



Psikolojik Güçlendirme İş Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Aracılık Rolü

The Mediating Role of Leader-Member Exchange (LMX) in the Effect of Psychological Empowerment on Job Satisfaction

Gül GÜN¹

Öz

Motivasyonel yaklaşımın bir uzantısı olan psikolojik güçlendirme, yetkilendirilme deneyimine odaklanır ve “güçsüzlüğü besleyen koşulların belirlenmesi ile resmi ve resmi olmayan yeterlilik bilgisi sağlama tekniklerinin ortadan kaldırılması yoluyla örgüt üyeleri arasında öz-yeterlilik duygularını artırma süreci” olarak görülür. Bireyler kendilerini güçlenmiş hissettiklerinde, “yapabilirim” tutumu geliştirerek kişisel yeterlilik beklentileri güçlenir. Psikolojik güçlendirme kavramının doğasında, gerçekliğin sosyal olarak inşa edildiği anlayışı vardır. Bu nedenle, en önemli olan, çalışanların yönetimin işi yeniden tasarlama çabalarına veya niyetlerine ilişkin kişisel yorumlarıdır (Spreitzer, 1996). Lider-üye etkileşimi teorisinde (LMX) liderlerin sahip olduğu kaynak, zaman ve güç bağlamında astlarının tümüne aynı koşulda liderlik tarzını uygulayamamasıdır. İç-grupta yer alan çalışan ve lider ilişkisi daha yakın ve özel olmakta, buna bağlı da lider iç-grupta yer alan astlarına, resmi iş anlaşmasının dışında sosyal alan çalışan kaynağı sağlamaktadır. Bu ilişki ile astlara gösterilen saygının, sevilmenin ve karşılıklı desteğin, etkileşim olanağının, güven ve daha fazla sorumluluğun örgüt içindeki çalışma olanaklarından fazla yararlanma gibi pek çok olumlu etkisi vardır. Dış gruptaki iş görenler ile lider arasında ise, tanımlanmış rol ilişkilerini daha düşük güveni, sınırlı etkileşimi bununla birlikte düşük destek ve daha az ödül ile sembolize edildiği görülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Bu bağlamda çalışma, psikolojik güçlendirme algısının iş tatminine etkisinde Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü araştırılmaktadır. Çalışmanın ana kütlesini Tunceli ilindeki Devlet Hastanesi çalışanları oluşturmaktadır. Bu çalışmada yer alan örneklemin sayısı 188’dir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Veri analizi SPSS 26 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada aracı değişken etkisine ilişkin hipotezler, Hayes Process Macro (Model 4) ile test edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, H1: Psikolojik güçlendirme iş tatmini ilişkisinde lider-üye etkileşimi aracı rolü oynamaktadır ve H1d: Psikolojik güçlendirme iş tatmini ilişkisinde lider-üye etkileşimi aracı rolü oynamaktadır.” hipotezleri kabul edilmiştir. H1a, H1b, H1c reddedilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Güçlendirme, İş Tatmini, LMX, Hayes Process Macro

ABSTRACT

Psychological empowerment, an extension of the motivational approach, focuses on the experience of empowerment and is viewed as “the process of increasing feelings of self-efficacy among organizational members by identifying conditions that foster powerlessness and eliminating formal and informal techniques for providing competence information.” When individuals feel empowered, their expectations of personal efficacy are strengthened by developing a “can-do” attitude. When individuals feel empowered, their expectations of personal efficacy are strengthened by developing a “can-do” attitude. Inherent in the concept of psychological empowerment is the understanding that reality is socially constructed. Therefore, it is employees’ personal interpretations of management’s efforts or intentions to redesign work that matter most (Spreitzer, 1996). LMX theory, this is the inability of leaders to apply the same leadership style to all their subordinates, given their resources, time, and power. The relationship between the leader and the employee in the in-group is more intimate and special, and consequently, the leader provides social resources and staff to the in-group beyond the formal employment agreement. This relationship has many positive effects, including respect, affection, and mutual support for subordinates, opportunities for interaction, trust, and greater responsibility, and greater utilization of job opportunities within the organization. For employees in the out-group, the relationship between the leader and the employee is characterized by defined role relationships, lower trust, limited interaction, low support, and fewer rewards (Dienesch & Liden, 1986). In this context, the study investigates the mediating role of leader-member exchange in the

¹ Corresponding Author: Munzur Üniversitesi, gulgun@munzur.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6231-3921.



relationship between psychological empowerment perception and job satisfaction. The population of the study consists of employees of a State Hospital in Tunceli province. The sample size of this research is 188. The survey technique was used as the data collection method in the research. Data analysis was carried out using the SPSS 26 package program. In this study, the hypotheses regarding the effect of the mediating variable were tested using Hayes Process Macro (Model 4). The findings obtained from this study indicate that the hypotheses “H1: Leader-member exchange plays a mediating role in the relationship between psychological empowerment and job satisfaction” and “H1d: The impact sub-dimension of psychological empowerment plays a mediating role in the relationship between job satisfaction and leader-member exchange” were accepted. H1a, H1b, and H1c were rejected.

Keywords: *Psychological Empowerment, Job Satisfaction, LMX, Hayes Process Macro*

