

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

ELİF KARADEMİR

İstanbul, 2023

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
ELİF KARADEMİR
2220024022

ORCID ID: 0009-0001-7723-4695

DANIŞMAN: Doç. Dr. Narman KUZUCU

İstanbul, 2023

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 11.05.2023

Elif KARADEMİR

İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

15.06.2023

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **2220024022** numaralı **Elif KARADEMİR**'in "*İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 23/05/2023 tarih ve 2023/21 sayılı toplantısında seçilen ve On-Line toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince 45 dakika süre ile Zoom programı aracılığıyla on-line olarak aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "**OYBİRLİĞİ**" ile "**KABUL**" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 2 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN

Doç. Dr. Na*** KU***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE

Prof. Dr. Er*** AL***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE

Doç. Dr. Er*** TA***
(Düzce Üniversitesi)

Adı Soyadı : Elif KARADEMİR
Danışman : Doç. Dr. Narman KUZUCU
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2023
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Sağlık Çalışanları

ÖZ

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sağlık hizmetlerinde yöneticilerin etkili bir lider olabilmek için geliştirdikleri liderlik tarzları, bulunduğu kurumun performansını ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu çalışmada sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik davranışlarının birlikte çalıştıkları sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olabileceği düşüncesinden hareketle yöneticilerin liderlik davranışı ile sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır.

Tezde örneklem olarak seçilen Giresun Eğitim ve Araştırma Hastanesinde bulunan yöneticiler ve birlikte çalıştıkları sağlık personellerine yönelik anket uygulamasının analiz sonuçlarına göre yöneticilerin liderlik davranışının sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinin değerlendirmesi yapılmıştır. Araştırmaya hastanede görev yapan 326 sağlık çalışanı gönüllü olarak katılmıştır. Sağlık çalışanlarının demografik bilgileri ile verilen yanıtlar arasındaki ilişki incelenmiştir.

Sağlık çalışanlarının yöneticilerin liderlik davranışlarının algılanması ve toplam mesleki kıdem yılı arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Toplam mesleki kıdem yılı fazla olanların liderlik davranışlarının algı düzeylerinin en fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu şekilde sonuçlanmasının nedeni örgüt kültürü ve mesleki yeterlilik algısı kıdem yılı yüksek olan çalışanlarda daha yüksek olmasıdır. Araştırma sonucunda liderlik davranışları ile işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Sağlık hizmetlerinde yer alan

yöneticilerin, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini arttıran liderlik davranışlarının öğrenilmesi için bu alanda eğitimler düzenlenmesinin ve bu yönde davranış sergilenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.



Name Surname : Elif KARADEMİR
Advisor : Assoc. Prof. Dr. Narman KUZUCU
Type and Date : Master's Thesis, 2023
Major : Hospital and Health Institutions Management
Keywords : Leadership, Organizational Commitment, Healthcare Professionals

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP BEHAVIORS OF MANAGERS AND THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF HEALTHCARE PROFESSIONALS

The leadership styles developed by the managers in order to be an effective leader in health services significantly affect the performance of the institution and the organizational commitment level of the employees. In this study, it is aimed to examine the relationship between the leadership behavior of the managers and the organizational commitment of the health workers, considering that the leadership behaviors of the managers working in health institutions may have an effect on the organizational commitment of the health workers they work with.

According to the results of the analysis of the questionnaire applied to the managers and the health personnel they work with in the Giresun Training and Research Hospital, which was chosen as a sample in the thesis, the effect of the leadership behavior of the managers on the organizational commitment of the health workers was evaluated. 326 healthcare professionals working in the hospital voluntarily participated in the research. The relationship between the demographic information of health workers and their responses was examined.

A significant relationship was found between the perception of the leadership behaviors of the managers and the total professional seniority of the health workers. It has been concluded that the perception levels of leadership behaviors are the highest among those who have more years of total professional seniority. The reason for it to result in this way is that the perception of organizational culture and professional

competence is higher in employees with higher years of seniority. As a result of the research, it was seen that there is a significant and positive relationship between leadership behaviors and organizational commitment levels of employees. It is thought that it would be beneficial to organize trainings in this field and to exhibit behaviors in this direction in order to learn the leadership behaviors that increase the organizational commitment levels of health care managers and health workers.



İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ iv

ŞEKİLLER LİSTESİ vi

SÖZLÜK..... vii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI VE KURAMLARI

1. LİDERLİK TANIMI, ÖNEMİ, BİÇİMLERİ VE KURAMLARI..... 2

1.1. Liderlik Tanımı ve Önemi..... 2

1.2. Lider ile Yönetici Arasındaki Fark 3

1.3. Lider Fonksiyonları 4

1.4. Lider Davranış Biçimleri..... 4

1.4.1. Otokratik Liderlik Biçimi 5

1.4.2. Demokratik Katılımcı Liderlik Biçimi 6

1.4.3. Tam Serbestliği Sağlayıcı Liderlik Biçimi 6

1.5. Liderlik Teorileri 7

1.5.1. Özellikler Kuramı 7

1.5.2. Davranışlar Kuramı 8

1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları..... 8

1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları 9

1.5.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli..... 9

1.5.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli 10

1.5.2.5. Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımı 10

1.5.3. Durumsallık Kuramı 11

1.5.3.1. Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Teorisi 13

1.5.3.2. Yol - Amaç Teorisi 14

1.5.3.3. Fiedler'in Durumsallık Teorisi 14

1.5.3.4. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli..... 15

1.5.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli	16
1.6. Liderlik Tarzlarında Yeni Yaklaşımlar	16
1.6.1. Transaksiyonel Liderlik (Geleneksel - İşe Yönelik)	17
1.6.2. Transformasyonel Liderlik (Dönüştürücü, Harekete Geçirici, Yenilikçi)	18
1.7. İş Gören Odaklı Liderlik	18
1.8. Üretim Odaklı Liderlik	19
1.9. Değişim Odaklı Liderlik	19
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, DÜZEYLERİ, BOYUTLARI, YAKLAŞIMLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	20
2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi	20
2.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	21
2.2.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	21
2.2.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	22
2.2.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	22
2.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar	23
2.3.1. Tutumsal Yaklaşımlar	23
2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar	24
2.4. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları	24
2.4.1. Duygusal Bağlılık	24
2.4.2. Devam Bağlılığı	25
2.4.3. Normatif Bağlılık	25
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	26
İKİNCİ BÖLÜM	
LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	
1. LİDERLİK TARZI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.	28
2. SAĞLIK HİZMETLERİNDE LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
SAĞLIK HİZMETLERİNDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI
ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ALAN ARAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMAYLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER	39
1.1. Araştırmanın Amacı	39
1.2. Evren ve Örneklem	39
1.3. Veri Toplama Aracı.....	39
1.4. Sınırlılıkları	40
1.5. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması.....	40
1.6. Verilerin Analizi.....	41
2. ANALİZ SONUÇLARI VE BULGULAR.....	42
SONUÇ	66
KAYNAKÇA.....	70
EKLER	
Ek 1. Anket Formu	79
Ek.2. Etik Kurul İzin.....	82
Ek 3. Hastane İzin Formu	83

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Liderlik Karar Tarzları Seti.....	13
Tablo 2. Literatürde Liderlik – Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Sağlık Alanında Yapılan Çalışmalara Örnekler	33
Tablo 3. Güvenirlik Tablosu	41
Tablo 4. Demografik Değişkenlere Göre Dağılım Tablosu	43
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık ve Liderlik Ölçeği Puanlarına Göre Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	44
Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları ile Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Arasında Pearson Korelasyon Tablosu.....	45
Tablo 7. Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Çoklu Bağlantı Tablosu.....	46
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık İçin Basit Doğrusal Regresyon Tablosu	48
Tablo 9. Duygusal Bağlılık İçin Basit Doğrusal Regresyon Tablosu	49
Tablo 10. Devam Bağlılık İçin Basit Doğrusal Regresyon Tablosu	50
Tablo 11. Normatif Bağlılık İçin Basit Doğrusal Regresyon Tablosu	51
Tablo 12. Cinsiyete Göre Katılımcıların Bağlılık Genel Puanları Ve Alt Boyut Puanları Arasında Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu.....	52
Tablo 13. Cinsiyete Göre Katılımcıların Liderlik Genel Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasında Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu.....	53
Tablo 14. Medeni duruma Göre Katılımcıların Bağlılık Genel Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasında Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu.....	53
Tablo 15. Medeni duruma Göre Katılımcıların Liderlik Genel Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasında Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu.....	54
Tablo 16. Yaşa Göre Katılımcıların Bağlılık Genel Puanları Ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu	54
Tablo 17. Çoklu Karşılaştırma Tablosu (Duygusal Bağlılık)	55
Tablo 18. Yaşa Göre Katılımcıların Liderlik Genel Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu	55
Tablo 19. Meslekteki kıdeme Göre Katılımcıların Bağlılık Genel Puanları Ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu	56
Tablo 20. LSD Çoklu Karşılaştırma Tablosu (Duygusal Bağlılık)	57

Tablo 21. Meslekteki kıdeme Göre Katılımcıların Liderlik Genel Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu	57
Tablo 22. Meslekteki Kıdeme Göre LSD Çoklu Karşılaştırma Tablosu.....	58
Tablo 23. Mevcut Hastanede Çalışma Süresine Göre Katılımcıların Bağlılık Genel Puanları Ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu	59
Tablo 24. Çoklu Karşılaştırma Tablosu	59
Tablo 25. Mevcut Hastanede Çalışma Süresine Göre Katılımcıların Liderlik Genel Puanları Ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu	60
Tablo 26. Eğitim düzeyine Göre Katılımcıların Bağlılık Genel Puanları Ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu	61
Tablo 27. Eğitim düzeyine Göre Katılımcıların Liderlik Genel Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu	61
Tablo 28. Hastanedeki görevine Göre Katılımcıların Bağlılık Genel Puanları Ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu	62
Tablo 29. Çoklu Karşılaştırma Tablosu	63
Tablo 30. Hastanedeki görevine Göre Katılımcıların Liderlik Genel Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu	63
Tablo 31. Çalışılan Pozisyona Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu.....	64
Tablo 32. Gelir düzeyine Göre Katılımcıların Bağlılık Genel Puanları Ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu	64
Tablo 33. Çoklu Karşılaştırma Tablosu (Duygusal Bağlılık)	65
Tablo 34. Gelir düzeyine Göre Katılımcıların Liderlik Genel Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu	65
Tablo 35. Çoklu Karşılaştırma Tablosu (Değişim Odaklı)	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Liderlik Davranışı..... 12



SÖZLÜK

Liderlik: Belirli durumlarda kişiler tarafından oluşturulan, belirli koşunda ve zamanda kişilerin ortak amaçlar doğrultusunda çabalamasını teşvik eden süreçtir.

Örgütsel Bağlılık: Bir işletmede işgörenin ait olduğu ekip içerisinde bulunma isteği, ekip amaç ve değerlerine olan sadakatini ifade etmektedir.



GİRİŞ

Son yıllarda işletmeler, liderliğin gelişimi için yeni düşüncelere yoğunlaşmışlardır. Bu bağlamda liderlik konusu çok sayıda araştırmalarda, makalelerde ve kitaplarda yerini alarak mesleki ilerlemeyi sağlamada önemli yere sahip olmuştur. Sahip oldukları liderlik özellikleri ile yöneticiler birlikte çalıştıkları ekibi harekete geçirmede öncü olurlar. Ekip dinamik bir yapıya sahip olduğu için lider aktif bir sürecin içerisinde yer alır. İçerisinde bulunduğu ekibin ihtiyaç, amaç ve sorumlulukları doğrultusunda şekillenebilen liderlik değişime açık bir süreçtir. Oluşan bu değişimler son zamanlarda başka organizasyonlarda olduğu kadar sağlık hizmetlerinde de önemli ölçüde etkisini göstermektedir.

Sağlık hizmetlerinde taleplerin artması, üretim ve verimlilik gereksinimi unsurlarından dolayı sağlık hizmetlerinin kalitesinin artmasında etkili bir lider oldukça önemli yere sahiptir. Yöneticilerin davranış özellikleri, yönetim yetenekleriyle işgörenler üzerindeki etkileri son zamanlarda çalışmalarda yerini almıştır. Kurumda faaliyetlerin kaliteli ve zamanında yapılmasını sağlayarak performansın artmasında önemli yere sahiptirler. Bu bağlamda çalışanların kuruma bağlı hissetmelerinde liderlik davranışlarının etkisinin araştırılması konu olarak seçilmiştir.

Bu çalışmanın amacı yöneticilerin liderlik davranışlarını incelemek birlikte çalıştıkları ekibin örgütsel bağlılığına etkisini değerlendirmektir. Bu araştırmada hastanede bulunan işgörenlerin örgütsel bağlılığı ile birlikte çalıştıkları yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm liderlik tanımı, önemi, şekilleri, kuramları ve örgütsel bağlılık kavramı, kuramları olmak üzere iki alt bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi ele alınarak örgütsel bağlılık sürecinde liderlik, sağlık hizmetlerinde liderlik ve örgütsel bağlılığa yer verilmiş, sonrasında örgütsel bağlılık ile liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise bir kamu sağlık kuruluşu örneğinde yöneticiler ile birlikte çalıştıkları personellere yönelik anket uygulaması ve bulgularına göre yöneticilerin liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine etkisinin değerlendirmesi yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI VE KURAMLARI

1. LİDERLİK TANIMI, ÖNEMİ, BİÇİMLERİ VE KURAMLARI

1.1. Liderlik Tanımı ve Önemi

Liderlik alanında kuramların ve uygulama şeklinin incelenmesini sağlayan sosyal ve bilimsel gelişmelerdir. Liderlikle ilgili literatürde farklı yönlerden yaklaşım yapılan çalışmalar yer almaktadır. Ekip üyelerini oluşturulan hedefler çevresinde bir araya getirebilme, belirlenen hedeflerle eyleme dönüştürebilme becerisi ve yetisi olarak liderlik literatürde yerini almıştır (Yılmaz ve Kantek, 2016).

Liderler doğaları gereği çevresindekileri etkileyen, ilham verici özellikleri olan kişiler olarak tanımlanır. Geçmişten günümüze liderlik için çok fazla tanımlamalar oluşturulmuştur. En yalın tanımıyla lider, amaç oluşturan bu amaca uygun kümeler oluşturan, rehberlik eden bireydir. Nitelikli bir yönetici organizasyondaki kaynakları örgüt hedefine göre etkili kullandırabilmelidir (Güler, 2019).

Organizasyonda liderlerin etkileme becerileri çalışanların çalışma istekleri üzerinde etkilidir. Liderlik, kendi maharetlerini çevresindeki kişileri etkilemek amacıyla uygulayarak, birlikte çalıştıkları ekibin maharet ve kabiliyetlerini arttırıcı faaliyetlerdir. Lider, birlikte çalıştıkları kişilerin davranışlarında değişim yapacak etkiye sahiptir (Serinkan ve İpekçi, 2005).

Yöneticinin liderlik özellikleri, davranış şekli, iletişim becerileri, bulunduğu organizasyondaki ekibinin üzerinde oluşturduğu izlenimi etkileme gücünü oluşturur. Lider içinde bulunduğu grubun görevlerini yerine getirebilmelerini sağlamak için grubun gereksinimleri, amaçları ve hedefleri dikkate alarak hareket etmelidir. Yönetici organizasyonlarında ortaya çıkan olanakların farkına vararak bu olanakları çalıştıkları kurumun lehine olmasını sağlayabilmelidir (Ardahan ve Konal, 2017).

