık boyutlarının uyum üzerinde %5’lik bir etkisinin olduğu görülmektedir.

a. Bağımlı Değişken: Fedakârlık

Tablo 8: Katsayılar^a

Model	Standardize Edilmeyen Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std Hata	Beta		
1 (Sabit)	2,832	,439		6,448	,000
Şeffaflık	,222	,109	,134	2,029	,044
Ahlaki_Davranış	,030	,065	,037	,467	,641
Dengeli_Davranış	,259	,091	,335	2,859	,005
Bireysel_Farkındalık	-,199	,095	-,238	-2,085	,058

Yukarıda yer alan Tablo 8’de ise otantik liderlik ölçeği alt boyutlarına ait regresyon katsayıları incelendiğinde, şeffaflık davranış boyutunun ($p=0,044$), dengeli davranış alt boyutunun

Turhan, M., Onan, G. & Helvacı, İ. (2023). Otantik Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Fiscaeconomia*, 7(1), 274-300. Doi: 10.25295/fsecon.1150731

($p=0,005$) fedakârlık alt boyutunu tahminlemede istatistik öneme sahip oldukları gözlemlenmektedir. Dengeli davranışın fedakârlığı tahminleme etkisi ($\beta=, 259$) şeffaflığın fedakârlığı tahmin etmedeki ($\beta=, 222$) etkisinden daha fazladır. Diğer taraftan otantik liderlik ölçeği alt boyutlarından ahlaki davranış ($p=0,641>0,05$) ve bireysel farkındalığın ($p=0,058>0,05$) fedakârlık alt boyutunu tahminlemede istatistik öneme sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede işe gömülmüşlük alt boyutlarından fedakârlık değişkeninde meydana gelen değişimi açıklamaya yönelik oluşturulan modelde, bağımsız değişken olarak belirlenen şeffaflık ve dengeli davranış boyutlarının değişimleri tahminlemede istatistik önemli olduğu gözlemlenmiş olup H2 ve H8 hipotezleri desteklenmiştir. Diğer H5 ve H11 hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Tablo 9: Bağlantılar Boyutunu Tahminlemeye Yarayan Otantik Liderlik Regresyon Modeli

Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Tahmin Edilen Standart Hata		
1	,303 ^a	,092	,076	0,73933		
VIF Değerleri: Şeffaflık :1,077, Ahlaki Davranış:1,565, Dengeli Davranış:3,393 ; Bireysel Farkındalık: 3,233						
ANOVA^a						
Model		Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	12,963	4	3,2415	5,929	,000 ^b
	Artan	128,452	235	,547		
	Toplam	141,415	239			
a. Bağımlı Değişken: Bağlantılar						
b. Yordayıcılar: (Sabit), Şeffaflık, Ahlaki Davranış, Dengeli Davranış, Bireysel Farkındalık						

Tablo 9'da yer alan ANOVA bölümünde F testinin anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğundan ($,000<0,05$) regresyon modeli önemlidir. Yani bu regresyon denklemi tahminde kullanılabilir. Modelde işe gömülmüşlük alt boyutlarından bağlantılar boyutu ile otantik liderlik ölçeği alt boyutları (şeffaflık, ahlaki davranış, dengeli davranış ve bireysel farkındalık) arasındaki korelasyon katsayısının ($r=0,303$) ve determinasyon katsayısının ($R^2=0,092$) olduğu gözlemlenmektedir. Şeffaflık, ahlaki davranış, dengeli davranış, bireysel farkındalık boyutlarının uyum boyutu üzerinde %9,2'lik bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Katsayılar^a

Model	Standardize Edilmeyen Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std Hata	Beta		
1 (Sabit)	2,484	,418		5,940	,000
Şeffaflık	,196	,104	,122	1,884	,061
Ahlaki_Davranış	,088	,062	,111	1,421	,157
Dengeli_Davranış	,154	,086	,204	1,784	,076
Bireysel_Farkındalık	,028	,091	,034	,303	,762