GİRİŞ

Psikolojik güçlendirme, bireyin bir durumu nasıl algıladığını etkileyen içsel bir süreçtir. Bireyin bu bilişsel duruma ilişkin algısı, dünya görüşünün değerlendirilmesidir (Smith-King, 2012). Motivasyonel yaklaşımın bir uzantısı olan psikolojik güçlendirme, yetkilendirilme deneyimine odaklanır ve “güçsüzlüğü besleyen koşulların belirlenmesi ve resmî örgütsel ve resmî olmayan yeterlilik bilgisi sağlama tekniğinin giderilmesi ile örgüt üyelerinin öz-yeterliğinin artırılması” olarak görülür. Bireyler kendilerini güçlenmiş hissettiklerinde, “yapabilirim” tutumu geliştirerek kişisel yeterlik beklentileri güçlenir. Psikolojik güçlendirme kavramının doğasında, gerçekliğin sosyal olarak inşa edildiği anlayışı bulunmaktadır. Bu nedenle en önemli olan husus; çalışanların, yönetimin işi yeniden tasarlama çabalarına veya niyetlerine ilişkin kişisel yorumlarıdır (Barnes, 2006: 28). İş doyumu, “bireylerin meşgul oldukları iş rollerine yönelik duygusal bir yönelim” olarak tanımlanmaktadır (Safari vd., 2011; Varma ve Malhotra, 2020). İş doyumu ve psikolojik güçlendirme yakından bağlantılıdır. Liderlik yaklaşımı, takipçilerini örgütsel hedeflere doğru çabalamak için harekete geçiren liderlik uygulamalarına odaklanmaktadır. Liderler, heyecan verici bir organizasyonel vizyon veya değerli bir hedef sunduğunda, takipçilerini canlandırır ve dolayısıyla onları güçlendirmektedir. Astlar ilham aldığında, örgütsel dönüşüm sürecine katılmaları için yetkilendirilebilir (Barnes, 2006: 28).

Örgütlerdeki güç, örgütsel sonuçları etkileme yeteneğidir. Tek yönlü güç, yapısal mekanizmaların (örneğin hiyerarşik otorite, kaynak kontrolü ve ağ merkeziliği) manipülasyonu yoluyla aktarılabilir. Bu yaklaşım; güce sahip örgütsel aktörlerin arzu edilen sonuçlara ulaşma olasılığının daha yüksek olduğunu, gücü olmayan aktörlerin ise arzu edilen sonuçların güce sahip olanlar tarafından engellenme veya yeniden yönlendirilme olasılığının daha yüksek olduğunu ima etmektedir. Bu bakış açısıyla ele alındığında, güçlendirme, bir liderin veya yöneticinin gücünü astlarıyla paylaştığı bir süreç hâline gelmektedir, öyle ki vurgu öncelikle yetki paylaşımı kavramı üzerindedir. Sosyal alışveriş bakış açısına göre üstler, ast personeli (grubun içinde yer alan ya da grup dışında kalan kişiler) farklılaştıkça grup içi üyelerle liderlik tekniklerini ve grup dışı üyelerle denetim tekniklerini kullanma eğilimindedirler. Bu bakış açısı, aynı zamanda bir organizasyon içindeki güç paylaşımının organizasyonun yapıları ve kültürlerinden nasıl etkilendiğine odaklanmakta ve bu nedenle organizasyon yapısının, üyelerinin yetkilendirilmesini kolaylaştırmak için nasıl tasarlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Liderlik yaklaşımı, takipçilerini örgütsel hedeflere doğru çabalamak için harekete geçiren liderlik uygulamalarına odaklanmaktadır. Liderler heyecan verici bir organizasyonel vizyon veya değerli bir hedef sunduğunda, takipçilerini canlandırır ve dolayısıyla bu durum onları güçlendirmektedir. Astlar ilham aldığında, astlar örgütsel dönüşüm sürecine katılmaları için yetkilendirilebilir (Barnes, 2006: 34).

Dönüşümsel güçlendirme, liderlik yaklaşımının bir uzantısı olan dönüşümsel yaklaşım, güçlendirme uygulamalarının (örneğin artırılmış etkinlik, yetki devri ve değerli hedeflerin enerji verici gücü) psikolojik etkilerini yakalamaktadır. Paylaşılan vizyon- örgütsel beklentilerin netliği, çalışanların hedeflere ulaşmak için kendilerini sorumlu hissetmeleri, müşteriye tanıma ve sonuçları müşteriye ulaştırmaktan sorumlu hissetmeden vizyon- yetkilendirmenin önemli bir boyutu olarak görülmüştür. Bu perspektifte güçlendirme, “algılanan kontrol, yeterlilik ve hedef içselleştirme duygusu ile

karakterize edilen bilişsel bir durum” olarak görülmektedir. Algılanan kontrol, otorite, özerklik ve karar verme özgürlüğü ile ilgili tutumları kapsarken, algılanan yetkinlik, rol ustalığından kaynaklanan öz-yeterlik duygularını kapsamaktadır. Hedef içselleştirme, organizasyon hedefleri ile özdeşleşmenin bir göstergesidir ve dönüşümcü, karizmatik ve ilham verici liderlik teorilerinde görüldüğü gibi değerli bir organizasyon vizyonunun enerji verici yönünü yakalamaktadır (Barnes, 2006). Bu bağlamda çalışmada, psikolojik güçlendirmenin iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi araştırılmaktadır.

1. Psikolojik Güçlendirme, İş Tatmini ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi

Örgütsel davranış literatüründe çalışan tatmini ve memnuniyeti, sıklıkla incelenen temel kavramlar arasında yer almaktadır (Kırpık, 2020: 15). Bu bağlamda, çalışanların iş ortamındaki deneyimlerini anlamlandırmada psikolojik güçlendirme önemli bir yer tutmaktadır. Conger ve Kanungo (1988), psikolojik güçlendirmeyi, bireylerin iş ortamında daha etkin ve motive hissetmelerini sağlayan psikolojik bir yapı olarak tanımlamaktadır. Psikolojik güçlendirme, bireylerin öz-yeterlik algılarını artırmak amacıyla, iş yerinde karşılaşılan engellerin yönetim tarafından tanınması ve ortadan kaldırılması yoluyla gerçekleştirilir (Smith-King, 2012). Deci ve Ryan (1985) tarafından geliştirilen ve sonrasında Ryan ve Deci (2000) tarafından genişletilen içsel motivasyon teorisi, bireylerin doğuştan gelen etkili olma, yeterli hissetme ve kendi kaderini tayin etme ihtiyaçlarına vurgu yapar. Bu bağlamda psikolojik güçlendirme, söz konusu ihtiyaçların karşılanması açısından işlevsel bir araç olarak değerlendirilmektedir (Varma ve Malhotra, 2020: 933). Güçlendirme, kişinin kendisini etkili hissetme deneyiminin motive edici bir sürecidir. Güçlendirme bireyleri kişisel etkilerini veya kendi tercihlerinde seçim yapmalarına güç sağlamaktadır. Güçlendirme, tutarlı bir kişilik özelliğinden öte bir dizi bilişsel algıdır. Çalışma ortam ile şekillenir. Çalışanların güçlendirilmesi, memnuniyeti, bağlılığı, performansı ve hizmet sunumunu katkısı vardır (Safari vd., 2011). İş tatmininin, örgütsel psikoloji ve insan kaynakları uygulamalarında sık araştırılan kavramlarından biridir. Örgüt, çalışanların iş doyumlarını artırmak için çalışır. Çünkü çalışan verimliliği ve iş doyumunun doğrudan ilişki içinde olduğu ve bu ilişkinin çeşitli olanaklarla katkı verileceğine inanırlar (Kohli ve Sharma, 2022)