Sahip oldukları liderlik özellikleri ile yöneticiler birlikte çalıştıkları ekibi harekete geçirmede öncü olurlar. Ekip dinamik bir yapıya sahip olduğu için lider aktif bir sürecin içerisinde yer alır. İçerisinde bulunduğu ekibin ihtiyaç, amaç ve

sorumlulukları doğrultusunda şekillenebilen liderlik değişime açık bir süreçtir. Cesaretli, vizyoner ve karşısına çıkabilecek durumları tahmin eden, işgörenlerin davranışlarına yön veren, çok yönlü düşünerek birlikte çalışmayı teşvik eden liderler organizasyon için çok değerlidir. Öngörülerini sayesinde çalışanları vizyon etrafında toplayarak işbirliği içinde çalışan bir ekibin oluşmasını sağlarlar (Polat ve Arabacı, 2015).

Kurum açısından yapılan faaliyetlerin başarılı sonuçlanması sürecinde liderin ekip üyelerine yol gösteren özellikte olması oldukça önemlidir. Lider karşısına çıkan durumları değerlendirerek bu durumları fırsat haline getirip kurumun faydalanmasını sağlamalıdır. Ayrıca etkileyici yönüyle birlikte çalıştığı ekibi ortak hedef etrafında toplaması işgörenlerin istekli çalışmaları için çok önemlidir (Soyluer, 2010).

1.2. Lider ile Yönetici Arasındaki Fark

Yönetim kavramı bahsedildiği anda ilk olarak liderlik kavramı akla gelmektedir. Fakat bu iki kavram arasında anlam açısından fark mevcuttur. Bu farklılık nedeniyle liderler yönetici pozisyonunda bulunabilir ancak yönetici olmuş herkesin liderlik pozisyonunda bulunması mümkün değildir (Polat ve Arabacı, 2015).

Yöneticiler denetlemeye, belirlenen durum ve kurallar çerçevesinde ilerlemeye dikkat ederken, liderler ise iletişimi önemseyerek, eleştirel düşünce ile birlikte ürettikleri fikirleri harekete dönüştürürler. Bu farklara sahip olan yönetici belirlenen durumu değiştirmeyerek korur ancak yeniliği sağlayan harekete dönüştüren liderdir (Tengilimoğlu, 2005).

Yöneticilik genel olarak organizasyon biçimi ile ilişkili bir kavramdır. Liderliğin olması yöneticilikteki gibi organizasyon biçimine bağlı değildir. Bu bağlamda lider ve yönetici kavramlarının ortak noktası bulundukları ekip üyelerini belirlenmiş hedeflere ulaştırmak amacıyla grubun yönlendirilmesini sağlamaktır. Gelişen organizasyonlarda liderliğe verilen önem giderek artmaktadır. Yetenekli bir lidere sahip olamayan organizasyon sadece içinde bulunulan şartları korumak veya risk almamak amacıyla organizasyon çalışmalarını devam ettiren geleneksel yönetimi benimseyen organizasyonlar, değişen ve gelişen dünyada devamlılıklarını sürdüremezler. Günümüz ve geleceğin örgütlerinde liderliğe verilen önem daha fazla

yoğunluktadır. Bu bağlamda liderlik ile ilgili çalışmalar daha fazla ilgi görmekte ve bu konuyla ilgilenen uzmanların liderlik ile ilgili literatürü arttırmasını sağlamıştır (Tengilimoğlu, 2005).

1.3. Lider Fonksiyonları

Organizasyonun kişi sayısı, çalışılan bölüm, ekip üyesinin kişisel özellikleri fark etmeksizin liderler bazı fonksiyonları benimserler. Bu doğal liderlik fonksiyonu olarak tanımlanır. Liderlik fonksiyon olarak; uygulayan, uzman, planlayan, hakem ve araç, örnek, ödüllendiren ve cezalandıran olarak literatürde yer almaktadır. Uzman yönüyle liderler, örgüt içerisinde yer alan en donanımlı ve çoğu konu hakkında bilgi sahibi kişiler olarak yapılan faaliyetlerin başarılı sonuçlanmasında rol oynarlar. Uygulayıcı liderler ekip özellikleri fark etmeksizin, ekip çalışmasının koordinasyonunu sağlarlar. Liderler işi doğrudan yapmak yerine aynı işi birlikte çalıştığı işgören grubuna iletilmesini sağlayarak uygulama fonksiyonunu oluşturur (Soyluer, 2010).

Planlayıcı olarak liderler, birlikte çalıştıkları ekibin ortak hedeflere ulaşmasında yapılacak olan uygulamaların planlamasını ve düzenlemesini yapan kişilerdir. Hakem ve araç olarak liderler; ekip üyeleri arasında oluşabilecek olumsuz durumları engellemek amacıyla aracı olarak, ekip içerisindeki ilişkiyi iyileştirici ve gerektiği durumlarda hakemlik yönüyle olumsuz durumu düzelteren kişi konumundadırlar. Örnek olma fonksiyonu liderler açısından; ekip içerisinde rol model olma adına zorunlu olarak sergiledikleri davranışlar önemli hale gelmektedir. Ödül ve ceza fonksiyonu yönüyle liderler, ekip üyelerinin hedeflenen duruma ulaşmaları doğrultusunda gösterdikleri davranışların belirlenen kurallar ve değerlendirmeler sonucunda çalışanlara yönelik ödül ve ceza uygularlar.

1.4. Lider Davranış Biçimleri

Literatürde liderlik davranışları; geleneksel liderlik davranışları ve modern liderlik davranışları olarak iki başlıkta incelenmiştir. Modern liderlik literatürde dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olarak ikiye ayrılmaktadır. Liderlik

konusunda çalışmalar arttıkça liderlerin bireysel özelliklerinden çok davranış biçimleri incelenmiştir (Güney, 2007: 362).

İşletme yönetimlerinde, kişiler arası davranışlarda, örgüt kültüründe, ihtiyaç ve gereksinimlerde yeniliklere önem verilmektedir. Meydana gelen yenilik anlayışı liderlik özelliklerinde değişime yol açarak farklı liderlik davranışlarının uygulanma gereksinimi karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 210).

1.4.1. Otokratik Liderlik Biçimi

Genellikle otokratik liderler merkezi otoriteyi kullanarak karar alma aşamasında sürece çalışanları dahil etmezler. Otokratik liderler yasal güçlerini, ödüllendirici ve zorlayıcı güçleri kullanarak çalışanları motive etmektedirler. Liderlik biçimi olarak otokratik tarzı benimsemiş olan liderler, organizasyon ile ilgili durumları öncesinde belirleyip çalışanlara iletirler ve çalışanların yapacaklarını önceden bilmelerini sağlamaktadırlar. Otokratik liderler çalışanları yönetim alanı içine almayarak otorite ve sorumluluğun tümünü sahiplenirler. Bu bağlamda otokratik liderler hedeflerin ve politikaların planlanmasında çalışanlara söz hakkı vermemektedirler. Yönetim görevinin tümünü lider üstlenir. Çalışanlar sadece yöneticilerinden aldıkları görevleri eksiksiz yerine getirmektedirler (Eren, 2004: 457).

Otorite ve sorumluluğun tamamen liderde olması; merkezi kontrol, ödüllendirme, cezalandırma, övgü veya eleştirme sonucunu meydana getirir. Otoriter lider, bir politika oluşturarak; bu politikaya uygun örgütsel kültürü belirlemekte; çalışma şekline yön vermekte; çalışanlardan iş ile ilgili belirli durumları yapmalarını istemekte, çalışanlar ise istenileni yapmaktadır. Bu bağlamda yönetici, çalışanların isteklerini yeterli görmüyor ve işgörenlerin çalışkan olduğunu düşünmüyorsa; organizasyonda birliği ve bireysel sezgileri teşvik etmiyorsa, sonuç otoriter liderlik tarzı ve otoriter bir atmosfer olacaktır (Tengilimoğlu, 2005).

Otokratik liderler işgörenleri yönetim dışında tutarlar. İşletmede hedef ve faaliyetlerin belirlenmesinde çalışanların düşüncelerinin önemi yoktur. İş görenler sadece yöneticilerden aldıkları emirlere uygun hareket etmektedirler. Çalışanlara karşı

güven duyulmayan bu liderlik tarzında işgörenler ceza ve korku ile sürece dahil olur (Arabacı, 2012).

1.4.2. Demokratik Katılımcı Liderlik Biçimi

Demokratik liderlik tarzında bilgiyi paylaşmanın sağladığı en etkili durum, işgörenlerin motive olması ve onları güçlü hissettirmesidir. Demokratik liderlikte astlara güvenen bir lider karşımıza çıkar, planlamaya, karar sürecine ve ekipte işbirliği çalışmalarına dahil olmaları için kişileri yönlendirir. Bu bağlamda demokratik liderliğin başlıca işlevi birlikte çalıştıkları kişilerle olan bilgi paylaşımları ile işgörenlerin motive olmasını ve güçlü olmalarını sağlamalarıdır (Tekin, 2007).

Liderler iş görenleri kontrol etme yöntemini tercih etmek yerine çalışanları etkilemek amacıyla uzmanlık gücünü kullanarak çalışanlara ilgi ile yaklaşırlar. Çalışanların iç faktörlerle motivasyonlarının sağlandığına inandıkları için faaliyetlerin başarılı sonuçlanması durumunda çalışanların takdir edilmesini ve kişilere değerli olduklarını hissettirerek sürece katılmalarını sağlarlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 211).

1.4.3. Tam Serbestliği Sağlayıcı Liderlik Biçimi

Liderlik tarzlarının hangi tarzın üstün olduğu genel olarak tartışma konusu olmakla beraber araştırmacılara göre iyi bir lider organizasyonun gereksinimlerine ve değişim gösteren durumlar karşısında farklı liderlik özelliklerini taşıyabilen kimsedir (Tengilimoğlu, 2005).

Bu liderlik tarzında lider ve üyeler aralarındaki etkileşim ve paylaşım oldukça düşüktür. Tam serbestliği sağlayan liderlik biçiminde üyelerin yönlendirilmesi ve yönetilmesi çok azdır. Ekip üyelerinin kendi başlarına plan yapmaları beklenir ve bu bağlamda çalışanların kendi hallerinde kalmaları beklenerek yönetim görevi yerine getirilmemektedir. Görevi tamamen işgörenlere devreden, ekip çalışmalarına hiç karışmayan serbest bırakıcı liderler kendilerini içinde bulunduğu ekibin bir çalışanı olarak kabul ederler. Emir vermeyerek sadece kararların uygulanmasını sağlayan bireylerdir (Örücü ve Teker, 2014).

1.5. Liderlik Teorileri

Geçmişten günümüze liderlik alanında farklı görüşler ortaya konmuştur. Bu görüşü savunanlardan bazıları liderlik özelliklerinin doğuştan olduğunu, farklı görüşte olanlar ise liderliğin sonradan geliştirilebilir olduğunu savunmaktadır. Liderliğin uygulanma tarzında zamanla değişen koşullar nedeniyle değişiklik meydana gelerek farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 206).

Pek çok araştırmacının ilgisini çeken liderlik kavramı çoğu araştırmaların yapılmasını gerekli hale getirmiştir. Literatürde liderliğin tanımının açıklanabilmesi için özellikleri, geçmişten günümüze geçirdiği aşamalar incelenmiştir. Liderlik yaklaşımları Özellikler Kuramı, Davranışsal Kuramlar ve Durumsal Kuramlar başlıkları altında incelenmiştir (Eren, 2004: 436).

1.5.1. Özellikler Kuramı

Liderlik konusuna literatürde yıllardır çok büyük önem verilmektedir. Özellikler kuramı basit olması, fayda sağlamaması, bakış açısında ve kaynakların açıklanmasındaki yetersizlik nedeniyle birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Bunlara karşın son zamanlarda yaşanan gelişmeler, kişisel özelliklerin liderliğe etkileri üzerine geçmişte yapılmış olan çalışmaların yeniden gözden geçirilmesinde etkili olmuştur. Liderliğin kaynağını ve etkinliğini araştıran çalışmalara olan ilginin artmasıyla özellikler kuramına yeniden yoğunlaşmıştır (Judge vd., 2009).

Liderlik ile ilgili oluşturulan yaklaşımların başında gelen özellikler yaklaşımını inceleyen bilim adamlarına göre; liderlerin sahip olması gereken bir takım özellikler doğuştan gelmektedir. Liderleri diğer insanlardan ayıran özellikler, doğuştan gelen ve çevresindeki insanlardan farklı olan fiziksel, ruhsal, sosyal, bireysel ve duygusal özelliklerdir (Koçel, 2005: 588). Bu yaklaşımla ortaya çıkan, liderlerin diğer insanlardan ayrılmasını sağlayan özelliklerin incelenmesi konusu birçok araştırmaya konu olmuştur. Ancak liderlik süreci sadece liderin sahip olduğu özelliklere bağlı olmaması sebebiyle, gerçek hayatta bu yaklaşım pek tercih edilmemiştir (Tengilimoğlu, 2005: 4). Özellikler kuramı liderliğe ilk yaklaşım olduğu için önem verilmesine rağmen araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. Sonradan oluşan kuramlar

ise yapılan eleştiriler sonucu ortaya çıkan yaklaşımın eksik yönlerinden faydalanılarak ortaya konmuştur. Yapılan eleştiriler genel olarak bu kuramın kişisel özelliklere çok önem vermesi, lider-üye etkileşimine yer vermemesi, değişimlerin bu yaklaşımda öneminin olmaması ve liderliği etkileyen değişiminin üzerinde durulmaması, sadece tek tip liderliği savunan ve liderliğin dünyanın her yerinde aynı olduğunun savunulması şeklinde olmuştur (Çetin, 2018).

1.5.2. Davranışlar Kuramı

Kişilerin özellikler açısından ortak olmadıkları anlaşılmış ve özellikler yaklaşımına getirilen eleştiriler sonucu liderlik kavramına açıklık getirmek için araştırmalar yapılmıştır. Geçmişte 1900’lü yılların sonlarına doğru bilim insanları tarafından özellikler yaklaşımının açıklamalarda yetersizliği nedeniyle özellikler yaklaşımı geride bırakılarak liderlerin davranışları incelenmeye başlamıştır (Küçüközkan, 2015).

Geçmişte 1950 ve 1970 yılları arasında çalışmalarda incelenmeye başlanan davranışsal kuramın önem verdiği konular, liderin başarılı olmasını sağlayan etmen, liderin özelliklerinden daha çok liderin sergilediği davranışlardır. Bu bağlamda liderin davranışları üzerine yoğunlaşmış, lider ve üye arasındaki etkileşim, görevlendirmelerin uygulanma süreci, denetleme ve planlamada hedef doğrultusunda gerçekleştirdikleri davranışları incelenmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi’nde 1950 yıllarında lider özellikler kuramının yetersizliği nedeniyle araştırmalar liderlerin davranışlarına yönelik olmuştur. Bu yaklaşım liderin özelliklerini geride bırakarak davranışlarına önem vermektedir. Liderlerin davranış biçimlerine yönelik araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucu kişiyi dikkate alma ve girişimcilik ruhu olarak kategorize edilmiştir (Eren, 2004: 438).

Anlayışlı ve dikkate alan lider işgörenlerle arasındaki ilişki, güven ve içtenliği önemseyen özelliklerin gelişimi için sergilediği davranışlar arasında çalışanları dinlemek, desteklemek ve başarılarını önemsemek, memnun olmalarını sağlamak

sıralanabilir. Harekete geçiren lider ise işgörenlerin hedef doğrultusunda çalışanların görevleri ile ilgili olarak işi, amaçları açıklamaya, planlamaya ve harekete geçirmeye yönelik faaliyetleri yapar. Bu bağlamda lider; koordinasyonu ve iletişimi sağlayarak, zamanında görevlerin uygulanmasını, belirlenmiş planlara uygun hedefe ulaşılmasını sağlamaktadır (Güney, 2007: 363).