a. Bağımlı Değişken: Bağlantılar

Yukarıda yer alan Tablo 10'da ise otantik liderlik ölçeği alt boyutlarına ait regresyon katsayıları incelendiğinde otantik liderlik alt boyutlarından şeffaflık alt boyutunun ($p=0,061>0,05$); ahlaki davranış ($p=0,157>0,05$), dengeli davranış ($p=0,076>0,05$) ve bireysel farkındalığın ($p=0,762>0,05$) bağlantılar alt boyutunu tahminlemede istatistik öneme sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede işe gömülmüşlük alt boyutlarından bağlantılar değişkeninde meydana gelen değişimi açıklamaya yönelik oluşturulan modelde, bağımsız değişken olarak belirlenen şeffaflık, ahlaki davranış, dengeli davranış ve bireysel farkındalık alt boyutlarının değişimleri tahminlemede istatistik önemde olmadığı tespit edilmiş olup H3, H6, H9 ve H12 hipotezleri desteklenmemiştir.

6. Sonuç ve Tartışma

Pek çok çalışma işten ayrılma niyeti arkasındaki nedenleri ortaya koymuştur ancak işten ayrılmayı azaltan bir model ortaya koyma konusunda hala eksiklikler bulunmaktadır (Shah vd., 2020: 2). Çalışanın işten ayrılmasının önünde önemli bir engel olarak kabul edilen işe gömülmüşlük kavramının sonuçları ile ilgili çalışmalar yapılmış olsa da öncülleri hakkında hala yeterli kanıt mevcut değildir. Mevcut çalışma yöneticinin otantik liderlik davranışı boyutlarının (şeffaflık, ahlaki davranış, dengeli davranış, bireysel farkındalık) çalışanların işe gömülmüşlüğü oluşturduğu uyum, fedakârlık ve bağlantılar boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Analiz sonuçları otantik liderlik davranışı boyutlarından şeffaflık boyutunun işe gömülmüşlük boyutlarından yalnızca fedakârlık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Şeffaflık boyutu liderin çalışanları ile açık ve net bir şekilde iletişim kurmasını, sahte davranışlarından kaçınarak dürüst bir şekilde duygu ve düşüncelerini paylaşmasını ifade eder. Böylelikle örgütte bir güven ortamı oluşur ve çalışanlar kendilerini rahat hissederler. Analiz sonuçlarına göre şeffaf bir biçimde iletişim kuran otantik liderlerin çalışanları tüm bunları kaybetmek, yani böyle rahat ve güvenilir bir ortamdan fedakârlık etmek istemeyecektir. Bununla birlikte analiz sonuçlarına göre otantik liderlik davranışının şeffaf olmasının çalışanların işleri ile uyumlu hissetmeleri ve işleri ile bağ kurmaları üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Analiz sonuçları otantik liderlik davranışının ahlaki davranış boyutunun işe gömülmüşlük boyutlarından fedakârlık ve bağlantılar boyutu üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını, yalnızca uyum boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğunu ortaya koymuştur. Buna göre otantik liderlerin yüksek etik/ahlaki değerlere sahip olması çalışanların işleri ile

uyumlu hissetmesine neden olmaktadır. Ahlaki açıdan yüksek değerlere sahip olan, düzgün davranma ve kendilerini geliştirme konusunda çalışanlarını destekleyen ve teşvik eden bir lider çalışanlarının işleri ile olan uyumlarını arttıracaktır. Bununla birlikte otantik liderlerin ahlaki değerleri ile davranışlarının çalışanların işleri ile kurdukları bağlantılar üzerinde bir etkisi yoktur. Benzer şekilde otantik liderin ahlaki davranışının çalışanın işinden fedakârlık yapmak istememesi üzerinde anlamlı bir etkisinin varlığı tespit edilememiştir.