İş doyumunu ile psikolojik güçlendirme arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumunu, bireylerin iş rollerine karşı geliştirdiği duygusal yönelim olarak tanımlanmakta olup (Safari vd., 2011; Varma ve Malhotra, 2020: 933), bireyin işle ilgili deneyimlerinden duyduğu memnuniyeti ifade eder. Spreitzer vd. (1997), psikolojik güçlendirmenin dört temel boyutu olan yeterlilik, anlamlılık, özerklik ve etki duygularının artırılması yoluyla iş doyumunun da arttığını ortaya koymuştur. Bu süreçte mentorluk uygulamaları önemli bir rol oynamaktadır. Mentorluk ilişkisi sayesinde bireylerin sosyal destek deneyimleri artmakta, bu da stres düzeylerinde azalmaya neden olmaktadır (Chung, 2011). Azalan stres, bireylerin işlerine olan duygusal bağlarını ve anlam algılarını güçlendirerek psikolojik güçlendirme düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile iş doyumunu arasındaki ilişki literatürde sıklıkla ele alınmıştır. Örneğin, işin anlamlı bulunması ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Hancer, 2001; Herzberg, 1966). Bireyler, gerçekleştirdikleri işin anlamlı olduğunu düşündüklerinde daha yüksek düzeyde memnuniyet bildirmektedir. Thomas ve Tymon (1994), kişisel kontrol algısının artmasının memnuniyet düzeyini artırdığını ve bu bağlamda kişisel kontrol ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Aynı şekilde, güçlendirmenin etki boyutunun da iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir (Thomas ve Tymon, 1994; Hancer, 2001). Spreitzer vd. (1997) ise bireylerin işlerinde kendilerini daha yetkin hissetmeleri durumunda, iş doyumlarının da arttığını belirtmektedir. Thomas ve Velthouse (1990), psikolojik güçlendirmenin bireyin görevi değerlendirmesi aracılığıyla işlevselleştirdiğini ve bireyin doğrudan işle ilgili motivasyon ve tatmin yaratan koşulları içerdiğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda içsel değerler, işin çeşitliliği ve özerkliği gibi maddi olmayan yönleri kapsarken dışsal değerler, maaş ve terfi olanakları gibi maddi unsurları kapsamaktadır (Smith-King, 2012). Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar, işlerine anlamlı katkılar sağladıklarını düşünmekte ve organizasyonları üzerinde etkili

olduklarına inanmaktadır. Lider-üye etkileşimi de bu süreçte kritik bir rol oynamaktadır. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri, çalışanların örgütsel beklentileri daha iyi anlamalarına, rol belirsizliğini azaltmalarına ve iş ortamına daha kolay uyum sağlamalarına katkı sunar. Bu da çalışanların güçlendirme algılarının artmasına zemin hazırlar (Gregory vd., 2010). Güçlendirme algılarının yüksek olması, çalışanların iş performansı, görevlerini yeterince yerine getirip getirmediikleri konusundaki öz değerlendirmeleri ve nihayetinde iş doyumu üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

Spreitzer vd. (1997), güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkinin orta düzey yöneticiler ve alt düzey çalışanlardan oluştuğu sonucuna varmıştır. Dekrothi vd. (2011), çalışma ortamlarındaki psikolojik güçlendirmenin, üniversite çalışanları arasında iş tatminini artırmakla önemli ölçüde ilişkili görüldüğü sonucuna ulaşmıştır (Antony ve Sujatha, 2021). Katar Polis Koleji'nde psikolojik güçlendirmenin iş tatmine etkisini tartışmayı amaçlayan çalışmada, psikolojik güçlendirmenin tüm boyutlarının iş tatminine etkisi olduğu tespit edilmiştir (Al-Hajri ve Mishael Obeidat, 2019).

LMX teorisi, kişiler arasında geliştirilen farklı ilişki türlerine dayanmaktadır. Sosyal değişim ve rol teorisi üzerine inşa edilen lider üye değişimi (LMX) teorisi, lider ve üye arasındaki ikili ilişkiler bağlamında ele alınmaktadır. Lider ve astları genellikle etki, sadakat, katkı ve mesleki saygı gibi dört boyut etrafında şekillenmektedir. Birçok araştırma sonucu göstermiştir ki yüksek kaliteli LMX'in iş tatmini ve güçlendirme ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Bitmiş ve Ergeneli, 2011). Bitmiş ve Ergeneli (2011), 21.yüzyıl işyerinde psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı rolü adlı çalışmada, psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutu ve iş tatmini arasında LMX'in tam aracı rolü olduğu, psikolojik güçlendirmenin anlam, seçim ve etki boyutları arasında LMX'in kısmî aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Restoran ortamında hizmet veren bir işletmede lider-üye değişimi (LMX), psikolojik güçlendirme ve iş tatmini ile işten ayrılma ilişkisinin değerlendirildiği çalışmada; LMX ilişkisinin kalitesinin ve psikolojik güçlendirme düzeyinin iş tatmini ile anlamlı, doğrudan doğrusal ilişkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Collins, 2007). Bu bağlamda, aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

- H1: Psikolojik güçlendirme iş tatmini ilişkisinde lider-üye etkileşimi aracı rolü oynamaktadır
- H1a: Psikolojik güçlendirmenin anlam alt boyutu iş tatmini ilişkisinde lider-üye etkileşimi aracı rolü oynamaktadır.
- H1b: Psikolojik güçlendirmenin yetkinlik alt boyutu iş tatmini ilişkisinde lider-üye etkileşimi aracı rolü oynamaktadır.
- H1c: Psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutu iş tatmini ilişkisinde lider-üye etkileşimi aracı rolü oynamaktadır.
- H1d: Psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutu iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşimi aracı rolü oynamaktadır.