1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi'nde 1950 yıllarında oluşan ve çalışanların üretkenliklerinin artmasını ve işgören memnuniyetini önemseyen liderlik biçimlerinin hedeflerini ve davranış türlerinin belirlenmesini sağlayan çalışmalar yer alır. Araştırmalarda kişiye yönelik ve işe yönelik liderlik davranışları olmak üzere iki liderlik tarzına yer verilmiştir (Bozkurt, 2022).

Çalışmalarda yer alan bulgulara göre liderlik tarzlarında kişiye yönelik liderlik tarzının benimsendiği gruplarda verimlilik ve iş doyumunun iş odaklı davranışların görüldüğü gruba göre fazla olduğu görülmüştür (Eren, 2004: 441).

Michigan liderlik araştırmaları, işgören tatmini ve performansının artırılmasının önemli olduğu liderlik davranışlarını belirlemekte rehber olmuştur. Araştırmalar, liderlik biçimlerini kişiler arası ilişkileri önemseyen kişi odaklı ve faaliyet odaklı çalışmalara önem veren iş odaklı olarak ikiye ayırmıştır. Araştırmalar sonucunda genel olarak denetimli işgörenin yönlendirilmesinin, doğrudan denetlemeye göre daha verimli olduğu görülmüştür. Bu bağlamda kişiye önem veren liderlerin olması verimliliğin artmasını sağlayarak olumlu sonuçlar vermiştir (Bozkurt, 2022).

1.5.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert, liderlik yaklaşımlarını dört sistem şeklinde incelemiştir. Bu sistemleri birleştiren nokta, liderler görevlerini yaparken işe yönelik liderlik tarzı ve kişiye yönelik liderlik tarzını dikkate almalarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 22).

İstismarcı otokratik sistemde, liderin işgörenlere olan güveni en az seviyededir. Çalışanların özgürlüğü oldukça azdır. Liderler işgörenlerin düşüncelerini önemsemezler. Yardımsever otokratik sistemde efendi-köle ilişkisine yönelik güven

vardır. Çalışanların özgürlüğü kısıtlıdır. Gerektiği durumlarda çalışanların düşüncelerine yer verilir. Katılımcı otokratik sistemde çalışanlarla arasında güven mevcut ancak kontrol mekanizması üstlerdedir. Diğer sistemlere göre çalışanların özgür hissetmeleri fazladır. Çalışanların fikirleri sorulur ve önem verilir. Demokratik otokratik liderlikte çalışanlara olan güven tamdır. Çalışanlar kendilerini oldukça özgür hissederler. Çalışanların düşüncelerine önem verilir ve iletişim üst düzeydedir (Bakan ve Bulut, 2004: 157).

1.5.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Tektaş Üniversitesi araştırmacıları olan Blake ve Mouton, Ohio Üniversitesi'nin araştırmacılarına yakın bir kavram ortaya atmışlardır. Bu kavram organizasyon içerisinde çalışanlara yön vermek amacıyla kaynak oluşturan iki boyutla ilgilenmiştir. Bu bağlamda bu boyutlar Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nin araştırmalarında bahsedilen çalışan odaklı ve iş odaklı davranış araştırmalarına benzer özelliktedirler (Eren, 2004: 36).

Oluşturulan iki boyut 1 ile 9 arasında numaralandırılan ölçekle 1 en düşük ilgi, 9 ise en üst düzey ilgiyi temsil eder. Araştırmacılara göre iki boyutun birleştirilmesi sonucunda, Cılız Liderlik(1/1), Şehir Kulübü Liderliği (1/9), Görev Liderliği(9/1), Orta Yolcu Liderlik (5/5) ve Ekip Liderliği(9/9) olarak belirtilmiş beş çeşit liderlik tarzı oluşmuştur. Üretime ve aynı zamanda kişiye en çok değer veren (9/9) ekip liderliği, etkisi en yüksek liderlik tarzı olarak açıklanmıştır (Arıkan, 2003).

1.5.2.5. Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımı

Mc Gregor lider davranışlarına yön veren belirli unsurlardan biri liderlerin bireyin davranışı ile ilgili çıkarımlarda bulunması görüşündedir. Taylor ve Fayol'un savunduğu klasik yöntem kuramını incelemiş ve buna X teorisi adını vermiştir. Y teorisini oluştururken bu teoriye eleştiriler getirerek insani ilişkiler kuramının maddelerini oluşturmuştur. Bu bağlamda liderlerde insani ilişkiler akımı başlatmıştır (Eren, 2004: 26).

X kuramına göre;

- İnsanlar genellikle çalışmayı istemezler.
- Çalışmayı istemedikleri için denetlenme sıklığı ve zorluğu artırılmalı, hedefe ulaşmalarını sağlamak amacıyla gerekirse cezalandırılmalıdır.
- Tembel ve sorumsuzdurlar. Kendilerini güvence altına almayı isterler.
- Örgütsel hedefler ilgilerini çekmez, bencil düşünürler.

Y kuramına göre;

- İş görenler için çalışmak, insanlar için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- Örgüt amaçlarına ulaşmalarını sağlamada denetlenme ve cezalandırmalarına gerek duyulmaz.
- Uygun çalışma şartlarında kendi başlarına sorumluluk alabilirler.
- İşletme amaçlarına ulaşma doğrultusunda işgörenler kendilerine yön verebilirler.
- Yetenekli olan işgörenlerin çoğu yaratıcı düşünme yeteneğine sahiptir.

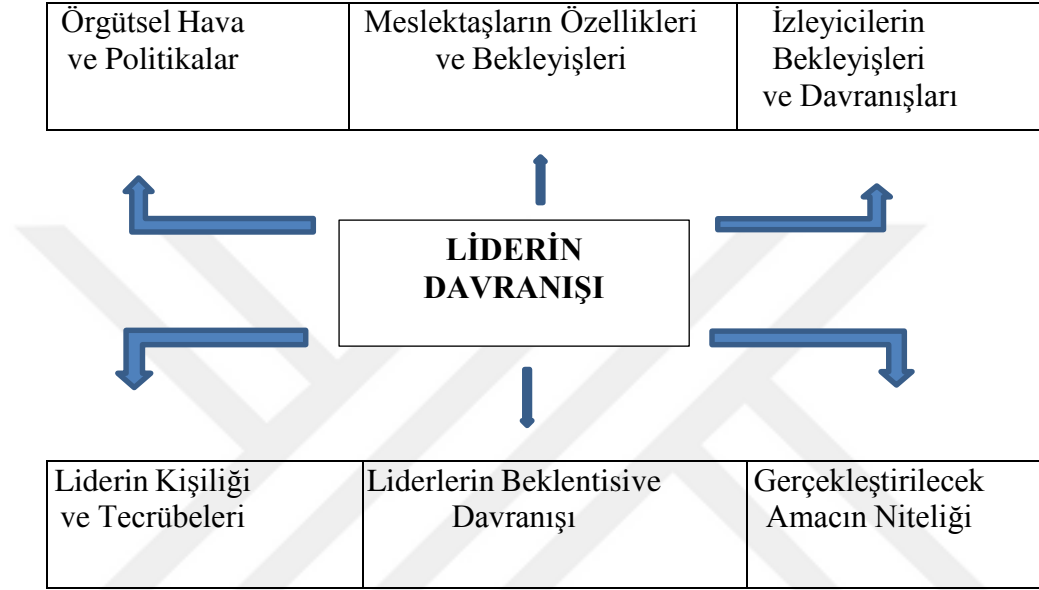
Buna göre geleneksel yöneticiler, kişileri X kuramına göre değerlendirir, onları yönlendirmek için cezalandırma, denetleme, zorlama ve planlama yöntemlerini uygulayarak ekonomik varlıklar üzerinde durur. Lider kişileri Y kuramına göre değerlendirdiği takdirde işgörenler bağlı oldukları örgüte güven duyar. Onlara esnek çalışma şekli uygulayarak, memnuniyetlerinin artması için uygun şartlar oluşturur. Bu bağlamda işgörenlerin işletmede kararlara katılımına önem verir. Özetle yönetici, geçmişteki gibi çalışanlarını korkutma, zorlama ile çalıştırmak yerine, yaratıcılıklarının ortaya çıkmasını sağlayacak, yeteneklerini gösterecek şartlar sağlamaya önem verir.

Sonuç olarak X teorisini savunan liderler otoriter ve müdahaleci davranışlar sergilerken, Y teorisine göre hareket eden liderler genel olarak demokratik ve katılımcıdır (Koçel, 2005: 595).

1.5.3. Durumsallık Kuramı

Durumsallık kuramına göre lider davranışlarının çevresel şartlara ve duruma göre değişimi söz konusudur (Tengilimoğlu, 2005). Liderliği içerisinde bulunan

şartları göz önünde bulundurarak açıklayan bu kurama göre liderliğin etkinliği içerisinde bulunan koşullara göre değişmektedir. Bu yaklaşımda işletmede her faaliyet alanına göre uygun bir liderlik tarzı olmadığına üzerinde durulmuştur. İşletmede farklı tarzda liderlik davranışlarının görülmesi beklenen bir durumdur (Bolden vd., 2003).



Şekil 1. Liderlik Davranışı

Kaynak: Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10. Baskı b.). İstanbul: Beta Basım. s.597

Şekil 1’de gösterildiği gibi liderlik süreci karmaşık bir süreçtir. Bu tabloya göre liderliğin etkinliğini etkileyen unsurlar: örgütsel hava ve politikalar, işgören ve liderlerin kişiliği, tecrübeleri, beklentileri, becerileri, işletmenin özellikleri, yapılacak olan faaliyetlerin niteliğidir (Koçel, 2005: 598).

Durumsal liderlik kuramı yeni liderlik tarzlarının oluşmasında önemli yere sahiptir. Bu oluşumun ortaya çıkmasına neden olan diğer durum ise davranışsal ve özellikler kuramının liderlik kavramını yeterli düzeyde açıklayamama durumudur. Daha önce ortaya çıkan kuramların dış etmenleri yeterli düzeyde ilgi göstermemesi,

lider ve işgörenler arasındaki iletişimlere önem vermemeleri, durumsallık kuramının liderlik kavramına farklı bir görüş açısıyla bakmasını sağlamıştır (Çetin, 2018).

1.5.3.1. Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Teorisi

Liderlik biçimleri her durum için aynı değildir. Bu bağlamda otokratik liderlikten yola çıkılarak demokratik liderliğe uzanan doğrultuda durumlara göre liderlik davranışları yer alır. Araştırmacılar, liderin olayların analizinde ve katılım düzeyinin kararının verilmesi için bir teknik geliştirmişlerdir. Bu model karar tarzları seti, sorular seti ve karar ağacı olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır (Güney, 2007: 369). Karar tarzlarında birbirinden farklı beş tarz mevcuttur:

Tablo 1. Liderlik Karar Tarzları Seti

A	Olayların çözülmesi ve kararı kendisi alır.
B	Çalışanlardan gerektiği durumlarda bilgi toplar çözüm sürecinde kendisi olur.
C	Çalışanların fikirleri sorulur ve sorunlar iletilir fakat kararlar lider tarafından alınır.
D	Çalışanların fikirleri ve çözüm için sorunlar konuşulmasına karşın kararları liderler alırlar. Çalışan önerileri kararlarda yer alır veya almayabilir.
E	İş gören ve liderler sorunları birlikte ele alırlar ve fikir alışverişinde bulunarak kararları birlikte alırlar.

Kaynak: Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı b.). (S. Güney, Dü.) Ankara: Nobel Basımevi.s.370.

Kararın alınmasında katılım düzeyinin belirlenmesi amacıyla sıralanmış kurallar izlenmelidir. Durumsallık sorularını içeren sekiz adet soru ve beş davranış şekli belirlenmiştir. Sorular setinde bulunan sekiz soruya verilecek olan kapalı uçlu yanıtlarla lider Tablo 1' de yer alan beş davranıştan birini tercih edecektir (Ataman, 2009: 559).

1.5.3.2. Yol - Amaç Teorisi

Diğer yaklaşımlarda etkili olanın lider davranışı olduğu açıklanırken, bu yaklaşımda işgörenlerin gereksinimlerinin dikkate alınması gerekliliği savunulmuştur. Liderin etkili olması, işgörenlerin gereksinimleri ve işletme amaçları arasındaki ilişkinin uyumlu olmasına bağlıdır. Bu bağlamda etkili olan liderler işgörenlerin gereksinimlerini ve amaçlarını dikkate alarak işgörenler arasındaki iletişimin, görevlerin ve ödüllerin düzenlenmesini sağlarlar (Bozkurt, 2022).

House bu teoride liderlik davranışlarını dört gruba ayırmıştır. İlk olarak otokratik liderlik davranışında işgörenlerin düşünceleri önemsiz olup, işgörelere zorlayıcı güç uygulanmakta, emredici davranış sergilenmekte ve hatalara karşı tolerans gösterilmemektedir. İkinci olarak, destekleyici liderliktir. Bu liderler işgören gereksinimlerine ve işletme içerisinde bulunan kişilerin motivasyonunun artırılması için, işgörelere uyum içinde olmaya çalışır ve adaletli davranırlar. Üçüncü olarak, katılımcı anlayışı benimseyen liderler, işletmede bütün kararları işgörelere ile birlikte almaya önem verir. Bu durum işgörelere motivasyonunu pozitif yönde etkileyerek, işgörelere değerli olduklarını hissetmelerini sağlar. Son olarak, başarıya yönelik liderlik davranışını gösteren liderler, işgörelere üst düzeyde destek vererek işletme amaç ve hedeflerine ulaşmalarında cesaretlendirirler. Bu bağlamda başarıya yönelik davranışı benimseyen liderler işgörelere güvenini kazanırlar (Çetin, 2018).

1.5.3.3. Fiedler'in Durumsallık Teorisi

Fiedler liderin etkili olma durumu ile ilgili çalışmalar yapmıştır. Fiedler, bu yaklaşımda her durumda geçerli bir liderlik şeklinin olmadığını savunmuştur. Yaşanılan duruma göre değişiklik gösteren etkili olabilecek liderlik tarzlarının olduğu görüşündedir. Bu bağlamda liderin etkili olmasında rol oynayan üç unsur olduğunu ifade etmektedir. Görev yapısı unsuru liderin işgörelere yönelttiği işin yapılması için gereken yol ve yöntemleri ifade eder (Güney, 2007: 368).

Lider-üye ilişkisinde liderlerin bağlı oldukları ekip içerisinde bulunan kişiler tarafından kabul gördüğünü ve desteklendiğini açıklar. Desteklendiğini hisseden çalışanlar lidere saygı duyarak hareket eder, liderin söylediklerine uygun davranır ve lidere güven duyarlar. İş gören tarafından sevilen liderin kendine olan güveni

artacaktır. Bu faktörlerde önemli nokta liderlerin motivasyon anlamında dikkate aldıkları unsurlardır. Görev odaklı çalışarak motive olan lider, işgörenlerle olan ilişkilerini arttırmak için çaba gösterir. Fiedler'e göre bireysel liderlik tarzı, liderliğin kişilik özelliğine göre değişir. Bu bağlamda duruma bağlı uygun tarz kullanılmalıdır. Bahsedilen unsurlar liderliği önemli ölçüde etkiler. Üçüncü olarak lider gücü; liderin işletme içerisindeki bulunduğu konumdur. Bulunduğu konuma göre liderler, ödül ve ceza yetkilerini kullanarak işgörenlerle uyum sağlarlar (Bozkurt, 2022).

1.5.3.4. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

William Reddin tarafından oluşturulmuş modeldir. Modeldeki üç boyut, işgörenler ve lider arasında oluşan güven, saygı ve duygu ve fikirlere önem verme olarak sıralanmıştır. İşletme hedeflerine ulaşmada başarılı olma durumuyla ilgili olan etkinlik modeli araştırmaları sonucunda dört ana liderlik biçimi ortaya koymuştur (Soyluer, 2010: 26).