Bir diğer analiz sonucuna göre otantik liderlik alt boyutlarından dengeli davranış boyutu yalnızca fedakârlık boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte dengeli davranış boyutunun uyum ve bağlantılar boyutları üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuç çalışanların otantik liderin dengeli ve bütünlük içeren davranışlarının oluşturduğu saygı ve güven ortamından fedakârlık yapmak istemediğini ortaya koymaktadır. Çalışanlar lidere karşı duydukları saygı, güven ve karşılıklı kurulan yakın ilişkileri kaybetmek istememektedir. Bununla birlikte otantik liderin davranışlarındaki denge ve bütünlüğün çalışanların işe uyum ve işle olan bağlantıları üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Analiz sonuçları düşünülenin aksine otantik liderlik davranışının bireysel farkındalık boyutunun işe gömülmüslük alt boyutları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Buna göre otantik liderlik davranışı şeffaf iletişim ve destekleyici davranışlar yolu ile çalışanlarda olumlu duygusal durumları ve öz farkındalığı artırır. Ancak analiz sonuçları göstermektedir ki otantik liderlerin bireysel farkındalıklarının yüksek olmasının çalışanların işleri ile uyumu, iş ile ilgili bağlantıları veya işleri ile ilgili fedakârlık yapma istekleri üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Otantik liderlik davranışının şeffaflık ve dengeli davranış boyutunun işe gömülmüslük alt boyutlarından fedakarlık ve uyum boyutu üzerindeki etkilerinin tespit edilmesinin Akgündüz vd.nin (2016) çalışması ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Akgündüz vd. (2016) yöneticiye duyulan güvenin çalışanların işe gömülmüslük düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulgulamıştır. Bu çalışmada da otantik liderin şeffaf iletişimi ve dengeli davranışlarının işyerinden sağladığı güven ortamı çalışanların işe gömülmüslüklerini olumlu olarak etkilediği ortaya konmuştur. Bununla birlikte bazı çalışmalar liderlik davranışlarının çalışanların işe gömülmüslük düzeyleri üzerinde etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Erkutlu & Chafra (2015) güçlendirici liderlik tarzı ile işe gömülmüslük arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Elsaied'in (2020) çalışması kapsayıcı liderlik davranışının işe gömülmüslük ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Bir başka çalışma dönüşümcü liderliğin işe gömülmüslüğün şekillenmesinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Khalid vd., 2021). Tüm bu araştırmalar çalışanları destekleyen pozitif liderlik tarzlarının işe gömülmüslük üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Her ne kadar literatürde otantik liderlik davranışı boyutları ile işe gömülmüslük alt boyutları arasındaki ilişkileri detaylı olarak inceleyen araştırmalara rastlanmadıysa da mevcut araştırmadaki analiz sonuçlarının literatürdeki diğer çalışmalar ile benzerlikler taşıdığı söylenebilir. Tüm bunlardan yola çıkarak otantik liderlik davranışının çalışanların işe gömülmüslük düzeylerini olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir.

Analiz bulgularına genel olarak bakıldığında otantik liderlik davranışının çalışanların işe uyumu üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Yani yönetici ne derecede yüksek otantik liderlik davranışı gösterirse çalışanlar işlerinde o derece rahat olacaklar, kendilerini çalıştıkları kurum ve

toplulukla o derece uyumlu hissedeceklerdir. Bu da çalışanların işlerine ve örgütlerine olan bağlılıklarını arttıracaktır. Benzer şekilde otantik liderlik davranışının fedakârlık boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Yani yöneticinin otantik liderlik davranışı göstermesi sonucu çalışanların işten ayrılmaları durumunda kaybedecekleri maddi, sosyal veya psikolojik faydaların algılanan maliyeti azalmaktadır. Algılanan maliyet ne kadar yüksek olursa çalışanın işe gömülmüşlük derecesi o kadar artmaktadır (Holtom vd., 2006). Bunların yanı sıra analiz sonuçları otantik liderlik davranışının bağlantılar boyutu üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Bu da yöneticinin ortaya koyduğu otantik liderlik davranışının çalışanların diğer kişiler veya organizasyon ile olan ilişkileri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlamına gelmektedir. Mitchell vd. (2001) işe gömülmüşlüğü, bir bireyin içinde bulunduğu bir ağ olarak tarif etmişlerdir. Bu ağda ip sayısı ne kadar fazla ise kişiler işlerini o kadar zor bırakır. Analiz sonuçları yöneticilerin otantik liderlik davranışının çalışanların kendilerini işlerine bağlayan ağ sayısı algısı üzerinde bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Bunun nedeni olarak, sağlık çalışanlarının mesleklerinin insani yönü sebebi ile işleri ve diğer kişiler ile olan bağlantı algıları konusunda herhangi bir dış uyarıcıdan etkilenmiyor oldukları söylenebilir. İşletmelere sorun teşkil eden işten ayrılmaların önüne geçebilmek için çalışan işe gömülmüşlüğü arttırmak yönetimin öncelikleri arasında olmalıdır. Mevcut çalışmanın da ortaya koyduğu gibi çalışan işe gömülmüşlüğü arttırmanın yollarından biri yöneticilerin otantik liderlik davranışı sergilemesidir. Bunun için işletmeler algılanan örgütsel ve yönetici desteğini arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmalı, çalışan ve yönetici eğitimine yönelik programlar yapılmalı ve hem yeni başlayanlar için hem de mevcut çalışanlar için açık ve net kurallar belirlenmelidir (Giosan vd., 2005).