2. Araştırmanın Metodolojisi

2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

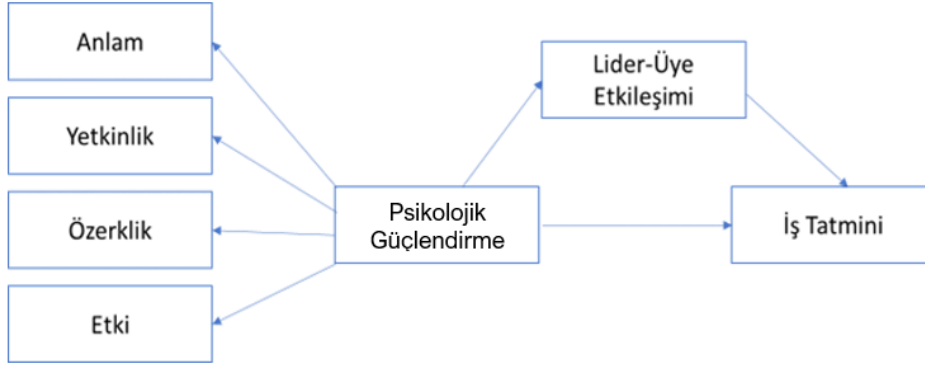
Bu çalışmanın amacı, psikolojik güçlendirme ve iş tatmini ilişkisinde lider-üye etkileşimini aracılık etkisinin değerlendirilmesidir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Veri analizi SPSS 26 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada aracı değişken etkisine ilişkin hipotezler, Hayes Process Macro (Model 4) ile test edilmiştir.

2.2. Araştırmanın Örneklemi

Çalışmanın ana kütlesini Tunceli ilindeki Devlet Hastanesi çalışanları oluşturmaktadır. Bu araştırmada yer alan örneklemin sayısı 188'dir. Ana kütle sayısı belli olan büyüklükler için yararlanılan formülde, 188 çalışanın %95 güven düzeyi ve $\alpha=.05$ anlamlılık için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır (Özdamar, 2003; Balcı, 2011).

2.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

2.4. Araştırmanın Ölçekleri

Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve 4 boyuttan oluşan (anlam, yetki, özerklik, etki) boyutların her biri için üçer ifadenin yer aldığı ölçek, 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan üç alt boyut (anlam, yetki, özerklik ve etki) puanları ayrı olarak toplanabilmekte ve ilgili alt boyutun değerini vermektedir. Tüm alt boyutlardan edinilen toplam değerlendirme puanı ise psikolojik güçlendirme puanını vermektedir (Şahan, 2021). Minnesota Doyum Ölçeği (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) içsel ve dışsal tatmin faktörleri özelliklerine sahip, 20 madde ve beşli likert tipidir. Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Liden ve Maslyn (1998) çalışmalarında yer alan 12 ifade dört boyuttan oluşan ölçek (duygusal etkileşim, katkı, bağlılık ve mesleki saygı) ilk olarak Erdoğan vd. (2006) tarafından Türkiye'deki araştırmalarda kullanılmış ve çalışmalardaki ölçek konusu Batı'daki çalışmalarla aynı sonuçları ortaya koymuştur. Ölçeğin bütünü, lider-üye etkileşim kalitesini tek bir faktörünü ölçmeye olanak sağlamaktadır (Bolat, 2011).

3. Bulgular

Tablo 1. Demografik Özelliklerin Dağılımı

		n(n=188)	%
Cinsiyet	Kadın	91	48,4
	Erkek	97	51,6
Yaş	18-25	47	25,0
	26-35	53	28,2
	35 ve üstü	88	46,8
Meslek	Doktor	57	30,3
	Hemşire	95	50,5
	Diğer	36	19,1
Öğrenim durumu	Önlisans	68	36,2

Lisans	76	40,4
Lisansüstü	44	23,4

Ankete cevap verenlerin %51,6'sı erkek, %46,8'i 35 yaş ve üstü, %50,5'i hemşire, %40,4'ü lisans mezunudur.

Tablo 2. Psikolojik Güçlendirme, Lider-üye Etkileşimi, İş tatmini Ölçek Puanlarının Güvenilirlik Değerleri

Ölçek/Alt boyut	Cronbach Alpha	Madde sayısı
Anlam	0,793	3
Yetkinlik	0,702	3
Özerklik	0,795	3
Etki	0,733	3
Psikolojik Güçlendirme	0,731	12
İş Tatmini	0,774	20
Lider-Üye Etkileşimi	0,723	12

Psikoloji güçlendirme, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ölçeklerinin güvenilirlik analizi değerleri yer almaktadır. Cronbach alfa katsayılarına göre toplamda ölçeklerde personel güçlendirme, lider-üye etkileşimi, iş tatmini güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir (cronbach's alpha>0,600). Ölçeğin güvenilirlik değerlerini yerine getirildiği görülmektedir. Personel güçlendirme boyutlarından yetkinlik, özerklik, etki için güvenilirlik düşük, anlam boyutu için oldukça yüksektir. Güvenirliliği belirten Cronbach alfa katsayısı değerlendirilmesinde, 0 ile 1 arasında değerler alır. Alfa katsayısına bağlı olarak, $0,80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Özdamar, 2004: 56).

Tablo 3. Personel Güçlendirme, Lider-üye Etkileşimi, İş Tatmini Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri, Normalliliğin Sınanması

	Min.	Maks.	Ort.	ss.	Çarpıklık	Basıklık
Anlam	4	15	9,62	2,06	0,241	0,213
Yetkinlik	3	15	10,62	1,90	-1,024	2,425
Özerklik	5	15	10,79	1,81	-0,708	1,081
Etki	5	15	11,05	1,95	-0,569	0,557
Personel Güçlendirme	23	57	42,07	5,38	-0,647	1,555
İş Tatmini	46	89	70,88	7,42	-0,532	0,651
Lider-Üye Etkileşimi	23	56	44,47	5,35	-0,797	1,521

Personel güçlendirme, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ölçeklerinin madde puanları hesaplarının betimleyici istatistik bilgilerini göstermektedir. Normallik varsayımı ile incelenen çarpıklık ve basıklık katsayı değerleri normal dağılımın içinde yer almaktadır (çarpıklık/basıklık;-2:+2) (George ve Mallery, 2010).