- Az görev, artan ilişki
- Çok görev, azalan ilişki
- Çok görev, çok ilişki
- Az görev, az ilişki

William Reddin, üç boyutlu liderlik tarzı yaklaşımında geçmişteki modellerin ilişki ve görev boyutlarına ilk kez etkinlik modelini eklemiştir. Bu modelin gelişimine katkısı oldukça fazladır. Çeşitli davranış tiplerinin içerisinde bulunulan duruma göre etkin veya etkisiz olabileceğini savunmuştur. Bu bağlamda bulunulan her koşulda tek bir lider davranış tarzının etkili olması beklenen bir durum değildir (Eren, 2004: 451).

Kişinin liderlik özelliği, yönetim sürecinde gösterdiği davranış şeklini oluşturur. Görev davranışı liderin işgörenlerin iş bölümünü, planlamasını, yerini, uygulama şeklini tanımlar. İlişki davranışı ise lider ile işgörenler arasındaki ilişkileri, iletişim yollarını kullanarak, sorumluluk vererek, karşılıklı güven içerisinde işgörenlerin düşünce ve hislerine önem vermeye çaba gösteren davranışları kapsar (Soyluer, 2010: 27).

1.5.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli

Hersey ve Blanchard tarafından yapılan çalışmalara göre liderlik biçimlerinden yalnız birini benimsemek uygun değildir. Lider davranışlarını belirlerken kendisine uygun olanı seçmenin yanı sıra işgörenleri iyi tanımalıdır. Başarılı olmak isteyen yöneticiler, işgörenlerin analizi sonucu olgunluk düzeylerini çok iyi bilmelidir. Buna göre davranışlarını belirlemelidir (Dindar, 2001).

Bu modelde, işgörenlerin olgunluk derecesi incelenmektedir. İki çeşit olgunluk tanımlanmıştır. İlk olarak görev olgunluğu, işgörenin faaliyetlerinde etkili olan deneyimleri ve aldığı eğitimle ilgili olgunluk düzeyidir. İkinci olarak psikolojik olgunluk; işgörenin motivasyon düzeyini gösteren sorumluluk alma isteği ve faaliyet sırasında başarılı hissetme gereksinimidir. İş görenlerin olgunluk derecesi, başarılı olma istekleri işgörenlerin başarılı olunacak yönleri görebilme isteği, sorumluluk alabilme, faaliyetlerle ilgili deneyim, yetenek ve eğitim ile belirlenir (Soyluer, 2010).

1.6. Liderlik Tarzlarında Yeni Yaklaşımlar

Günümüzde oluşan rekabet şartlarında, işletmelerin faaliyetlerinin kalite düzeyini yükseltmek için birçok yeni liderlik yaklaşımları ortaya koyulmuştur. Liderlik alanında meydana gelen gelişmeler yönetim ve organizasyon alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Güney, 2007: 371).

1978 yılı sonrasında alışlagelen geleneksel liderlik tarzı yanı sıra, Burns ve Bass yapmış oldukları çalışmalarda liderlik alanında ayırım yapılmasının gerekliliğini vurgulamışlardır. Yapılan bu ayırım geçmişteki geleneksel liderlik tarzı ile ilgilenen işe yönelik liderlik ve dönüşüme, yeni tarz davranış biçimlerini benimseyen dönüşümcü liderlik kavramlarını meydana getirmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 220).

Transaksiyonel liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, yetkilerini işgörenlerin ödüllendirilmesi, yapılan faaliyetlerde performansın artırılması için çalışanlara ücret artışı ve statüsünün arttırılmasına odaklanırlar. Transformasyonel liderler ise çalışanların bir görevlerinin olduğunu hissettirerek, onları vizyona doğru giden yolda yönlendirilmesinin sağlanmasına önem verirler (Eren, 2004: 460).

1.6.1. Transaksiyonel Liderlik (Geleneksel - İşe Yönelik)

İş görenlerle yöneticilerin faaliyetlere dayanan bir etkileşim olduğunu savunan liderlik şekli, transaksiyonel liderlik olarak tanımlanmaktadır. Burns, transaksiyonel liderlik tarzının otorite, prosedür ve lider gücüne bağlı olduğunu savunmuştur. Transaksiyonel liderlikte işletmede prosedüre uygun davranılması için görev odaklı çalışma dikkate alınır. Prosedürler doğrultusunda çalışanların amaca ulaşmadaki çabası sonucu ödül veya başarısızlığı sonucu ceza uygulamasının olduğu bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu tarzı kullanan liderler için temel unsur, yürütülen faaliyetlerin önceden planlanması ve belirli prosedürler doğrultusunda bitirilmesidir. Burns bu tarz liderlikte işgören ve lider arasında karşılıklı etkileşim olduğunu savunmuştur. İş görenler artan performansları, başarıları, prosedürlere uygun davranma ve işletmeye olan bağlılıklarının karşılığında ödüllendirme adı altında liderleri tarafından motivasyonlarını arttıracak temsili ödül verilmesine karşın liderler işgörenlerde performans düşüklüğü gibi ters durumlarla karşılaştığında cezalandırılacaklardır. İş görenler bu durumun farkında olarak faaliyetlerini sürdürdükleri için istekleri doğrultusunda görevlerinde çaba göstererek hareket etmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 220).

- **Şarta Bağlı Ödül:** Lider, prosedürlere uygun davranan, bu doğrultuda amaçlara ulaşan işgörelere bunun karşılığında ödül vermektedir. İş görenler ödüllendirme yapılacağını bilerek çalışmalarını sürdürür.
- **İstisnalarla Yönetim (Aktif):** İşletmede sorun oluştuğunda lider sorunun çözülmesi için uğraşır. Bu bağlamda işgörelere eleştirel yaklaşarak, cezalandırma hatta işgörenin görevine son verebilir.
- **İstisnalarla Yönetim (Pasif):** İş görenlerin özgür davrandığı liderlik özelliğidir. İş görelere müdahalede bulunmayan lider sorun oluştuğunda çözümün işgören tarafından yapılmasını bekler ve karar vermekte zorluk yaşar.

İstisnalarla yönetim aktif ve pasif ayrımı ilk olarak liderin olaylara mühadale zamanına göre ayrılır. Aktif istisnalarla yönetimde lider meydana gelen olumsuz durumları sorun oluşturmada önce öngörebilmek için çalışanların performansını yakından takip eder ve gerekli durumlarda düzenleyici önleyici faaliyetler yapar (Sayan, 2018: 99).

1.6.2. Transformasyonel Liderlik (Dönüştürücü, Harekete Geçirici, Yenilikçi)

İlk olarak 1978 yılında Burns siyasi yöneticiler üzerine yaptığı çalışmalarda transformasyonel liderliği tanımlamıştır. Transformasyonel liderliği işgörenlerin motivasyonunu ve memnuniyet düzeylerini artırma süreci olarak açıklamıştır. İş görenlere yol gösteren, onlara eşlik eden, sosyal yönleri kuvvetli, insana değer veren, özgür, adil davranan kişilik özelliklerine sahip liderler olduğunu ileri sürmüştür. Bu bağlamda gelişen işletmelerde değişen durumlara karşı yetenekli hale gelen transformasyonel lider bu özellikleri doğrultusunda tercih edilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 227).

İş görenlerin inanç ve değerlerine önem vererek beklentilerini karşılayan dönüştürücü liderler, oluşturdukları vizyonu takipçilerine ileterek yenilik ve değişimi gerçekleştirirler. Bunun sonucunda bulundukları kurumu hedefledikleri en üst performansa ulaştırırlar. İş görenleri tarafından rol model olan dönüştürücü liderler amaçladıkları hedefe giden yolda çalışanların kendilerine güven duymalarını sağlarlar (Koçel, 2005: 605).

Sosyal bir kavram olan liderlik, yeniliklerden ve sosyal dönüşümlerden etkilenebilir. Günümüzde bu değişimler sonucu işletmelerde yönetsel anlamda geleneksel liderlik tarzı geride bırakılarak yenilikçi liderlik tarzları uygulanmaya başlanmıştır. Transformasyonel liderliğin gelişmelere açık kişiye önem veren liderlik özelliklerini barındırması sebebiyle günümüz işletmelerinde yöneticilerin davranış tercihi bu yönde olmaktadır. İşletmelerde işgörenlerin ve yöneticilerin beklentilerinin karşılanması sürecinde transformasyonel liderlik tarzından faydalanılır.

1.7. İş Gören Odaklı Liderlik

Çalışan odaklı liderlik davranışları, iş görenlerle yakın ilişki içeren kişiye dönük liderlik davranışları, ilişki odaklı liderlik davranışları olarak da literatürde yer almaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

İş gören odaklı liderlik davranışları, çalışanlara karşı ortak güven, saygı, sevgi ve yakın ilişki kurulmasını desteklemektedir. Michigan araştırmacıları, iş gören odaklı liderlik, iş görenlere ve çalışanların bireysel başarılarına yoğunlaşmaktadır. Bu

yaklaşımında iletişim çok önemlidir. Yöneticiler iş görenlere performansın artması için belirlenen amaçlarla beklentilerin iletilmesini sağlar (Kılıç, 2006: 29-30).

İş gören odaklı lider, çalışanların kişisel gelişimlerini yakından takip ederek organizasyonun gelişmesinde önemli yere sahiptir. Lider iş görenlerin duygusal memnuniyet düzeyini arttırmaya yönelik faaliyetler yaparak yetki devrini kullanmaktadır (Çetin, 2018: 10)

1.8. Üretim Odaklı Liderlik

Üretim odaklı liderlik davranışı görev ve faaliyetlere yoğunlaşmaktadır. Otoriter ve merkeziyetçi yönetim anlayışı mevcuttur. Blake ve Mouton, iş gören odaklı liderlik tarzını ise demokratik liderlik ,üretim odaklı liderliği otoriter liderlik olarak ifade etmektedir. Üretim odaklı liderlik, yapılan faaliyetlere yönelik tüm aşamaların planlanmasına ve etkin bir şekilde yönetilmesine odaklanır. Buna karşın iş gören birey olarak ikinci plandadır (Çekmecelioğlu, 2014: 24).

Üretim odaklı olan liderlik, işletmede bulunan üretim ile ilgili tüm süreçlerin iyileştirilmesi, kurum politikalarının oluşturulması ve üretim kaynaklı alanlarda liderlerin gösterdiği davranışlarının tümünü ifade etmektedir. Başarıya kayıtsız ve sartsız odaklanılır ve lider için en önemli sonuç başarıdır. Başarıya ulaşırken meydana gelen hiçbir olumsuz durum kabul edilmemektedir. Üretim odaklı lider, çalışanların belirlenen kurallar çerçevesinde verilen görevlerin yerine getirip getirmediğini kontrol eder, cezalandırır ve otoriter bir davranış göstermektedir (Çetin, 2018: 10).

1.9. Değişim Odaklı Liderlik

Yöneticilerin ana görevlerinden biri iş görenlerin günümüzde değişim gösteren şartlara uyum sağlamaları için yönlendirilmesidir. Dönüşümcü ve karizmatik liderlik teorileri, değişim odaklı liderlik davranışının belli çeşitlerine işaret etmek için meydana gelmiştir. Böylece Michigan çalışmalarından başlayarak devam eden iş gören odaklı liderlik ve üretim odaklı liderlik boyutlarına, değişim odaklı liderlik boyutu eklenmiştir (Ağca ve Döven, 2016: 847).

Değişim odaklı liderler, bulundukları işletmeler açısından stratejik girişimlerin ortaya çıkmasında etkilidirler. Değişim odaklı liderlik davranışları, işletmelerde meydana gelen olumsuz durumlara karşın çalışanların yaratıcı çözümler üretmesi sürecinde çalışanların istekli olmasını sağlamaktadır (Fernandez vd., 2010: 311).

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, DÜZEYLERİ, BOYUTLARI, YAKLAŞIMLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılığın literatürde yer alan birçok tanımları mevcuttur. Örgütsel bağlılık kavramı, bir işletmede işgörenin ait olduğu ekip içerisinde bulunma isteği, ekip amaç ve değerlerine olan sadakatini ifade etmektedir. Bu kavram kişilerin bir araya gelme duygusunun olduğu her durumda yer alan, bir araya gelme isteğinin oluşması olan duygusal bir ifadedir. Efendi ve köle, görev ve memur, memleket ve asker arasında oluşan bağlı kalma durumu veya sadakat derecesini ifade eder. (Bayraktaroğlu vd., 2014: 106).

Örgütsel bağlılık, çalışanın birlikte çalıştığı ekibe karşı hissettiği bağlı olma durumudur. Bu durum işe karşı olan çabayı artırarak bu bağlamda örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işe zamanında başlama, işletmeye bağlı kalma, devamsızlık yapmama gibi olumlu sonuçlar meydana getirerek yapılan faaliyetlerin yüksek kalitede olmasını sağlamıştır (Bayram, 2005: 125).

Örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen unsurlar bireysel, ekipte bulunan kişilerin tümü, görev ve iş davranışı şekli olarak bütünsel olarak ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyinin etkilendiği bireysel unsurlar; kişilerin sosyodemografik özelliklerinin yanında bireylerin özdenetim kabiliyeti, başarılı olma isteği gibi kişiye ait özellikler yer almaktadır. Yapılan iş ile ilgili etkileyen unsurlar ise işgörenin çabaladığı işin önemi ve yüklediği anlam, işgörenin yaptığı işteki memnuniyeti, birlikte çalıştığı kişilerle olan ilişkisi olarak açıklanmaktadır. Örgütsel unsurlar ise örgütün şekli, kültürel özellikleri, liderlik tarzları, işgörenlerle yöneticiler arasındaki iletişim şekli, kariyer planlamaları ve maaş düzenlemeleri olarak sıralanmaktadır (Çetin Gürkan, 2006).

Örgütsel bağlılık faaliyetlere katılım, bağlılık ve ekibe ait değerlere olan tutumla birlikte kişilerin bulundukları topluluğa karşı psikolojik sadakati olarak açıklanmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılık düzeyinin yüksek olması ise işe geç gelme, işten ayrılma, devamsızlık gibi olumsuz sonuçların azalmasını sağlayarak örgütsel performansın artmasında katkısı olduğu ileri sürülmektedir (Güney, 2007: 235).

2.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Her işletmenin bir felsefesi ve amacı vardır. İşletmelerde işgörenlerin davranışlarını yönlendiren bu amaç ve felsefe işletmelerin değerlerine göre şekillenmektedir. İşletmenin varoluş nedeni olan misyon, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda faaliyetlere yön verme şeklidir (Korkmaz, 2021: 49).

İş görenlerin bağlı oldukları kuruma olan örgütsel bağlılık düzeyleri, örgütün devamlılığını sürdürmek açısından önemli yere sahiptir. Örgütsel bağlılığın olmaması olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Buna karşın örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması ise kurum açısından oldukça önemlidir. Çünkü kurumda kendini işe adanarak çalışan nitelikli bir iş gören kurumda yüksek performans göstererek faaliyetlerini sürdürmektedir (Sarpbalkan, 2015).

2.2.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

İşletmenin misyon ve değerlerine önem vermeyen işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri en az seviyededir. İçerisinde bulundukları işletmeye karşı zorunlu oldukları sürece bağlı kalırlar ve daha iyi bir fırsat yakaladıklarında kurumdan ayrılmaya eğilimi gösterirler. Düşük örgütsel bağlılıkta dedikodu, direnç ve söylenmelerle örgütolumsuz etkilenmektedir. Bu bağlamda müşterilerin işletmeye olan güveni azalarak işletme kendini geliştirememekte ve maddi kayıplar ortaya çıkmaktadır (Bayram, 2005: 135).