Çalışmanın literatüre birkaç önemli katkısı bulunmaktadır. Mevcut çalışma yöneticinin otantik liderlik davranışının boyutlarının çalışanların işe gömülmüşlüğü oluşturduğu uyum, fedakârlık ve bağlantılar boyutları üzerindeki etkisini detaylı olarak analiz etmesi açısından diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir. Ayrıca analiz sonuçları diğer çalışmalara (Erkutlu & Chafra, 2017; Arıcı, 2020) paralel olarak otantik liderliğin işe gömülmüşlük düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu kanıtlar niteliktedir. Ayrıca çalışan devir hızının yüksek olduğu ve çalışma şartları bakımından diğer sektörlerden farklılaşan sağlık sektöründe çalışanların işten ayrılmasının sonuçlarının telafisi zordur. Bu nedenle bu çalışmanın sağlık sektöründeki çalışanların işe gömülmüşlüklerini arttırmak için liderlik davranışının etkisini ortaya koyması bakımından literatüre destek sağlaması hedeflenmektedir.

Bu çalışmanın bazı sınırlamaları vardır. Öncelikle çalışma sağlık sektörü çalışanlarının otantik liderlik algıları ile işe gömülmüşlük dereceleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Diğer bir sınırlılık bu çalışmada örneklem olarak sadece Mersin ilinde faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında çalışanlardan veri toplanmasıdır. Çalışmanın genellenebilmesi için diğer iller ve bölgelerde de benzer çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Buna ilave olarak bu çalışma yalnızca otantik liderliğin işe gömülmüşlük etkisi üzerine odaklanmıştır. Benzer çalışmalar hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik gibi pozitif liderlik tarzlarının işe gömülmüşlük üzerindeki etkisini inceleyebilir. Ayrıca gelecekteki çalışmalar, sonuçların genellenebilirliğini belirlemek için benzer bir çalışmayı farklı sektörlerde gerçekleştirebilirler. Aynı sektörde kamu ve özel kuruluş karşılaştırılması veya farklı sektör karşılaştırmaları gerçekleştirilebilir. Ayrıca daha güvenilir sonuçlar için boylamsal ve deneysel tasarım gerçekleştirilebilir.



Turhan, M., Onan, G. & Helvacı, İ. (2023). Otantik Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Fiscaeconomia*, 7(1), 274-300. Doi: 10.25295/fsecon.1150731

Kaynakça

- Akgündüz, Y., Güzel, T. & Harman, S. (2016). Yöneticiye Güven ve Dağıtımsal Adalet Çalışanların İşe Gömülmüşlüğü Nasıl Etkiler?. *Ege Academic Review*, 16(2), 351-362.
- Arıcı, N. Ç. (2020). The Mediating Effect of Work Engagement on the Relationship between Authentic Leadership and Employee Outcomes. *Turizm Akademik Dergisi*, 7(2), 311-326.
- Avolio, B. J., Luthans, F. & Walumba, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- 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.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. NY: Wiley, New York.
- Collins, B. J., Burrus, C. J. & Meyer, R. D. (2014). Gender Differences in The Impact of Leadership Styles on Subordinate Embeddedness and Job Satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). The Moderating Effects of Demographic Characteristics and Certain Psychological Factors on The Job Embeddedness–Turnover Relationship Among Thai Health-Care Employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(1), 43-62.
- Elsaied, M. M. (2020). A Moderated Mediation Model for The Relationship Between Inclusive Leadership and Job Embeddedness. *American Journal of Business*, 35(3/4), 191-210.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2015). Empowering Leadership and Organizational Job Embeddedness: The Moderating Roles of Task Interdependence and Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 3-10.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2017). Authentic Leadership and Organizational Job Embeddedness in Higher Education. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 413-426.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C. & Harman, W. S. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561.
- 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.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 1-9.