Tablo 4. Psikolojik Güçlendirme, İş Tatmini, Lider-üye Etkileşimi DFA Analiz Sonuçları

Index	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Personel Güçlendirme	İş Tatmini	Lider-Üye Etkileşimi
X2/sd	≤ 2	$\leq 4-5$	3,051	1,841	2,152
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,021	0,047	0,052
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,959	0,944	0,864
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,853	0,877	0,869
CFI	$\geq 0,97$	0,06-0,08	0,991	0,977	0,950
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,066	0,053	0,073

Ölçeğin model uyumu alan yazında en sık kullanılan uyum indekslerine (X2/sd, GFI, AGFI, CFI, RMR, RMSEA) göre değerlendirilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2015:37).

Tablo 5. Personel Güçlendirme, Lider-Üye Etkileşimi, İş Tatmini İlişkisi

	Anlam	Yetkinlik	Özerklik	Etki	Psikolojik Güçlendirme	İş Tatmini	Lider-Üye Etkileşimi
Anlam	r	1	,344**	,211**	,156*	,633**	0,104
	p		0,000	0,004	0,033	0,000	0,157
Yetkinlik	r	1	,467**	,363**	,774**	,400**	0,134
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,067
Özerklik	r		1	,364**	,714**	,399**	,170*
	p			0,000	0,000	0,000	0,020
Etki	r			1	,673**	,433**	,235**
	p				0,000	0,000	0,001
Personel Güçlendirme	r				1	,472**	,189**
	p					0,000	0,009
İş Tatmini	r					1	,497**
	p						0,000
Lider-Üye Etkileşimi	r						1
	p						

**p<0,01, *p<0,05 anlamlı ilişki olduğu

Tablo 6. Anlam Boyutunun İş Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

Etki	Bootstrap Tahmini				Model	
	B	sh.	%95 Güven Aralığı Alt Sınır	%95 Güven Aralığı Üst Sınır	R2	F
PGL1>LÜE	-0,002	0,190	-0,377	0,372	0,001	0,001
LÜE>İT	0,690*	0,088	0,517	0,863	0,258	32,190*
PGL1>İT						
Toplam etki	0,372	0,262	-0,145	0,890	0,011	2,018
Doğrudan etki	0,374	0,228	-0,075	0,823	x	x
Dolaylı etki	-0,002	0,145	-0,284	0,287	x	x

Bootstrap - p<0,05

Lider üye etkileşimi (B=0,690), iş tatmini üzerinde pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir (p<0,05). Anlam boyutunun lider-üye etkileşimi ilişkisi istatistiki açıdan anlamlı çıkmamıştır (p>0,05). Anlam boyutunun iş tatmini üzerindeki toplam (B=0,372), doğrudan (B=0,374), dolaylı (B=-0,002) etkilerinin istatistiki sonucu anlamlı olmadığı görülmektedir (Güven aralıkları sınırları sıfırın içinde yer almamaktadır). Bu bağlamda anlam boyutunun iş tatminiyle ilişkisinde lider-üye etkileşimi aracılık etmemektedir. Buna göre H1a reddedilmiştir.

Tablo 7. Yetkinlik Boyutunun İş Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

Etki	Bootstrap Tahmini				Model	
	B	sh.	%95 Güven Aralığı Alt Sınır	%95 Güven Aralığı Üst Sınır	R2	F
PGL2>LÜE	0,377	0,205	-0,027	0,782	0,018	3,389
LÜE>İT	0,627*	0,082	0,464	0,789	0,361	52,206*
PGL2>İT						
Toplam etki	1,566*	0,263	1,048	2,085	0,16	35,500*
Doğrudan etki	1,330*	0,232	0,872	1,787	x	x
Dolaylı etki	0,237	0,145	-0,037	0,534	x	x

Lider-üye etkileşimi (B=0,627), iş tatmini ilişkisinde pozitif, istatistiki açıdan anlamlıdır (p<0,05). Yetkinlik boyutunun lider-üye etkileşimi üzerindeki ilişkisi istatistiki açıdan anlamlı değildir (p>0,05). Yetkinlik boyutunun iş tatmini üzerindeki toplam (B=1,566), doğrudan (B=1,330) etkileri istatistiksel olarak anlamlı iken (Güven aralıkları sınırları sıfır kapsamamaktadır.) dolaylı (B=0,237) etkisinin

istatistiki açıdan anlamlı değeri olmadığı görülmektedir (Güven aralıkları sınırları sıfırı kapsamaktadır). Yetkinlik boyutunun iş tatmini ilişkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi görülmemektedir. H1b reddedilmiştir.

Tablo 8. Özerklik Boyutunun İş Tatminine Etkisinde Lider-üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

Etki	Bootstrap Tahminler				Model	
	B	sh.	%95 Güven Aralığı Alt Sınır	%95 Güven Aralığı Üst Sınır	R2	F
PGL3>LÜE	0,504*	0,214	0,081	0,926	0,029	5,537*
LÜE>İT	0,613*	0,084	0,449	0,778	0,35	49,690*
PGL3>İT						
Toplam etki	1,641*	0,276	1,096	2,186	0,16	35,320*
Doğrudan etki	1,332*	0,247	0,845	1,82	x	x
Dolaylı etki	0,309	0,168	-0,019	0,64	x	x

Lider-üye etkileşimi (B=0,613); iş tatmini üzerinde pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir ($p<0,05$). Özerklik boyutunun (B=0,504) lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Yetkinlik boyutunun iş tatmini üzerindeki toplam (B=1,641), doğrudan (B=1,332) etkileri istatistiksel olarak anlamlı iken (güven aralıkları sınırları sıfır kapsamamaktadır), dolaylı (B=0,309) etkisi istatistiksel açıdan anlamlı sonuç vermemiştir (Güven aralıkları sınırları sıfır değerini kapsamaktadır). Bu bağlamda, özerklik boyutunun iş tatmini üzerinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi olmadığı görülmektedir. H1c reddedilmiştir.