Bu olumsuz durum işletme açısından önemli bir fayda sağlamaktadır. İşletmede zorunlu olduğu için kalan ve bu bağlamda olumsuz davranışlar sergileyen işe geç gelen, ekip içi çatışmaların yaşanmasına neden olan çalışanın işten ayrılmasıyla

bu olumsuz durumların ortadan kalkması ile diğer işgörenlerin performansında artış sağlanabilir. Ancak genellikle işletmelerde oluşan iş kaybı, çalışanların değiştirilmesi, maddi kayıplara, öğrenmesi açısından zaman kaybı gibi nedenlerden dolayı ürün veya hizmet kalitesinde azalmaya buna bağlı olarak kurumsal imajın zarar görmesine neden olmaktadır (Sarpbalkan, 2017).

2.2.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

İş görenin geçmişte yaşadığı deneyimlerin fazla, ancak işletmede bütünleşmenin ve bağlılığın yüksek düzeyde sağlanamadığı bağlılık durumudur. Orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgütün kendisini değiştirmesine karşı gelmekte ve bu nedenle kişisel özelliklerini bozmamak adına faaliyet gösterirler (Öz, 2018).

Çalışanlar örgütün bazı değerlerini benimseyerek işletmenin isteklerini yerine getirmekte ancak diğer yandan örgütle bütünleşirken kişisel özelliklerini değiştirmemeye çabalamaktadırlar. Çoğu zaman olumlu durumlara neden olsa dahi bazı durumlarda çalışanlar kararsız kalarak çevresine sorumlu olmak ile işletmeye duyulan bağlılık arasında kalarak performansın azalmasına neden olurlar (Bayram, 2005: 136).

2.2.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

İş görenler bağlı oldukları işletmeye yüksek düzeyde bağlılık gösterirler. Bu yüksek düzeyde örgütsel bağlılık kişiye iş doyumunu beraberinde faaliyetlerde gösterdiği başarı ve performans artışı sonucu çalışanın bağlılığına karşı işgörenin kariyer planlamasında üst pozisyonlarda bulunmasını sağlayarak ödüllendirilmesini sağlamaktadır. Bu iş görenler kurumun amaçlarına giden yolda kendi düşünceleriyle uyumlu çoğu bakımdan kendi memnuniyetini sağlayarak yüksek iş memnuniyetine sahip kişilerdir. Bu iş görenler yüksek performans ve hizmetin kaliteli olmasını sağlayarak olumlu sonuçlar alınmasında oldukça önemlidir (Sarpbalkan, 2017).

Yüksek düzey örgütsel bağlılıkta bazı durumlarda, çalışanın gelişimi ve ilerlemesi kısıtlanmaktadır. Bu bağlamda çalışanın yaratıcı düşünme yeteneği engellenerek değişime karşı olumsuz durum oluşturmaktadır. Bazı durumlarda

yaratıcılık ortadan kaldırılarak, kurum dışı iletişimde gerginlik ve zorunlu tutularak sağlanmaya çalışılan uyum, çalışanlar arasında etkin olmayan iletişim olumsuz durumlara neden olmaktadır (Bayram, 2005: 137).

2.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılığı ortaya çıkaran nedenlerin açıklanması açısından örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar önemlidir. Tutumsal bağlılık, örgütsel bağlılığın duygusal tepki olduğunu savunurken, davranışsal yaklaşım, kişinin geçmiş davranışının devamı olduğunu ileri sürmektedir (Özpehlivan, 2015).

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarını ele alan bilim adamları, ortak unsurları incelemenin yanı sıra yaklaşımları gruplandırarak ayırmışlardır. Bu yaklaşımlar; tutumsal bağlılık yaklaşımı, davranışsal bağlılık yaklaşımı ve çoklu bağlılık yaklaşımı olarak gruplandırılmıştır. Bu yaklaşımlar genellikle örgütsel bağlılığı inceleyen bilim adamlarının bağlı oldukları bilim dalı nedeniyle farklılaşarak ele alınmıştır. Örgütsel davranışı inceleyenler örgütsel bağlılık kavramını, tutumsal bağlılık içerisinde çalışırken sosyal psikologlar, davranışsal bağlılık içerisinde araştırmışlardır (Gül, 2002: 40-50).

2.3.1. Tutumsal Yaklaşımlar

Tutumsal bağlılık kişinin birlikte çalıştığı ekiple ve benimsemiş olduğu değerlerle örgüt amaçlarına ulaşmak için örgüte bağlı kalma durumudur (Güney, 2007: 251). Tutumsal bağlılık literatürde çalışanların bulunduğu örgüt ile arasındaki ilişkiye önem vermesi, kendi değerleri ve bireysel hedefleri ile örgüt hedef ve değerlerinin zamanla birleşmesi sonucuyla, iş görenin örgüte duygusal olarak bağlanmasını sağlayan bir tepki olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

İş görenler ile örgüt arasında önemli bir ilişki mevcuttur. Örgüte faydalı olmak için istekli olan çalışan her türlü fedakarlık yapmaya hazır durumdadır. Araştırmacılar Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer tutumsal bağlılık yaklaşımını savunmuşlardır. (Gül, 2002).

2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşım, kişilerin yaşadıkları deneyimler ile birlikte çalıştıkları ekibin uyum içerisinde işletmede kalma sürecidir. Bu süreçte kişiler işletmede kalma süreleri arttıkça ortaya çıkan sorunların üstesinden gelebilme yeteneğine sahiptirler. Davranışsal yaklaşım bir davranışın meydana gelmesinin ve tekrarlama olasılığının durumlarını açıklar. Ayrıca davranış tutumunun değişmesindeki etkilere odaklanır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Davranışsal bağlılığı benimseyen çalışanlar, işletmeden daha çok yapmış oldukları çalışmaya bağlılık göstermektedirler. Davranışsal bağlılık işletmeden daha çok çalışanın davranışına göre ilerlemektedir. İşletmede çalışan bir kişi bir eylemde bulunmuş ve şartlar bu eylemin devamlılığını getirerek kişiyi bu davranışa bağlı hale getirmiştir. İlerleyen süreçlerde işgören bu eyleme uygun faaliyetleri ele alarak geliştirir ve eylemin tekrar oluşma durumunu arttırmaktadır (Bayram, 2005).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları

Örgütsel bağlılık konusunda çalışma yapanlar bağlılık türleri konusunda farklı yaklaşımlar ileri sürmüşlerdir. Meyer ve Allen, 1984 yılında ilk olarak duygusal bağlılık, ikinci olarak devam bağlılığı ve son olarak 1990 yılında bulunduğu ekibe hissettiği bağlılığın doğru olduğu inancıyla örgüte bağlı kalma zorunluluğu olarak tanımlanan normatif bağlılığı ortaya koymuşlardır (Güney, 2007: 253).

Literatürde örgütsel bağlılığın farklı unsurlar ile ilişkisinin olumlu veya olumsuz olup olmadığı konusunda araştırmalar bulunmaktadır. Çalışanların ilk olarak üst düzeyde duygusal bağlılık, sonrasında normatif bağlılık ve son olarak da devam bağlılığına sahip olması isteneilen bir durumdur (Halis, 2003: 73).

2.4.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanların işletme misyon ve değerlerini önemseyerek işletmeye duyduğu bağlılıktır. İşletme değerlerini benimseyen çalışan kendisini işletme ile bir bütün olarak düşünür ve işletmeden ayrı kalmak istemez. Bu bağlılık şekli çalışanın işletmeye göstermiş olduğu en güzel bağlanma biçimidir. Bu çalışanlar her yöneticinin

istediği, kendini işe adanmış ve işletmeye bağlı kalarak verilen işe karşı yüksek performans ve olumlu davranışlar sergilemektedirler (Bayram, 2005: 132).

Duygusal bağlılığı bulunan işgören, işletmenin değerlerine önem verir ve bulunduğu ekibe uzun süre bağlı kalmayı devam ettirir. Duygusal bağlılık türü işgörenler için en çok arzulanan bağlılık şeklidir (Balçık ve Ordu, 2018: 100).

2.4.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı olan kişi işletmeden ayrılması durumunda seçim yapabileceği işletmelerin sayısının çok az olduğuna inanmaktadır. İş görenlerin bazıları yaptığı çalışmayı sevmek yerine zorunluluk durumundan dolayı(maaş, sigorta, bireysel vb.) diğerleri ise başka iş seçeneğinin olmayışından dolayı işletmeye bağlı kalmayı sürdürmüşlerdir. Bu düşünce ile faaliyet gösteren çalışanlar olumsuz çalışma problemlerine yol açarak işletme açısından uygunsuz eylemler gerçekleştirebilir. Bu durum yönetim açısından sorun meydana getirmektedir. Devam bağlılığı işletmede kalma gereksinimini ifade eder. Olumlu kişisel ve örgütsel sonuçların bu bağlılık üzerinde etkisi yoktur (Güney, 2007: 254).

Çalışan, devam bağlılığında kişisel çıkarlarının bulunduğu kurumda devam etme kararı ve alternatif olmaması nedeniyle kişinin bulunduğu kurumda kalma eğilimi göstermektedir. Bu durumda çalışan kendi açısından yarar sağlayacak durumların seçimini yaparak işletmede devam etme kararı almaktadır (Özpehlivan, 2015).

2.4.3. Normatif Bağlılık

Birey işletmede sürdürdüğü faaliyetleri kendisine görev olarak kabul eder. İçerisinde bulunduğu ekibe hissettiği bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi nedeniyle, işletmeden ayrılması sonucu ortaya çıkan eksikliklerin önemi yoktur. İş gören çalıştığı kuruma duyduğu minnet duygusuyla örgüte bağlılığını sürdürür. Buna neden olan, yöneticilerin çalışanları işe alınma ihtiyacının en yüksek olduğu noktada iş vermeleri veya örgütte bulunmalarının doğru olduğuna olan inanç ve değerlere önem vermeleridir. Bu değerlere sahip bireyler işletmenin kendisine olan tutum ve

davranışlarına önem verirler ve bununla birlikte örgüte bağlı kalarak faaliyetlerini sürdürmeyi minnet borcu olarak düşünmektedirler (Bayram, 2005: 133).

Normatif bağlılık, örgüt içindeki bağlılığın sorumluluk ve etik boyutunu oluşturur ve çalışanın örgütte kalma zorunluluğu hissini yansıtır. Bir çalışanın örgüte bağlılığı, sosyal sorumluluğunun farkında olmasına ve örgütte kalma yükümlülüğüne bağlıdır. Bu, bireyin örgütte kalmanın yapılacak doğru şey olduğuna olan inancından kaynaklandığı için diğer iki bağlılık türünden farklı bir boyut sunar (Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını etkileyen unsurlar genel olarak kişisel (yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, kurumdaki çalışma süresi, ücret miktarı vb.) ve örgütsel (örgütsel adalet, güven, iş tatmini, rol belirliliği ve çatışması, yapılan işin önemi, ödüller, terfi olanakları yöneticilerin liderlik davranışları, liderlik tarzı, örgüt dışı iş olanakları vb) olarak sınıflandırılmıştır. Örgütsel amaçlara ulaşmak veya başarılı olmak isteyen bir yönetici işgörenlerin örgüte bağlı olma düzeylerini arttıracak faaliyetlere önem vermelidir. Örgüt ve çalışan arasında kurulan bağ örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktördür ve örgüt çalışanlarının ortak bir amaç ve kültür etrafında toplanarak çalışanların örgüte olan aitlik duygusunun gelişmesini sağlar (İmamoğlu, 2011).

Yapılan çalışmalarda, örgütsel verimlilik ve etkinliği arttıran birçok faktör bulunduğu görülmektedir. Bu faktörler, liderlik davranışları, örgüt kültürü, örgüt içi çatışmalar, örgütsel stres, iletişim ve işbirliği, motivasyon, iş doyumu şeklinde sıralanabilir. Yıldız' ın yapmış olduğu çalışmada örgütsel iletişimin, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yıldız, 2019). Bu unsurların yanında çalışanların yaptığı faaliyetlere ve birlikte çalıştıkları ekibe yönelik tutum ve davranışları ile örgütsel bağlılığı da örgütün verimliliği açısından önemli yere sahiptir. (Üzüm vd., 2007).

İş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını etkileyen unsurlar; yaş, cinsiyet, deneyim, örgütsel adalet, güven, iş tatmini, rol belirliliği ve çatışması, yapılan işin önemi, güvenlik, özerklik, karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma, alınan destek, iş güvenliği, karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma, alınan destek, iş

güvenliği, tanınma, yabancılaşma, medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar, çaresizlik, iş saatleri, ödüller, terfi olanakları, ücret, tanımlama, diğer çalışanlar, liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, çalışanlara gösterilen ilgi ve rutinliktir (Güney, 2007: 254).

Çalışanların işe geç gelmesi, devamsızlık durumu, işten ayrılma isteği, çalışan devir oranının yükselmesi gibi olumsuz durumlar örgütsel bağlılık düzeyinin düşük miktarda olmasından kaynaklanabilir. Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılık düzeyinin azalması, stres durumunun artması ve iş performansında azalma gibi olumsuz davranışsal sonuçlara da sebep olabilmektedir (Kılıç ve Öztürk, 2009).

İşletmenin başarılı bir şekilde varlığını devam ettirebilmesi için örgütün temel yapı taşı olan kişinin severek faaliyetlerini sürdürmesi, yaptığı işi sahiplenerek verilen işi memnuniyetle yapmasının sağlanmalıdır. İş görenlerin çalışmaya başladıktan çok kısa süre zarfında örgüte karşı oluşan olumsuz duygularla işten ayrılma isteği ve yeni iş arayışına yönelmeleri hem birey hem de işletme açısından istenmeyen bir olaydır. Bu gibi olumsuz sonuçlar oluşmasını engellemek adına yöneticiler işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttıracak unsurları belirleyerek bu unsurları iyileştirici faaliyetler göstermesi beklenmektedir (Güney, 2007: 241).

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişki incelenmiş ve ileri yaşı olan çalışanlarda, genç çalışanlara göre örgütsel bağlılığın yüksek olduğu görülmektedir (İmamoğlu, 2011).

Araştırma sonuçlarına bakıldığında kurumda bulunan yöneticilerin çalışanlarının beklentilerini karşılaması, çalışanın örgütsel bağlılığının artırılmasında çok önemli yere sahiptir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işten ayrılma eğiliminde olmadığı için işe zamanında gelme, devamsızlık yapmama gibi davranışlar sergileyerek yapılan faaliyetlerde performansın artmasını sağlamaktadırlar. Bu bağlamda iş gücü devir hızı da azalmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

1. LİDERLİK TARZI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde, liderlik tarzları ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi konu alan önceki çalışmalara, ulaşıkları bulgulara ve tartışmasına yer verilmiştir. İşletmelerde yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile işgörenlerin işletmenin amaç ve değer yargılarına olan bağlılığı artış göstermektedir. İşletmede yönetimde yer alan kişiler, örgüt kültürüne ve yargılarına özen gösteriyorsa, söz konusu olan işletmelerde verim ve yaratıcı düşünce yeteneği ile gelişim görülecektir. Bu bağlamda yöneticilerin işgörenlerin gereksinimlerine gösterdiği özenin örgütsel bağlılık ile ilişkisi oldukça fazladır (Karahan, 2008: 146).

Örgütsel bağlılık, kişinin bağlı olduğu örgütle bağdaşma ve tamamlanma düzeyi olarak açıklanmaktadır (Arı Sağlam, 2003: 22). Bu bağlamda örgütselbağlılıkta üç ana faktör yer almaktadır. Bu faktörlere göre, kişinin örgütün amacını benimseyerek onaylaması ve örgüt içerisinde bulunma isteği düzeyinin yüksek olması örgütsel bağlılığın karşılığıdır (Karahan, 2008: 148).

Bir işletmenin başarılı ya da başarısız olmasında liderlik önemli bir konumdadır. İşletmede bulunan yöneticinin benimsemiş olduğu liderlik şekli çalışanların amaç ve örgüt değerlerine olan bağlılığını etkilemektedir (Özutku, 2005: 71).