- Turhan, M., Onan, G. & Helvacı, İ. (2023). Otantik Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Fiscaeconomia*, 7(1), 274-300. Doi: 10.25295/fsecon.1150731
- Giosan, C., Holtom, B. C. & Watson, M. R. (2005). Antecedents to Job Embeddedness: The Role of Individual, Organizational and Market Factors. *Journal of Organizational Psychology*, 5, 31-44.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R. & Kacmar, K. M. (2011). The Mediating Role of Organizational Job Embeddedness in the LMX-Outcomes Relationships. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 271-281.
- Harter, S. (2002). Authenticity. C. R. Snyder & S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of Positive Psychology* (382-394). London: Oxford University Press.
- Holmes, P., Chapman, T. & Baghurst, T. (2013). Employee Job Embeddedness: Why People Stay. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 4(5), 802-813.
- Holtom, B. C. & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of managerial issues*, 435-452.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). Increasing Human and Social Capital by Applying Job Embeddedness Theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331.
- 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.
- Karslı, M. B., Demirel, T. & Kurşun, E. (2020). Examination of Different Reading Strategies with Eye Tracking Measures in Paragraph Questions. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(1), 92-106.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Kernis, M. H. & Goldman, B. M. (2005). From Thought and Experience to Behavior and Interpersonal Relationships: A Multicomponent Conceptualization of Authenticity. A. Tesser, J. V. Wood, & D. Stapel (Ed.), *On Building, Defending and Regulating the Self: A Psychological Perspective* (31-52). New York: Psychology Press.
- Khalid, U., Mushtaq, R., Khan, A. Z. & Mahmood, F. (2021). Probing The Impact of Transformational Leadership on Job Embeddedness: The Moderating Role of Job Characteristics. *Management Research Review*, 44(8), 1139-1156.
- Kılınç, U. & Akdemir, M. (2019). Otel İşletmelerinde Otantik Liderlik Algısı ve İşyeri Mutluluğu: Ankara İlinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 793-811.
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W. & Newman, A. (2015). Job Embeddedness: A Multifoci Theoretical Extension. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 641-659.
- Korkmaz, O. (2017). Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 58(2), 437-454.



- Turhan, M., Onan, G. & Helvacı, İ. (2023). Otantik Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Fiscaeconomia*, 7(1), 274-300. Doi: 10.25295/fsecon.1150731
- Lee, T. W., Burch, T. C. & Mitchell, T. R. (2014). The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 199-216.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Ed.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (241–261). San Francisco: Barrett-Koehler
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D. & Avolio, B. J. (2003). Developing The Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
- Maslow, A. (1968). *Motivation and Personality* (3rd Ed.). New York, Harper.
- Maslow, A. (1971). *The Farther Reaches of Human Nature*. New York, Viking.
- Marasi, S., Cox, S. S. & Bennett, R. J. (2016). Job Embeddedness: Is It Always A Good Thing?. *Journal Of Managerial Psychology*, 31(1), 141-153.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Öcal, H. & Barın, N. (2016). Örgütlerde Otantik Liderlik Davranışının İşe Yabancılaşma ile İlişkisi: Bursa İli Dericilik Sektöründe Bir Araştırma. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 18(2), 67-94.
- Özdemir, S., Sever, M. & Acar, O. K. (2019). İşin Özelliği ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İşe Gömülmüşlüğü'nün Rolü. *7. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 224-235.
- Reitz, O. E. & Anderson, M. A. (2011). An Overview of Job Embeddedness. *Journal of Professional Nursing*, 27(5), 320-327.
- Rogers, C. R. (1959). A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships, As Developed in A Client-Centered Framework. S. Koch (Ed.), *Psychology: A Study Of A Science* (Vol. 3). Toronto: McGraw-Hill.
- Rogers, C. R. (1963). The Actualizing Tendency in Relation to Bmotivesq and to Consciousness. M. R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 11) (1–24). Lincoln, NE7 University of Nebraska Press.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Shah, I. A., Csordas, T., Akram, U., Yadav, A. & Rasool, H. (2020). Multifaceted Role of Job Embeddedness Within Organizations: Development of Sustainable Approach to Reducing Turnover Intention. *SAGE Open*, 10(2), 1-19.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic Leadership and The Narrative Self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.