Tablo 9. Etki Boyutunun İş Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

Etki	Bootstrap Tahminler				Model	
	B	sh.	%95 Güven Aralığı Alt Sınır	%95 Güven Aralığı Üst Sınır	R2	F
PGL4>LÜE	0,642*	0,195	0,257	1,028	0,055	10,824*
LÜE>İT	0,581*	0,084	0,414	0,747	0,353	50,561*
PGL4>İT						
Toplam etki	1,646*	0,251	1,151	2,142	0,188	42,984*
Doğrudan etki	1,273*	0,231	0,817	1,729	x	x
Dolaylı etki	0,373*	0,108	0,179	0,604	x	x

Lider-üye etkileşimi (B=0,642), iş tatmini üzerinde pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir ($p<0,05$). Etki boyutunun (B=0,581) Lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Etki boyutunun iş tatmini üzerindeki toplam (B=1,646), doğrudan (B=1,273) ve dolaylı (B=0,373) etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır (Güven aralıkları sınırları sıfırı kapsamamaktadır). H1d kabul edilmiştir.

Tablo 10. Personel Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

Etki	Bootstrap Tahminler				Model	
	B	sh.	%95 Güven Aralığı Alt Sınır	%95 Güven Aralığı Üst Sınır	R2	F
PGL>LÜE	0,188*	0,072	0,047	0,329	0,036	6,900*
LÜE>İT	0,587*	0,081	0,428	0,746	0,396	60,612*
PGL>İT						
Toplam etki	0,652*	0,089	0,476	0,828	0,223	53,460*
Doğrudan etki	0,542*	0,080	0,383	0,700	x	x
Dolaylı etki	0,110*	0,051	0,017	0,214	x	x

Lider-üye etkileşimi (B=0,587), iş tatmini üzerinde pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı etkilidir ($p<0,05$). Personel güçlendirmenin (B=0,587) lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki toplam (B=0,652),

doğrudan ($B=0,542$) ve dolaylı ($B=0,110$) etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır (Güven aralıkları sınırları sıfırı kapsamamaktadır). Buna göre H1 kabul edilmiştir.

3. Tartışma

Günümüzde şirketler, kendilerini küresel pazardaki değişikliklerle rekabet edemeyecek durumda bulmaktadırlar. Örgütler, yeniden yapılanma ile hızla değişen ortama uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Bu anlayış, şirketleri stratejik bir avantaj kaynağı olarak iş gücünü güçlendirmeyi gerekli kılan yeni yönetim perspektifleri geliştirmeye yönlendirmektedir. Bu nedenle yetkilendirme, çalışanın adaptasyon sorunlarının üstesinden gelmek için entelektüel ve duygusal olarak büyümesini sağlar. Güçlendirme, bir şirkete sürekli bir rekabet avantajı sağlamakta ve günümüzün rekabetçi çalışma ortamında çalışanların önemli hâle gelmektedir. Ayrıca güçlendirme, çalışanların tatmin olmaları için bir motivasyon olarak kabul edilir. Güçlendirme, kişinin kendisini etkili hissetme deneyiminin motive edici bir sürecidir. Güçlendirme bireyleri kişisel etkilerini veya kendi tercihlerinde seçim yapmalarına güç sağlamaktadır. Güçlendirme, tutarlı bir kişilik özelliğinden öte bir dizi bilişsel algıdır Çalışma ortam ile şekillenir. Çalışanların güçlendirilmesi, memnuniyeti, bağlılığı, performansı ve hizmet sunumunu katkısı vardır (Safari vd., 2011). İş tatmininin, örgütsel psikoloji ve insan kaynakları uygulamalarında sık araştırılan kavramlarından biridir. Örgüt, çalışanların iş doyumlarını artırmak için çalışır. Çünkü çalışan verimliliği ve iş doyumunun doğrudan ilişki içinde olduğu ve bu ilişkinin çeşitli olanaklarla katkı verileceğine inanırlar (Kohli ve Sharma, 2022)

Bu çalışmadan elde edilen bulgular da psikolojik güçlendirme →LMX→iş tatmini ilişkisinde; H1: Psikolojik güçlendirme iş tatmini ilişkisinde lider-üye etkileşimi aracılık etmektedir ve H1d: Psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutunun iş tatmine etkisinde lider-üye etkileşimi aracı rolü oynamaktadır.” hipotezleri kabul edilmiştir. H1a, H1b, H1c reddedilmiştir. Psikolojik güçlendirmenin dört boyutu arasında, yalnızca etki boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar; Bitmiş ve Ergeneli (2011) psikolojik güçlendirmenin anlam, seçim ve etki boyutları arasında LMX’in kısmi aracı rolü olduğunu ve çalışmada ki bulguları desteklediği söylenebilir. Collins (2007), çalışmada psikolojik güçlendirmenin iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşimi ile doğrusal ilişkilere sahip olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bu da araştırma bulguları ile doğrudan uyumlu olduğu söylenebilir.

SONUÇ

Örgütsel sonuçlar üzerindeki etkiye sahip olmasından dolayı iş tatmini ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu faktörler arasında, işgören-lider etkileşiminin üyeler üzerinde motive edilme algısı bazı araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, bireylerin psikolojik motive edilme düzeyi ne kadar yüksek ise iş tatminleri de o kadar yüksek olmaktadır. Ancak, psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasındaki açıklayıcı değişkenler bugüne kadar incelenmemiştir. Bu nedenle mevcut çalışma sonuçları, psikolojik güçlendirme ve iş tatmini etkileşiminde lider-üye etkileşiminin (LMX) aracı rolünü ortaya koyarak önceki araştırmaları genişletmektedir.