Liderlik tarzı ve çalışan motivasyonu, iş performansı, memnuniyeti ve örgüt bağlılığı arasında ilişki olduğu düşünülerek bu konularda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalara örnek çalışmalar incelendiğinde Singapur’ da Kouzes ve Posner tarafından hastanede çalışan hemşirelere ve yöneticilere yönelik anket yöntemi kullanılarak yapılan araştırmaya göre örgütsel bağlılık ve liderlik tarzı arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Loke, 2001).

Birleşik Arap Emirlikleri’nde farklı işletmelerde bulunan 430 işgören kapsamlı araştırmada işgörenlerin algılanan liderlik davranışı ile işletmeye olan bağlılık ve

memnuniyeti arasında olan ilişki düzeyi ele alınmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre danışmacı ve katılımcı liderlik davranışının performans ve bağlılık üzerine olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık ile liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmacılar Likert'in sistem 1 – sistem 4 modeli, liderler çalışanı dikkate alan ve faaliyete önem veren yönere yönelen davranışa önem vermeleri üzerine literatürde son zamanlarda dönüşümcü liderlik tarzı incelenmiştir (Özutku, 2005: 71).

Avustralya'da bulunan yedi hastanede bulunan 251 hemşire üzerine yapılan araştırmada kişi odaklı liderlik tarzı ve faaliyete önem verme düzeyleri incelenmiştir. Kişi odaklı liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında önemli düzeyde ilişki görülmüş, demografik özelliklerde bulunan yaş düzeyi ile örgüt bağlılığı arasındaki ilişkinin düşük miktarda olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi, mesleki deneyim yılı ile bağlılık arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Lok ve Crawford, 2004: 365).

Avustralya'da kamuda çalışan 302 kişiyi kapsayan araştırmada otokratik ve demokratik liderlik tarzının işgören bağlılığı üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre demokratik liderlik tarzının işgören bağlılığını arttırdığı görülmüştür (Özutku, 2005).

Hong Kong'dan 219 ve Avustralya'dan 118 yönetici üzerine yapılan çalışmada liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Liderlik tarzı olarak kişiyi dikkate alan ve faaliyete önem veren boyutlar üzerinde durulmuştur. Bu çalışma sonucuna göre Avustralya'da bulunanlarda kişiyi dikkate alan liderlik tarzının örgütsel bağlılığa etkisi, Hong Kong'ta bulunanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların eğitim düzeyinin örgütsel bağlılık üzerinde düşük miktarda olumlu etkisi görülmüştür (Lok ve Crawford, 2004: 321).

Örgütün başarılı olmasında en önemli unsurlardan biri örgütsel bağlılıktır (Yılmaz, 2015, s. 52). Örgütsel bağlılık ve algılanan liderlik tarzı arasındaki korelasyonu görmek amacıyla Dick ve Metcalfe polisler üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucunda liderlik tarzının ve yöneticinin işgörenlere olan desteğinin örgütsel bağlılıklarını arttıran bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır (Dick ve Metcalfe, 2001: 114).

Yapılan çalışmalarda son yıllarda batıda bulunan ülkelerde dönüşümcü liderlik davranışının tercih edilmesi, çalışan memnuniyeti ve örgütsel sadakati arttırması yönünden önemlidir (Lok ve Crawford, 2004: 322). Dönüşümcü liderlik tarzı ile ilgili Tayvan’da hizmet sektöründe çalışmalarını sürdüren 84 kurumdan toplam 1451 çalışanı içeren çalışmada dönüşümcü liderlik tarzı ile örgüte olan bağlılık düzeyleri arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür (Zeybek ve Örücü, 2022).

Ancak gelişmekte olan ülkelerde liderlik tarzı bürokratik, çalışanları karar sürecine dahil etmeyen, hiyerarşinin hakim olduğu örgütsel biçime uygun olup, liderliğin bulunulan pozisyon, otorite ve kıdeme bağlı olduğu görülmektedir (Lok ve Crawford, 2004: 322). Bu farklılıkların olması sebebiyle gelişmiş ülkelerde ortaya atılan liderlik tarzlarının geçerlilik durumu her yerde aynı değildir (Özutku, 2005).

Liderlik ve örgütsel bağlılık alanında ülkemizde bulunan işletmelerde yapılan çalışmalardan birçoğu incelenmiştir. Ankara’da bulunan 84 özel ve kamu sektöründe bulunan bankalarda yönetim alanında bulunan şef, müdür ve yardımcıları olmak üzere 220 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda yapılan analize göre yöneticiye duyulan güven duygusu arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı ölçülmüştür (Arı Sağlam, 2003).

İncelenen çalışmalara göre yöneticileri ile iyi ilişkiler içerisinde olan işgörenler örgüt içerisinde daha yüksek performans göstererek verimliliklerinin artmasını sağlamaktadırlar. Bunun sonucunda yöneticinin çalışana karşı anlayışlı olmasının yanı sıra faaliyetlerde esneklik kazanarak işgöreni özgür bırakmaktadır. Bu bağlamda işgörenin sorumluluk bilinci artması ile birlikte örgütsel bağlılığı da artmaktadır (Güler, 2019: 1141).

Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 2016-2017 yılları arasında Manavgat ilçesinde bulunan 331 öğretmene uygulanan ölçek sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucuna göre başarı, destek kültürü ve görev ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde ilişki görülmüştür (Balçık ve Ordu, 2018).

2. SAĞLIK HİZMETLERİNDE LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sağlık hizmetlerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve kuruma olan bağlılıklarının sürdürülmesi kurumların devamlılıklarının sağlanması, yapılan faaliyetlerde performansın ve verimliliğin artmasında oldukça önemli bir yere sahiptir.

Sağlık hizmetlerinde oluşan problemleri azaltmak ve hastanenin gelişmişliğini attırmak için yöneticinin etkin, yenilikçi, donanımlı, teşvik eden liderlik özelliklerine sahip olması gereklidir. Bu bağlamda hastanede bulunan yöneticilerin bu özelliklerini ortaya çıkaracak olan unsurların belirlenmiş olması önemlidir. Bu unsurların başında gelen örgütsel bağlılık sağlık hizmeti veren işletmeler için en önemli yere sahiptir. (Karahan, 2008: 147).

Yöneticilerin bulunduğu konumun farkında olarak davranması, örgütte dönüşüm, değişim ve yenilikçi davranışın ortaya çıkmasında etkilidir. Bunun sonucunda yenilik için örgütün gereksinimlerini ve bu gereksinimlerin karşılanması sürecinin başlaması sağlanmıştır (Aykanat ve Çalışkan, 2019: 851).

İş görenlere destek veren yaklaşımla davranış sergileyen liderlerin çalışanlarla olan karşılıklı iletişimi ve yöneticilere olan güven duygusunun örgütsel bağlılık düzeyine katkı sağladığı görülmüştür (Çakınberk ve Aksel, 2009).

Liderlik yönetim alanında önemli yere sahiptir. Bunun nedeni yöneticilerin işgörenlere yön vermesi ve hedeflere ulaşılması doğrultusunda yol göstermesi, yöneticilerin liderlik özelliklerinin başında gelir. Bu bağlamda yönetim alanında yapılan çoğu çalışmacılar liderlik kavramını yönetimin başlıca faktörü olarak ortaya koymakta ve söz konusu faktörlerin bütünleşerek birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Hizmet veren bir kurum olan hastanelerde bulunan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasını sağlamak için hizmet odaklı liderlik oldukça önemlidir. Hizmet yönelimli olan lider, çalışanlara hizmet eden olmayı, kendi gereksiniminden çok işgörenlerin gereksinimlerine önem verir. (Karahan, 2008, s. 150). Çalışmalarda genellikle bürokratik yönetim tarzının, işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerini azalttığı görülmüştür (Dick ve Metcalfe, 2001: 114).

Sağlık hizmetlerinde örgütün birlikte çalışarak verimliliği arttıran ve kaynakların etkin kullanımını sağlayan hastane yöneticileridir. Bu bağlamda işletmede

son teknoloji ile donatılmış araçlar, bunları kullanabilecek nitelikte işgörenler olsa dahi, bunlara etkin bir yönlendirme olmadıkça örgüt hedeflenene ulaşamayacaktır (Kırılmaz vd., 2015).

Tablo 2’de liderlik ve örgütsel bağlılık alanında ülkemizde bulunan sağlık işletmelerinde yapılan başlıca çalışmalara yer verilmiştir. Gün tarafından yapılan yakın tarihli bir çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışı, yenilikçi iş davranışı ve grup uyumunun aracılık etkisinin araştırılması amacıyla Tunceli ili Devlet Hastanesinde çalışanlarına anket uygulanmış ve dönüşümcü liderlik algılarının grup uyumunu olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Gün, 2022: 240).

Aykanat ve Çalışkan (2019) yaptıkları çalışmada Ardahan Valiliğine bağlı personelin oluşturduğu çalışma evreninde anket uygulanarak analiz yapılmıştır. Ardahan Valiliğine bağlı çalışan sayısının az olması ve Ardahan ilinin küçük olması yapılan çalışmada dönüştürücü liderlik algısının yüksek ölçülmesinde etkili olmuştur. İş görenler ve yöneticiler arasındaki iletişimin yüz yüze iletişim, etkileşim, yöneticilerin ulaşılabilir pozisyonda olmaları gibi ana unsurlar değişim ve beraberinde getirdiği dönüşümde kişiler arası ilişkinin öneminin algılanmasında önemli yere sahiptir (Aykanat ve Çalışkan, 2019).

Arslan ve Vatan (2020) tarafından İzmir’de bulunan Çocuk Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde aktif görev yapan yönetici kadrosunda bulunan hemşireler ve birlikte çalıştıkları hemşireler üzerinde tanımlayıcı tipte araştırma yapılmıştır. Yapılan anket sonuçlarına göre yönetim kadrosunda bulunan hemşirelerin, birlikte çalıştığı hemşireyi tanıması, onlara anlayışlı olması, kariyer planı, katılımlarını desteklemesi, dönüşümcü liderlik davranışlarını fark etmelerinde ve geliştirilmesinde fayda sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır (Arslan ve Vatan 2020: 106).

Aksu ve Yiğit (2019) tarafından Çukurova Bölgesi’nde bulunan Üniversite ve Kamu Hastaneler Birliğine bağlı Çocuk Hastanelerinde çalışan hemşireler üzerinde uygulanan anket sonuçlarına göre, hemşirelerin liderlik yönelimleri ile aile merkezli bakım uygulamaları arasında pozitif ilişki görülmüştür (Aksu ve Yiğit, 2019: 108).

Literatürde bulunan çalışmalara göre yönetici konumunda olan kişilerin çok az düzeyde paternalist liderlik özelliklerine sahip olmasının yanı sıra genellikle

dönüşümcü liderlik özelliği taşıdıkları görülmüştür. Çalışma sonuçlarına göre yöneticiler liderlik yeteneklerini geliştirici faaliyetlerde bulunmalıdır (Çevik Özdemir vd., 2019).

Tablo 2. Literatürde Liderlik – Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Sağlık Alanında Yapılan Çalışmalara Örnekler

Yazar(lar)	Yıl	Çalışmanın Yöntemi	Örneklem / Kapsam	Temel Bulgular
Çakınberk A. ve Demirel E. T.	2010	Anket, Korelasyon Analizi	Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği konulu araştırmanın örneklemini Malatya ve Tunceli'deki devlet hastanelerinde görev yapan 296 yardımcı sağlık personelinin toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir.	Dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında güçlü bir ilişki vardır.
Göksel A. ve Aydınlatan B.	2012	Anket, Regresyon	Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi; araştırma konulu çalışmanın örneklemini Gazi Üniversitesi Hastanesinde 57 süpervizör ve sorumlu hemşireler oluşturmaktadır. Veriler anket uygulaması yapılarak toplanmıştır.	Örgütsel bağlılık lider-üye etkileşimi ile paralel olduğu görülmüştür.
Akbolat M. vd,	2013	Anket, Tanımlayıcı Regresyon, korelasyon	Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi konulu araştırmanın örnekleminde 30 Nisan 2011 tarihleri arasında gerçekleştirilen Sakarya'da faaliyette bulunan iki kamu, iki özel olmak üzere toplam dört hastanede 452 adet anket sağlık çalışanlarına uygulanarak (hekim, hemşire/ebe ve sağlık teknisyen/teknikeri) çalışmada kullanılmıştır.	Dönüşümcü liderlik tarzı duygusal bağlılık düzeyi üzerinde pozitif yönde etki etmektedir.
Örücü E. ve Teker K.S.	2014	Anket, korelasyon	Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: sağlık sektöründe bir araştırmada, hastane personelinin örgütsel bağlılıkları üzerinde hastane yönetiminin liderlik davranışlarının etkisi ölçülmüştür. Araştırma, hastanede çalışan farklı unvanlara sahip 82 sağlık personeline uygulanmıştır	Liderlerin kişisel becerileri, vizyon ve strateji geliştirme yetenekleri vb. örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etki ettiği görülmüştür
Ergün E. ve Çelik S.	2015	Anket, korelasyon analizi ve regresyon analizleri	Öz liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi konulu araştırmanın örneklemini Kocaeli' de resmi izin alınabilen 10 farklı devlet hastanesi ve sağlık kuruluşunda çalışan 300 hemşireden oluşturmuştur. Ancak 286 hemşire veri toplama formlarını tamamlayabilmiştir. Bu nedenle örneklem 286 hemşireden oluşmuştur.	Araştırmada, sağlık çalışanlarının algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tekingündüz S. ve Kurtuldu A.	2015	Anket, Korelasyon, Regresyon analizi	İşten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkilerin analizi konulu araştırmanın örneklemini Kahramanmaraş'ta bulunan, genel hizmet sunan bir kamu hastanesinde kadrolu çalışan personellerle gerçekleştirilmiştir. Toplam 513 personelin 208'i çalışma kapsamına alınmıştır.	Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif yönlü ilişki görülmüştür.
Akyurt N. vd.	2015	Anket, korelasyon, regresyon	Sağlık çalışanlarında liderlik tarzları-iş tatmini-örgütsel bağlılık modeli konulu çalışmada 1785 sağlık sektörü çalışanı üzerinde 3 aylık bir süreç içerisinde gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin en fazla hastanesinin bulunduğu ve en kalabalık nüfuslu şehri olan İstanbul'daki özel ve devlet hastane/kliniklerinde gerçekleştirilen saha araştırmasında örneklem hekimlerden, diğer sağlık personelinin, yardımcı sağlık personelinin ve idari görevler gerçekleştiren idari personelden oluşmaktadır.	Araçsal ve etkileşimci liderlik tarzının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.
Bayyurt N. ve Kılıç C.H.	2017	Anket, Regresyon	Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması konulu araştırmanın örneklemini İstanbul ilindeki bir kamu hastanesinde çalışan, farklı unvanlara sahip (Doktor, Hemşire, diğer sağlık çalışanları) 210 personel oluşturmaktadır.	Demokratik liderlik tarzı örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde olumlu yönde etki etmektedir. Devam bağlılığı üzerinde otokratik liderlik tarzının etkili olduğu görülmüştür.
Sayan İ.	2018	Anket, Korelasyon analizi	Kurumsal liderlik tarzlarını algılamının örgütsel bağlılık ve vatandaşlığa etkisinde çalışanların motivasyon seviyelerinin rolü konulu araştırmanın örnekleminde İstanbul ilinde bulunan Sağlık Bakanlığı'na bağlı dokuz özel hastanede görev yapan 420 adet sağlık çalışanları (doktor-hemşire) oluşturmaktadır.	Liderlik tarzının olumlu veya olumsuz yönde örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkisi olduğu görülmüştür.
Örgev C. ve Sütü S. E.	2018	Anket, korelasyon, regresyon, tanımlayıcı	Araştırmanın evreni Sakarya İli Kamu Hastaneleri Birliği'ne bağlı bir kamu hastanesi olan Yenikent Devlet Hastanesi'nde çalışan 495 sağlık personelidir. Çalışmanın örneklemini ise ulaşılabilen 254 sağlık personelidir.	Hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi görülmüştür.
Kırkpınar S.ve İşcanÖ.	2018	Anket, korelasyon, regresyon	Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri konulu araştırmanın örneklemini Erzurum'daki Halk Sağlığı Müdürlüğüne bağlı birimlerde Hemşire ve Ebe pozisyonunda çalışan 120 kişiye anket uygulanmıştır.	Dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında paralel bir ilişki görülürken, etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında herhangi bir ilişki görülmemiştir.