Turhan, M., Onan, G. & Helvacı, İ. (2023). Otantik Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Fiscaoconomia*, 7(1), 274-300. Doi: 10.25295/fsecon.1150731

Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (2005). Two Routes to Influence: Integrating Leader-Member Exchange and Social Network Perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 505-535.

Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. & Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106.

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.

Yüksel, S. (2020). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisardaki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Zhang, M., Fried, D. D. & Griffeth, R. W. (2012). A Review of Job Embeddedness: Conceptual, Measurement Issues, and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 22(3), 220-231.

Etik Beyanı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Fiscaoconomia Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

Ethics Statement: The authors declare that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In case of detection of a contrary situation, Fiscaoconomia has no responsibility and all responsibility belongs to the authors of the study.



Turhan, M., Onan, G. & Helvacı, İ. (2023). Otantik Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Fiscaeconomia*, 7(1), 274-300. Doi: 10.25295/fsecon.1150731

The Effect of Authentic Leadership on Job Embeddedness: A Study on Healthcare Professionals

Mithat Turhan, Gaye Onan, İter Helvacı

Extended Abstract

Organizations are attempting to find ways to increase employee embeddedness in order to increase turnover, and reduce costs associated with recruitment and training (Marasi et al., 2016: 143). As in many sectors, the rate of turnover in the healthcare sector is a significant problem. In addition to financial costs, the consequences of a reduction in the efficiency and quality of services in this sector, which is based on human health, are irreversible. As a result, it is crucial to look into the factors that will enable healthcare practitioners to display the desired behavioral outcomes. Job embeddedness, which is defined as the sum of the forces that affect (provides) the retention of employees in the workplace (Mitchell et al., 2001), is identified as one of the factors that reduce the turnover rate of healthcare employees and keep them in the organization (Mitchell et al., 2001; Özdemir et al., 2019). Despite the fact that much research has been conducted to explain the consequences of work embeddedness, however little is known about its antecedents (Collins et al., 2014). Although it is known that leadership styles have a significant effect on the behavior of followers, studies examining the relationship between leadership behavior and job embeddedness are limited. Based on all of these factors, the aim of this study is to determine the effect of authentic leadership behavior on the level of job embeddedness of employees in the healthcare sector.

There are only a limited number of studies on how authentic leadership affects employees' job embeddedness. In their study with faculty members, Erkutlu & Chafra (2017) found a significant and positive relationship between authentic leadership and organizational work embeddedness. Also, Arıcı (2020) in his research in the tourism sector, revealed that authentic leadership increases the job embeddedness of hotel employees. Some researchers have pointed out the social exchange theory (SET) (Blau, 1964) and leader-member interaction (LMX) theory based on SET (Walumbwa et al., 2008; Dechawatanapaisal, 2018) to explain how authentic leaders influence their followers. From the perspective of this theory, authentic leaders affect their followers through social exchange and interaction, and employees' job-related attitudes and behaviors largely depend on their relationships with their managers. In high-quality interactions, followers are expected to be more committed to their managers and organizations than employees who engage in low-quality interactions. It can be said that an employee who is more committed to his job and his manager, and who has a high self-awareness about his job and himself, will also have higher job embeddedness. Based on all these, the following hypotheses are suggested:

H₁: Relational transparency has a positive effect on the fit dimension of embeddedness.

H₂: Relational transparency has a positive effect on the sacrifice dimension of job embeddedness.

H₃: Relational transparency has a positive effect on the links dimension of job embeddedness.

H₄: Moral perspective has a positive effect on the fit dimension of job embeddedness.

H₅: Moral perspective has a positive effect on the sacrifice dimension of job embeddedness.

H₆: Moral perspective has a positive effect on the links dimension of job embeddedness.

H₇: Balanced processing of information has a positive effect on the fit dimension of job embeddedness.

H₈: Balanced processing of information has a positive effect on the sacrifice dimension of job engagement.

H₉: Balanced processing of information has a positive effect on the links dimension of job embeddedness.