Araştırmada çıkan sonuçlarda psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutunun iş tatminine etkisinde lider-üye etkileşimi aracılık etmektedir. Psikolojik güçlendirme, öz-yeterlik duygusunun sağlanması için iş yerindeki engellerin yönetim tarafından tanınması ve ortadan kaldırılması yoluyla gerçekleşir. İş doyumunu öngören içsel bir faktör olarak anlamın yinelenen teması çeşitli çalışmalarda ortaya çıkmıştır. İçsel faktörler psikolojik güçlendirmeyle iç içe geçmiştir (Chung, 2011) Güçlendirme, çalışanların tatmin olmaları için bir motivasyon olarak kabul edilir (Sujatha, 2015). Bir bağlamda, lider-üye etkileşiminin güçlendirme ve tatmin arasında önemli katkısının olduğu söylenebilir. Çalışmada

çıkan sonuçlar da bunu desteklemektedir. Bireyler işleri üzerinde bir etkileri olduğunu hissettiklerinde veya işlerinin anlamlı olduğunu algıladıklarında bağımsızlık davranışlarını da desteklediğini ortaya koymaktadır. Bireylerin bağımsızlık algıları, iş tatminini olumlu etkileyeceği açıktır. Bundan sonraki çalışmalarda kontrol odağı faktörü dikkate alınarak kişilik özellikleri gelecekteki araştırmalar için incelenebilir.

Etik Standart ile Uyumluluk

Çıkar Çatışması: Yazarlar, kendileri ve/veya diğer üçüncü kişi ve kurumlarla çıkar çatışmasının olmadığını beyan eder.

Etik Kurul İzni: Munzur Üniversitesi, Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 28.04.2022 tarihli ve 2022/7-6 sayılı kararı ile alınmıştır.

Finansal Destek: Finansal destek bulunmamaktadır.

Teşekkür: Teşekkür edilecek kişi veya kurum bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Al-Hajri, K. M. A., & Mishael Obeidat, A. (2019). The impact psychological empowerment in achieving job satisfaction at the Police College, Qatar. *International Journal of Business and Management*, 14(9). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n9p1>
- Antony, J., & Sujatha, S. (2021). Does structural empowerment impact on job satisfaction via psychological empowerment? A mediation analysis. *Global Management Review*, 10(1), 23.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. PegemA.
- Barnes, K. J. (2006). *The relationship between perceived organization structure and perceived technology and individual psychological and group empowerment* (Publication Number 3228083) [Ph.D., State University of New York at Albany]. ProQuest Dissertations & Theses Global. United States -- New York. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/relationship-between-perceived-organization/docview/304944391/se-2?accountid=86210>
- Baycan, A.F. (1985). *Analysis of several affects of job satisfaction between different occupational groups*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bitmiş, M. G., & Ergeneli, A. (2011, Jun 30-Jul 02). Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 7th International Strategic Management Conference, Paris, France.
- Bitmiş, M. G., & Ergeneli, A. (2011). Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1143-1153. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.081>
- Bolat, İ. (2011). The relationship between leader member exchange and burnout. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2), 0-0.
- Chung, C. E. E. (2011). *Job stress, mentoring, psychological empowerment, and job satisfaction among nursing faculty* (Publication Number 3498175) [Ph.D., University of Nevada, Las Vegas]. ProQuest Dissertations & Theses Global. United States -- Nevada.

<https://www.proquest.com/dissertations-theses/job-stress-mentoring-psychological-empowerment/docview/926193794/se-2?accountid=86210>

- Collins, M. D. (2007). *Understanding the relationships between leader -member exchange (LMX), psychological empowerment, job satisfaction, and turnover intent in a limited -service restaurant environment* (Publication Number 3260704) [Ph.D., The Ohio State University]. ProQuest Dissertations & Theses Global. United States -- Ohio. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/understanding-relationships-between-leader-member/docview/304833648/se-2?accountid=86210>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Gregory, B. T., Albritton, M. D., & Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between p-o fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 639-647. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9156-7>
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: a simple guide and reference* (10 ed.) Pearson.
- Hancer, M. (2001). *An analysis of psychological empowerment and job satisfaction for restaurant employees* (Publication Number 3011067) [Ph.D., The Ohio State University]. ProQuest Dissertations & Theses Global. United States -- Ohio. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/analysis-psychological-empowerment-job/docview/304720205/se-2?accountid=86210>
- Kırpık, G. (2020). Örgütsel davranış çalışmalarında yeni kavramlar: Google Akademik (2019) ve Sci (2020) veri tabanlarına yönelik sistematik literatür taraması. M. Avcı - E. Kara (Ed.), *Örgütsel Davranış Üzerine Güncel Çalışmalar* içinde (ss. 13-51). Hiper yayın.
- Kohli, A., & Sharma, A. (2022). An analysis of employee empowerment and job satisfaction: A Review. *Management Dynamics*, 17(1), 13-23. <https://doi.org/10.57198/2583-4932.1059>
- Lloyd, K. J., Boer, D., & Voelpel, S. C. (2015). From listening to leading: toward an understanding of supervisor listening within the framework of leader-member exchange theory. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 431-451. <https://doi.org/10.1177/2329488415572778>
- Özdamar, K (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Kaan Kitabevi.
- Pucetaite, R., & Novelskaite, A. (2014). The mediating effect of organizational trust in the relationship between leader member exchange and organizational innovativeness. *Economics and Management*, 19(2). <https://doi.org/10.5755/j01.em.19.2.8356>
- Safari, K., Haghighi, A. S., Rastegar, A., & Jamshidi, A. (2011). The relationship between psychological empowerment and organizational learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1147-1152. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.224>
- Smith-King, E. J. (2012). *Psychological empowerment and its influence on nurse faculty job satisfaction* (Publication Number 3555106) [Ph.D., North Carolina Agricultural and Technical State University]. ProQuest Dissertations & Theses Global. United States -- North Carolina. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/psychological-empowerment-influence-on-nurse/docview/1318673176/se-2?accountid=86210>

- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704. <https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- Varma, A., & Malhotra, G. (2020). Psychological empowerment and job satisfaction of accountants: the mediating effect of task performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4), 933-950. <https://doi.org/10.1108/ijoa-08-2020-2360>

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

The purpose of this research is to determine the mediating influence of leader-member interchange on the link between psychological empowerment and work satisfaction.