Aksu D. Ve Yiğit R.	2019	Anket, korelasyon analizi	Çocuk Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Liderlik Özellikleri ve Aile Merkezli Bakım Arasındaki İlişkinin İncelenmesi konulu çalışma Çukurova Bölgesi'nde yer alan üniversite ve devlet hastanelerinin pediatri kliniklerinde çalışan 528 hemşire ile yapılmıştır.	Eğitim seviyesi arttıkça liderlik yönelimleri ölçek puanlarının arttığı belirlenmiştir. Lise mezunu hemşirelerin AMBA puanı diğer hemşirelere göre daha yüksek bulunmuştur. LYÖ toplam puanı ile AMBA puanı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.
Arslan E. ve Vatan F.	2020	Anket, Tanımlayıcı	Servis Sorumlu Hemşirelerinin Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının İncelenmesi konulu araştırmanın örneklemini, İzmir' de bir Çocuk Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan, araştırmaya katılmaya gönüllü 218 servis hemşiresi, 17 servis sorumlu hemşiresi (SSH) ve beş üst düzey yönetici hemşire oluşturmuştur.	Servis sorumlu hemşirelerinin, "Liderlik Uygulamaları Envanteri" puan ortalamaları, değerlendiren gruplara göre incelendiğinde; üstlerin puanlarının en yüksek olduğu, daha sonra sırasıyla öz değerlendirmeleri puanlarının, akranlarının ve astlarının değerlendirme puanlarının geldiği belirlenmiştir.
Sorucuoğlu A. Y. VeÖztürk Z.	2021	Anket, korelasyon	Hastane Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi (Ankara İlinde Bir Devlet Hastanesi Örneği) konulu araştırmanın örneklemini Ankara' da bir devlet hastanesinde çalışan araştırmaya katılmayı kabul eden 476 personel ile anket yöntemiyle yapılmıştır.	Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu; kurum amirine yönelik algılanan dönüşümcü liderlik algısı arttıkça, ilgili kurumda çalışanların örgütsel bağlılığının da arttığı tespit edilmiştir.
Gün G.	2022	Anket, korelasyon	Dönüşümcü liderlik davranışı, yenilikçi iş davranışı ve grup uyumunun aracılık etkisinin araştırılması amacıyla Tunceli ili Devlet Hastanesinde çalışan 123 kişiye yapılan anket uygulanmıştır.	Dönüşümcü liderlik algıları ile grup uyumunu olumlu etkilediği görülmüştür.

Tablo 2’ de bulunan örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki olduğunu gösteren altı tane çalışma bulunmaktadır (Akbolat vd, 2013; Çakınberk ve Demirel, 2010; Kırkpınar ve İşcan, 2018; Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015; Sayan, 2018; Sorucuoğlu ve Öztürk, 2021).

Bu çalışmalardan üç tanesinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir bağ olup büyük etkiye sahip olduğu görülmüştür (Çakınberk ve Demirel, 2010; Akbolat vd., 2013; Sorucuoğlu ve Öztürk, 2021). İki tanesinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki görülmüştür (Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015; Sayan, 2018). Bir çalışmada ise düşük düzeyde ilişki görülmüştür (Kırkpınar ve İşcan, 2018).

Çakınberk ve Demirel (2010), çalışmasında örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki görülmüştür. Dönüşümcü liderlik uygulamalarındaki değişimin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Göksel ve Aydınlatan (2012) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık lider-üye etkileşimi ile paralel olduğu görülmüştür. Tekingündüz ve Kurtuldu (2015), yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır.

Kırkpınar ve İşcan (2018) çalışmasında ise dönüşümcü liderlik davranışları çalışanların örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tüm bu bulguların aksine olarak Akyurt vd., (2015) ise dönüşümcü liderliğin, çalışanların iş ve örgüte olan tutumları üzerinde etkisi bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Literatürde etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılığın birbiri ile ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Akyurt vd., 2015; Sayhan, 2018). Etkileşimci liderlik davranışı sergileyen yönetici davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu yönde etki etmektedir. Akyurt vd., (2015) etkileşimci liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür Sayhan (2018), çalışmasına göre etkileşimci liderlik davranışları çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu yönde bir etki gösterdiği ve önemli bir faktör olduğu ortaya konulmuştur. Bu üç çalışmanın aksine olarak Kırkpınar ve İşcan (2018), çalışmalarında dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında

paralel bir ilişki görülürken, etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araçsal ve etkileşimci liderlik tarzının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde olumlu yönde etkisi bulunduğunu gösteren çalışmaya yer verilmiştir. Örgütsel bağlılık üzerinde en fazla etkiye sahip olan en önemli faktör araçsal liderlik tarzı olduğu görülmüştür (Akyurt vd., 2015).

Ergün ve Çelik (2015) çalışmasında sağlık çalışanlarının algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile planlama yapmak arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Otokratik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı yönde etkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmıştır. Çalışmaya göre otokratik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde özellikle de devam bağlılığı alt boyutları üstünde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. Otokratik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediği görülmüştür. Demokratik liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülen çalışmaya göre demokratik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde özellikle de normatif bağlılık ve duygusal bağlılık alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi görülmüştür (Bayyurt ve Kılıç, 2017).

Hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi görülen bir çalışmaya rastlanmıştır. Çalışmaya göre hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki görülmüştür (Örgev ve Sütü, 2018).

Arslan ve Vatan (2020) çalışmasında Servis sorumlu hemşirelerinin, “Liderlik Uygulamaları Envanteri” puan ortalamaları, değerlendiren gruplara göre incelendiğinde; üstlerin puanlarının en yüksek olduğu, daha sonra sırasıyla öz değerlendirmeleri puanlarının, akranlarının ve astlarının değerlendirme puanlarının geldiği belirlenmiştir. Aksu ve Yiğit(2020) yaptığı çalışmada eğitim seviyesi arttıkça liderlik yönelimleri ölçek puanlarının arttığı belirlenmiştir.

Sorucuoğlu ve Öztürk (2021) çalışmasına göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu; kurum amirine yönelik algılanan dönüşümcü liderlik algısı arttıkça, ilgili kurumda çalışanların örgütsel bağlılığının da

arttığı tespit edilmiştir. Gün (2022) çalışmasına göre dönüşümcü liderlik algıları ile grup uyumunu olumlu etkilediği görülmüştür.

Vizyon sahibi, iyi iletişim becerileriyle donanımlı ve gelecekteki olayları tahmin edebilme yeteneğine sahip dönüşümcü lider işgörenlerin motivasyonunun artmasında çok önemli yere sahiptir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık durumunun artırılması için yöneticinin benimsemiş olduğu liderlik tarzı önemlidir. Literatürde bulunan araştırmalarda genel olarak liderlik tarzının örgütsel bağlılığın her üç boyutunu da etkilediği görülmüştür. Çalışmalarda liderlik tarzı ile özellikle duygusal bağlılık arasında yüksek ilişki görülmüştür.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK HİZMETLERİNDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ALAN ARAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMAYLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Bu bölümde sağlık hizmetleri sektöründeki yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan alan çalışmasına ilişkin kullanılan metodoloji ve diğer bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Amacımız yöneticilerin liderlik davranışlarını incelemek, birlikte çalıştıkları ekibin örgütsel bağlılığına etkisini sorgulamaktır. Bu araştırmada amaç, hastanede bulunan işgörenlerin örgütsel bağlılığı ile birlikte çalıştıkları yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişki olup olmadığını bazı sosyo-demografik değişkenler (öğrenim düzeyi, kurumda çalışma süresi, toplam mesleki kıdem, cinsiyet, yaş, alınan ücret düzeyi) aracılığıyla incelemek ve örgütsel bağlılığı arttıran unsurları belirlemektir.

1.2. Evren ve Örneklem

Giresun Eğitim ve Araştırma Hastanesinde bulunan 20 yaşın üzerinde olan erkek ve kadın toplam 450 sağlık çalışanına anket verilmiştir. Bu dağıtılan anketlerden 326 tanesi geri dönmüş ve çalışmaya dahil edilmiştir. Örneklemi yüz yüze anket yöntemine gönüllü olarak katılan 326 hemşire, acil tıp teknisyeni, ebe, sekreter, yardımcı sağlık personeli, hekim ve diğer sağlık çalışanları oluşturmaktadır.

1.3. Veri Toplama Aracı

Anket yöntemi veri toplama aracı olarak seçilmiştir. Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde örgütsel bağlılık ölçeği ve üçüncü bölümünde liderlik ölçeği yer almaktadır. Kişisel bilgiler formunda yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam kıdem süresi, kurumda çalışma süresi, eğitim düzeyi, görevi, aldığı ücret düzeyi bilgileri bulunmaktadır.

1.4. Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılığı, verilerin sadece Giresun ili özelinde değerlendirilecek olmasıdır. Araştırmanın genelleştirilebilmesi ve dışsal geçerliliğini arttırmak için araştırma modelinin farklı kurumlarda çalışanlara uygulanması gerekmektedir. Kamu hastanelerinde farklı meslek gruplarının bulunması ve farklı meslek gruplarındaki sayısal dağılım farklılıkları nedeni ile araştırma sınırlandırılmıştır. Anket uygulamaları sırasında doktorların zaman kısıtlılığının olması nedeniyle doktorlara anketin uygulanmasında sıkıntılar yaşanmıştır.

1.5. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması

Bu araştırmada da Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen, örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandıran ve Wasti (2000) tarafından Türkiye’de geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmış olan üç boyutlu model kullanılmıştır (Özpehlivan, 2015). Örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandıran örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır (Demirağ ve Çelik, 2019).

Çalışmada liderin davranış özelliklerine ilişkin ölçek, Ekvall ve Arnoven (1991) tarafından geliştirilmiştir. (Öz, 2018). Ölçek 36 maddeden oluşan ölçeğin puanlaması Likert tipi 5’li derecelendirme ile yapılmış olup ölçekte (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) olarak sıralanmıştır. Anket formunda liderlik davranışlarına ilişkin verilen ifadeler 3 tip liderlik davranış özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanmış ve karışık sorular verilmiştir (Demirağ ve Çelik, 2019).

Tablo 3’ te ölçekler için güvenilirlik, Cronbach alfa katsayısı ile test edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği için 0.858 duygusal bağlılık için 0.67, devam bağlılık için 0.809 ve normatif bağlılık için 0.769 olarak elde edilmiştir. Liderlik ölçeği için 0.991, işgören odaklı için 0.978, üretim odaklı için 0.973 ve değişim odaklı için 0.969 olarak elde edilmiştir. Her iki ölçeğin de güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. Güvenirlik Tablosu

Ölçek Puanları	Güvenirlik	Madde Sayısı
Örgütsel Bağlılık	0,858	18
Duygusal Bağlılık	0,671	6
Devam Bağlılık	0,809	6
Normatif Bağlılık	0,769	6
Liderlik Toplam	0,991	36
İş Gören Odaklı	0,978	14
Üretim Odaklı	0,973	12
Değişim Odaklı	0,969	11

1.6. Verilerin Analizi

Veri analizinde SPSS paket programı 26. Versiyonu kullanılmıştır. Demografik değişkenlere göre frekans ve yüzde analizi yapılmış olup ölçek puanları elde edilerek betimleyici istatistikler hesaplanmıştır. Puanların normalliği için çarpıklık ile basıklık değerine bakılmış olup eğer veri sayısı 50'den büyük ise normallikte bu değerlerin kullanılması gerektiği ve ± 1 arasında ise puanlar normal olarak değerlendirilir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tüm puanlar normal dağıldığı için gruplara göre karşılaştırmada ve ölçek puanları arasındaki ilişkide parametrik yöntem kullanılmıştır. Ölçek puanları arasındaki ilişki için Pearson korelasyon ve liderlik genel düzeyleri ile alt boyutlarına olan etkide ise çoklu doğrusal regresyon analiz yöntemi kullanılmıştır. Gruplara göre karşılaştırmada iki kategoriden oluşan bağımsız değişken (cinsiyet, medeni hal) için ölçek puanları arasındaki fark için bağımsız gruplar t testi, ikiden fazla kategoriden oluşan bağımsız değişkene göre ölçek puanları arasındaki fark için tek yönlü varyans analiz yöntemi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA sonucunda anlamlı fark elde edilmişse, farkın kaynağı LSD çoklu karşılaştırma yöntemi ile analiz edilmiştir. İstatiksel analizler için $p < .05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirme yapılmıştır.

2. ANALİZ SONUÇLARI VE BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümünde, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının anket yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

Elde edilen sonuçlara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır. Tablo 4'te ankete katılanların demografik değişkenlere göre dağılımına yer verilmiştir. Araştırmaya hastanede çalışan 326 personel katılmıştır. Ankete katılanların %73.6'sı kadın, %26.4'ü erkektir. Ankete katılanların %54'ü bekar/dul %46'sı evlidir. Katılımcıların %57.4'ü 20-29 yaş, %26.44'ü 30-39 yaş ve %16.3'ü 40 yaş ve üzeri olduğu sonucu elde edilmiştir. Ankete katılanların mesleki kıdeme göre dağılımı 0-5 yıl (%58), 6-10 yıl (%17.2), 11-15 yıl (%9.5), 16-20 yıl (%7.7) ve 21 yıl üzeri (%7.7) olarak elde edilmiştir. Katılımcıların mevcut hastanede çalışma süresine göre dağılım ise 2-5 yıl (%63.5), 0-1 yıl (%13.2), 6-10 yıl (%12.3) ve 11 yıl üzeri (%11) olarak saptanmıştır. Ankete katılanların %59.8'i lisans, %18.4'ü önlisans, %14.4'ü lise ve altı %7.4'ü lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların %58.6'sı hastanede hemşire/acil tıp teknisyeni/ebe, %29.8'i diğer (hekim, eczacı, vs.) ve %11.7'si sekreter/yardımcı sağlık personeli olarak çalışmaktadır. Ankete katılanların %48.2'si 15000-19999 TL, %37.7'si 15000 TL ve altında ve %14.1'i ise 20000 TL ve üzeri gelire sahiptir.