H₁₀: Self-awareness has a positive effect on the fit dimension of job embeddedness.

H₁₁: Self-awareness has a positive effect on the sacrifice dimension of job engagement.

H₁₂: Self-awareness has a positive effect on the links dimension of job embeddedness.

In the study, Confirmatory Factor Analysis (CFA) was used to test the construct validity of the authentic leadership scale. Analysis results revealed that the fit index values (CMIN/SD=2,402, GFI=0.926, AGFI=0.881, and RMSEA=0.077) were within acceptable limits. The confirmatory factor analysis results for the job embeddedness scale also showed that the goodness of fit values (CMIN/SD=3.334, GFI=0.912, AGFI=0.854, and RMSEA=0.099) was within the acceptable limits. Cronbach alpha values were calculated to measure the reliability of the scales. The results showed that the reliability values are within acceptable limits. Another important indicator of the construct validity of a scale is that it has conformity validity. AVE and CR values calculated for conformity validity were calculated as follows; AVE=0.61/CR=0.84 for the transparency dimension; AVE=0.75 / CR=0.86 for the moral dimension; AVE:0.82/CR=0.92 for the balanced behavior dimension and AVE:0.79/ CR= 0.89 for the self-awareness dimension, all values provided significant evidence for the conformity validity of the scale.

When the regression coefficients of the authentic leadership sub-dimensions are examined in Table1, it is observed that the moral behavior dimension ($p<0.001$) has statistical importance in estimating the fit dimension, and the effect of moral behavior on predicting fit has been determined as $\beta=, 305$. On the other hand, it was revealed that transparency ($p=0.232>0.05$), balanced behavior ($p=0.460>0.05$), and self-awareness ($p=0.599>0.05$), do not have statistical significance in estimating the fit dimension. In this framework, in the model created to explain the change in the fit variable, it was observed that the moral behavior dimension ($p=0.000$), was statistically important in estimating the changes, and the H1 hypothesis was partially supported.

When the regression coefficients of the authentic leadership scale sub-dimensions are examined in Table 2, it is observed that the transparency behavior ($p=0.044$) and the balanced behavior ($p=0.005$) have statistical importance in estimating the sacrifice. The effect of balanced behavior in predicting sacrifice ($\beta=, 259$) is greater than the effect of transparency in predicting sacrifice ($\beta=, 222$). On the other hand, it was determined that moral behavior ($p=0.641>0.05$), and self-awareness ($p=0.058>0.05$) do not have statistical significance in estimating the sacrifice. Also, it was observed that transparency and balanced behavior were



Turhan, M., Onan, G. & Helvacı, İ. (2023). Otantik Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Fiscaeconomia*, 7(1), 274-300. Doi: 10.25295/fsecon.1150731

statistically important in estimating the changes, and the H2 hypothesis was partially supported.

In Table 3, the transparency sub-dimension ($p=0.061>0.05$); moral behavior ($p=0.157>0.05$), balanced behavior ($p=0.076>0.05$) and self-awareness ($p=0.762>0.05$) were found to have no statistical significance in estimating the links variable. In the model created to explain the change in the variable of links, it was determined that transparency, moral behavior, balanced behavior, and self-awareness were not statistically significant in estimating the changes, and the H3 hypothesis was not supported.

According to the findings, authentic leadership behavior has a positive effect on the employee's job adaptability. In other words, the more authentic leadership behaviors the manager displays, the more comfortable the employees will be in their jobs and the more compatible they will feel with the institution and the community they work. Similarly, authentic leadership behavior has a positive and significant effect on the sacrifice dimension. In other words, the perceived cost of the tangible, social, or psychological benefits that employees will lose in case of leaving the job as a result of the manager's authentic leadership behavior decreases. In addition, the results of the analysis revealed that the authentic leadership behavior did not have any effect on the dimension of links dimension. This particular result means that the authentic leadership behavior of the manager does not have a significant effect on the relations of the employees with other people or the organization. As the reason for this, it can be said that healthcare professionals are not affected by any external stimuli regarding their work and their perception of connection with other people due to the humanitarian aspect of their profession. As the present study reveals, one of the ways to increase employee job embeddedness is to exhibit authentic leadership behavior by managers.