Research Questions

In this context, this study will address the following research questions:

- H1: Does leader-member interaction mediate the relationship between psychological empowerment and job satisfaction?
- H1a: Does leader-member interaction moderate the influence of the meaning sub-dimension of psychological empowerment on work satisfaction?
- H1b: Does leader-member interaction moderate the impact of the competence sub-dimension of psychological empowerment on work satisfaction?
- H1c: Does leader-member interaction mediate the effect of the autonomy sub-dimension of psychological empowerment on job satisfaction?
- H1d: Does leader-member interaction moderate the influence of the impact sub-dimension of psychological empowerment on work satisfaction?

Introduction & Literature Review

Psychological empowerment is an internal process that affects how individuals perceive their situation and is an evaluation of individuals' cognitive situation perception and worldview (Smith-King, 2012) Job satisfaction is defined as "an emotional orientation of individuals towards the job roles they are engaged in" (Safari et al., 2011; Varma & Malhotra, 2020) Job satisfaction and psychological empowerment are closely linked. Leadership approach focuses on leadership practices that mobilize followers to strive toward organizational goals. When leaders present an exciting organizational vision or a valuable objective, they energize followers and thus empower them. When subordinates are inspired, they may be empowered to participate in the organizational transformation process (Barnes, 2006)

Power in organizations is the ability to influence organizational outcomes. Unidirectional power can be conveyed through the manipulation of structural mechanisms (e.g., hierarchical authority, resource control, and network centrality). This approach implies that organizational actors possessing power are more likely to achieve desired outcomes, while actors without power are more likely to have desired outcomes blocked or redirected by those with power. Considered from this perspective, empowerment becomes a process where a leader or manager shares their power with subordinates such that the emphasis is primarily on the concept of authority sharing. According to the social exchange perspective, as superiors differentiate between subordinates (i.e., in-group and out-group

members), they tend to use leadership techniques with in-group members and supervision techniques with out-group members. This perspective also focuses on how power sharing within an organization is influenced by its structures and cultures and therefore emphasizes how organizational structure should be designed to facilitate the empowerment of its members. The leadership approach focuses on leadership practices that mobilize followers to strive toward organizational goals. When leaders present an exciting organizational vision or a valuable objective, they energize followers and thus empower them. When subordinates are inspired, they may be empowered to participate in the organizational transformation process (Barnes, 2006). Transformational empowerment, as an extension of the transformational leadership approach, captures the psychological effects of empowerment practices [e.g., increased efficacy, delegation of authority, and the energy-giving power of valuable objectives]. Shared vision - consisting of clarity of organizational expectations, employees feeling accountable for achieving goals, recognizing the customer, and feeling responsible for delivering results to the customer - has been viewed as a critical dimension of empowerment. Within this perspective, empowerment is seen as "a cognitive state characterized by a sense of perceived control, competence, and goal internalization." While perceived control encompasses attitudes concerning authority, autonomy, and decision-making freedom, perceived competence encompasses feelings of self-efficacy stemming from role mastery. Goal internalization is an indicator of identification with organizational goals and captures the energy-giving aspect of a valuable organizational vision, as seen in transformational, charismatic, and inspirational leadership theories (Barnes, 2006). In this context, the study examines the mediating role of leader-member interchange in the effect of psychological empowerment on work satisfaction.

Methodology

In terms of the main population, employees of the State Hospital in Tunceli province constitute the sample. Our study utilized a survey technique as the data collection method. Data analysis was conducted using the SPSS 26 package program. In this study, hypotheses regarding the mediating variable effect were tested using the Hayes Process Macro (Model 4).

Findings

Table 1. Mediating Role of Leader-Member Interaction in the Effect of Psychological Empowerment on Job Satisfaction

Effect	Bootstrap Estimates				Model	
	B	SE	%95 CI.Lower	%95CI Upper	R2	F
PE>LMI	0,188*	0,072	0,047	0,329	0,036	6,900*
LMI>JS	0,587*	0,081	0,428	0,746	0,396	60,612*
PE>JS						
Total Effect	0,652*	0,089	0,476	0,828	0,223	53,460*
Direct Effect	0,542*	0,080	0,383	0,700	x	x
Indirect Effect	0,110*	0,051	0,017	0,214	x	x

PE = Psychological Empowerment, LMI = Leader-Member Interaction, JS = Job Satisfaction

Leader-member interaction ($B = 0.587$) has a statistically significant positive effect on job satisfaction ($p < .05$). Psychological empowerment ($B = 0.188$) has a statistically significant positive effect on leader-member interaction ($p < .05$). The total ($B = 0.652$), direct ($B = 0.542$), and indirect ($B = 0.110$) effects of psychological empowerment on job satisfaction are statistically significant (confidence interval bounds exclude zero). Accordingly, H1 was accepted.

Conclusions

Much research has been conducted on job satisfaction due to its impact on organizational outcomes. Among these factors, the perceived motivational impact of employee-leader interaction on members has attracted the attention of some researchers. According to the study findings, the more an individual's level of psychological motivation, the greater their work happiness. However, the factors that contribute to job satisfaction and psychological empowerment have yet to be investigated. This study findings suggest that leader-member exchange (LMX) plays in mediating role in the relationship between psychological empowerment and work satisfaction, building on earlier research. The study found that leader-member contact modulates the influence of the impact sub-dimension of psychological empowerment on work satisfaction. Psychological empowerment occurs through management's recognition and elimination of workplace obstacles to foster a sense of self-efficacy. The recurring theme of meaning as an internal factor predicting job satisfaction has emerged in various studies. Internal factors are intertwined with psychological empowerment (Chung, 2011). Empowerment is considered a motivator for employee satisfaction (Sujatha, 2015). In one context, it can be argued that leader-member exchange plays a significant role in the relationship between empowerment and satisfaction. The results of this study support this. They propose that those who believe they have an effect on their job or who see their work as meaningful favor independent activities. Individuals' feeling of independence have a demonstrable influence on job satisfaction. Future studies can examine personality traits by considering the locus of control factor.