Tablo 4. Demografik Değişkenlere Göre Dağılım Tablosu

Değişkenler	Grup	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	240	73,6
	Erkek	86	26,4
Medeni Hal	Evli	150	46
	Bekar/Dul	176	54
Yaş	20-29	187	57,4
	30-39	86	26,4
	40 Yaş ve Üzeri	53	16,3
Toplam Mesleki Kıdem	0-5 Yıl	189	58
	6-10 Yıl	56	17,2
	11-15 Yıl	31	9,5
	16-20 Yıl	25	7,7
	21 Yıl Ve Üstü	25	7,7
Mevcut Hastanede Çalışma Süresi	0-1 Yıl	43	13,2
	2-5 Yıl	207	63,5
	6-10 Yıl	40	12,3
	11 Yıl Ve Üzeri	36	11
Eğitim Düzeyi	Lise ve Altı	47	14,4
	Önlisans	60	18,4
	Lisans	195	59,8
	Lisansüstü	24	7,4
Görev	Hemşire/Acil Tıp Teknisyeni/Ebe	191	58,6
	Sekreter/Yardımcı Sağlık Personeli	38	11,7
	Diğer (Hekim, Eczacı, Ftr)	97	29,8
Hastanede kazandığı ücret	15.000 TL Ve Altında	123	37,7
	15.000-19.999 TL	157	48,2
	20.000 TL Ve Üzeri	46	14,1
Toplam		326	100

Tablo 5’de, ölçeklerle ulaşılan verilerin tanımlayıcı istatistikleri sunulmaktadır. Örgütsel bağlılık ve liderlik ölçeği genel puanları ve alt boyutlarına ilişkin puanlar 1-5 aralığında dağılmaktadır ve maddelerin ortalaması hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği için ortalama 2.86 ve standart sapma 0.77 olup duygusal bağlılık için ortalama 3.03, devam bağlılık için 2.92 ve normatif bağlılık için 2.61 olarak elde edilmiştir. Liderlik ölçeği için ortalama 3.75 ve standart sapma 1.15 olup işgören odaklı için

ortalama 3.72, devam bağıllık için 3.82 ve normatif bağıllık için 3.75 olarak elde edilmiştir. Çarpıklık ile basıklık değeri ± 1 arasında olduğunda tüm puanlar normaldir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık ve Liderlik Ölçeği Puanlarına Göre Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Ölçek Puanları	Minimum	Maksimum	Ortalama	ss	Çarpıklık	Basıklık
Duygusal Bağlılık	1	5	3,03	0,88	0,015	-0,071
Devam Bağlılık	1	5	2,92	1,02	-0,033	-0,766
Normatif Bağlılık	1	5	2,61	0,97	0,389	-0,461
Örgütsel Bağlılık	1	5	2,86	0,77	0,217	-0,241
İş Gören Odaklı	1	5	3,72	1,20	-0,833	-0,405
Üretim Odaklı	1	5	3,82	1,13	-0,878	-0,166
Değişim Odaklı	1	5	3,72	1,16	-0,81	-0,308
Liderlik Toplam	1	5	3,75	1,15	-0,848	-0,288

Örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları ile liderlik ölçeği ve alt boyutları arasında ilişkiyi incelemek Pearson korelasyon yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem puanlar sürekli ve normal dağıldığı durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Baykul ve Turgut (2010) korelasyon katsayısının yorumu için eğer 0.40'dan küçük ise düşük düzeyde, 0.40-0.70 arasında ise orta düzeyde ve 0.70'den büyük ise yüksek düzeyde ilişki olduğunu belirtmiştir.

Tablo 6'da örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları ile liderlik ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson korelasyon katsayıları sunulmaktadır. Örgütsel bağlılık ile liderlik ölçeği genel puanları ($r=0.401$) ve işgören odaklı ($r=0.398$), üretim odaklı ($r=0.385$) ve değişim odaklı ($r=0.406$) alt boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile liderlik ölçeği genel puanları ve değişim odaklı alt boyutu arasında orta düzeyde ilişki var iken işgören odaklı ve üretim odaklı alt boyutlarıyla arasında düşük düzeyde ilişki elde edilmiştir.

Örgütsel bağlılık genel puanları arttıkça liderlik ölçeği genel puanları ile tüm alt boyut puanları artmakta ya da tam tersidir.

Örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık alt boyutu ile liderlik ölçeği genel puanları ($r=0.303$) ve işgören odaklı ($r=0.310$), üretim odaklı ($r=0.280$) ve değişim odaklı ($r=0.308$) alt boyutları arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı ilişki elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık arttıkça liderlik ölçeği genel puanları ile tüm alt boyut puanları artmakta ya da tam tersidir.

Örgütsel bağlılık ölçeği devam bağlılık alt boyutu ile liderlik ölçeği genel puanları ($r=0.351$) ve işgören odaklı ($r=0.343$), üretim odaklı ($r=0.343$) ve değişim odaklı ($r=0.358$) alt boyutları arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı ilişki elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği devam bağlılık arttıkça liderlik ölçeği genel puanları ile tüm alt boyut puanları artmakta ya da tam tersidir.

Örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık alt boyutu ile liderlik ölçeği genel puanları ($r=0.313$) ve işgören odaklı ($r=0.311$), üretim odaklı ($r=0.305$) ve değişim odaklı ($r=0.314$) alt boyutları arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı ilişki elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık arttıkça liderlik ölçeği genel puanları ile tüm alt boyut puanları artmakta ya da tam tersidir.

Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları ile Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Arasında Pearson Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Duygusal Bağlılık	1							
2.Devam Bağlılık	,272**	1						
3.Normatif Bağlılık	,556**	,598**	1					
4.Örgütsel Bağlılık	,732**	,793**	,892**	1				
5.İşgören Odaklı Liderlik	,310**	,343**	,311**	,398**	1			
6.Üretim Odaklı Liderlik	,280**	,343**	,305**	,385**	,962**	1		
7.Değişim Odaklı Liderlik	,308**	,358**	,314**	,406**	,966**	,968**	1	
8.LiderlikToplam	,303**	,351**	,313**	,401**	,990**	,987**	,987**	1

** $p<.01$

Liderlik alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına olan etkisi için çoklu regresyon modeli kurulmuştur. Çoklu doğrusal regresyon analizinde birden çok bağımsız değişkenin sürekli ve normal dağılım gösteren bağımlı değişkene etkisi incelenir. Bu araştırma hipotezinde test edilecek modeller matematiksel olarak şu şekilde gösterilebilir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = a + b * \text{İş Gören Odaklı} + c * \text{Üretim Odaklı} + d * \text{Değişim Odaklı} + e * \text{Liderlik}$$

Bu matematiksel regresyon denklemi hem örgütsel bağlılık hem de alt boyutları için ayrı ayrı çoklu doğrusal regresyon yöntemi ile test edilmiştir. Ancak doğrusal regresyon analizinde bağımsız değişkenler arasındaki çoklu bağlantı problemi yani bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde ilişki ($r > 0.90$) olmaması gerekir. Kurulan regresyon modeli için çoklu bağlantı problemi dikkat çekmektedir. Çoklu bağlantı probleminde tolerans ve VIF değerlerine bakılır. VIF değerleri ise 10'dan küçük ve tolerans değerleri 0.10'dan büyük ise çoklu bağlantı yoktur (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 7'ye göre VIF değerleri 10'dan büyük ve tolerans değerleri ise 0.10'dan çok küçüktür, dolayısıyla bu varsayım sağlanmamıştır. Tüm çoklu doğrusal regresyon modeli için bağımsız değişkenler aynı olduğu için alt boyutlar içinde çoklu doğrusal regresyon modeli test edilmemiş ve bundan dolayı liderlik ölçeği ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına etkisi çoklu regresyon yerine basit doğrusal regresyon ile analiz edilmiştir. Bu yöntemde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken yer alır ve iki değişkenin sürekli ve normal dağılım göstermesi gerekir (Pallant, 2007).

Tablo 7. Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Çoklu Bağlantı Tablosu

	Tolerans	VIF
İşgören Odaklı Liderlik	0,055	18,106
Üretim Odaklı Liderlik	0,053	19,03
Değişim Odaklı Liderlik	0,047	21,182

Araştırmamız kapsamında aşağıdaki hipotezler kurulmuştur. Kurulan hipotezlerin geçerliliği çeşitli istatistiksel yöntemlerle test edilmiştir.

Liderlik özelliği ve alt boyutlarının katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi için kurulan hipotezler H1-H4 olarak belirtilmiştir.

H1: İş odaklı liderlik davranışları ile işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H2: Üretim odaklı liderlik davranışları ile işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H3: Değişim odaklı liderlik davranışları ile işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H4: Genel liderlik davranışları ile işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 8' e göre liderlik ölçeği ($F(1,324)=61.981, p<.01$) ve işgören odaklı ($F(1,324)=61.121, p<.01$), üretim odaklı ($F(1,324)=56.328, p<.01$) ve değişim odaklı ($F(1,324)=63.909, p<.01$) alt boyutlarının tümünün ayrı ayrı örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu sonucu elde edilmiştir. R kare değeri bağımsız değişkenler tarafından bağımlı değişkende olan varyansın açıklanma oranını gösterir (Pallant, 2007). Örgütsel bağlılık genel puanlarında olan değişkenliğin %16'sı liderlik, %17'si değişim odaklı, %16'sı işgören odaklı ve %15'i üretim odaklı alt boyutları ile açıklanır. İşgören odaklı ($B=0.257, t=7.818, p<.05$), üretim odaklı ($B=0.262, t=7.505, p<.05$), değişim odaklı ($B=0.271, t=7.994, p<.05$) ve liderlik ($B=0.269, t=7.873, p<.05$) genel puanları katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığa etkide matematiksel olarak kurulan regresyon denklemlerin her biri şu şekildedir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 1,901 + 0.257 * \text{İş Gören Odaklı},$$

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 1,855 + 0.262 * \text{Üretim Odaklı},$$

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 1,848 + 0.271 * \text{Değişim Odaklı},$$

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 1,848 + 0.269 * \text{Liderlik}.$$

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık İçin Basit Doğrusal Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişkenler	B	S.H.	β	T	p	F	R ²
Sabit	1,901	0,128		14,818	,000	$F_{(1,324)}=61.121;$ $p<.001$	0,16
İşgören Odaklı	0,257	0,033	0,398	7,818	,000		
Sabit	1,855	0,139		13,336	,000	$F_{(1,324)}=56.328;$ $p<.001$	0,15
Üretim Odaklı	0,262	0,035	0,385	7,505	,000		
Sabit	1,848	0,132		13,993	,000	$F_{(1,324)}=63.909;$ $p<.001$	0,17
Değişim Odaklı	0,271	0,034	0,406	7,994	,000		
Sabit	1,848	0,134		13,792	,000	$F_{(1,324)}=61.981;$ $p<.001$	0,16
Liderlik	0,269	0,034	0,401	7,873	,000		

F: Regresyon analizi ANOVA değeri

Liderlik özelliği ve alt boyutlarının katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerine etkisi için kurulan hipotezler H5-H8 olarak belirtilmiştir.

H5: İş odaklı liderlik davranışları ile işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H6: Üretim odaklı liderlik davranışları ile işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H7: Değişim odaklı liderlik davranışları ile işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H8: Genel liderlik davranışları ile işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 9'a göre liderlik ölçeği ($F_{(1,324)}=32.754$, $p<.01$) ve işgören odaklı ($F_{(1,324)}=34.33$, $p<.01$), üretim odaklı ($F_{(1,324)}=27.509$, $p<.01$) ve değişim odaklı ($F_{(1,324)}=33.905$, $p<.01$) alt boyutlarının tümünün ayrı ayrı duygusal bağlılık düzeylerine olan etkisinin istatistiksel olarak pozitif anlamlı olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağlılık genel puanlarında olan değişkenliğin %9'u liderlik, %10'u değişim odaklı, %10'u işgören odaklı ve %8'i üretim odaklı alt boyutları ile açıklanır. İşgören odaklı ($B=0.227$, $t=5.859$, $p<.05$), üretim odaklı ($B=0.217$, $t=5.251$, $p<.05$), değişim odaklı ($B=0.234$, $t=5.823$, $p<.05$) ve liderlik ($B=0.232$, $t=5.723$, $p<.05$) genel puanları katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Duygusal bağlılığa etkide matematiksel olarak kurulan regresyon denklemlerin her biri şu şekildedir:

Duygusal Bağlılık=2.189+0.227*İş Gören Odaklı,

Duygusal Bağlılık=2.204+0.217*Üretim Odaklı,

Duygusal Bağlılık=2.163+0.234*Değişim Odaklı,

Duygusal Bağlılık=2.166+0.232*Liderlik.

Tablo 9. Duygusal Bağlılık İçin Basit Doğrusal Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişkenler	B	S.H.	β	t	p	F	R ²
Sabit	2,189	0,152		14,446	,000	F _(1,324) =34.33; p<.001	0,10
İşgören Odaklı	0,227	0,039	0,31	5,859	,000		
Sabit	2,204	0,165		13,374	,000	F _(1,324) =27.509; p<.001	0,08
Üretim Odaklı	0,217	0,041	0,28	5,251	,000		
Sabit	2,163	0,157		13,812	,000	F _(1,324) =33.905; p<.001	0,10
Değişim Odaklı	0,234	0,04	0,308	5,823	,000		
Sabit	2,166	0,159		13,642	,000	F _(1,324) =32.754; p<.001	0,09
Liderlik	0,232	0,04	0,303	5,723	,000		

F: Regresyon analizi ANOVA değeri

Liderlik özelliği ve alt boyutlarının katılımcıların devam bağlılık düzeylerine etkisi için kurulan hipotezler H9-H12 olarak belirtilmiştir.

H9: İş odaklı liderlik davranışları ile işgörenlerin devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H10: Üretim odaklı liderlik davranışları ile işgörenlerin devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H11: Değişim odaklı liderlik davranışları ile işgörenlerin devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H12: Genel liderlik davranışları ile işgörenlerin devam bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 10' a göre liderlik ölçeği (F_(1,324)=45.263, p<.01) ve işgören odaklı (F_(1,324)=43.251, p<.01), üretim odaklı (F_(1,324)=43.119, p<.01) ve değişim odaklı (F_(1,324)=47.767, p<.01) alt boyutlarının tümünün ayrı ayrı devam bağlılık düzeylerine

olan etkisinin istatistiksel olarak pozitif anlamlı olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılık genel puanlarında olan değişkenliğin %10'u liderlik, %10'u değişim odaklı, %10'u işgören odaklı ve %9'u üretim odaklı alt boyutları ile açıklanır. İşgören odaklı (B=0.292, t=6.577, p<.05), üretim odaklı (B=0.308, t=6.567, p<.05), değişim odaklı (B=0.317, t=6.911, p<.05) ve liderlik (B=0.311, t=6.754, p<.05) genel puanları katılımcıların devam bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Devam bağlılığa etkide matematiksel olarak kurulan regresyon denklemlerin her biri şu şekildedir:

$$\text{Devam Bağlılık} = 1.837 + 0.292 * \text{İş Gören Odaklı},$$

$$\text{Devam Bağlılık} = 1.747 + 0.308 * \text{Üretim Odaklı},$$

$$\text{Devam Bağlılık} = 1.748 + 0.317 * \text{Değişim Odaklı},$$

$$\text{Devam Bağlılık} = 1.756 + 0.311 * \text{Liderlik}.$$

Tablo 10. Devam Bağlılık İçin Basit Doğrusal Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişkenler	B	S.H.	β	t	p	F	R ²
Sabit	1,837	0,174		10,587	,000	F _(1,324) =43.251; p<.001	0,10
İş Gören Odaklı	0,292	0,044	0,343	6,577	,000		
Sabit	1,747	0,187		9,339	,000	F _(1,324) =43.119; p<.001	0,09
Üretim Odaklı	0,308	0,047	0,343	6,567	,000		
Sabit	1,748	0,178		9,81	,000	F _(1,324) =47.767; p<.001	0,10
Değişim Odaklı	0,317	0,046	0,358	6,911	,000		
Sabit	1,756	0,181		9,712	,000	F _(1,324) =45.623; p<.001	0,10
Liderlik	0,311	0,046	0,351	6,754	,000		

F: Regresyon analizi ANOVA değeri

Liderlik özelliği ve alt boyutlarının katılımcıların normatif bağlılık düzeylerine etkisi için kurulan hipotezler H13-H16 olarak belirtilmiştir.

H13: İş odaklı liderlik davranışları ile işgörenlerin normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H14: Üretim odaklı liderlik davranışları ile işgörenlerin normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H15: Değişim odaklı liderlik davranışları ile işgörenlerin normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H16: Genel liderlik davranışları ile işgörenlerin normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 11'e göre liderlik ölçeği ($F_{(1,324)}=35.305$, $p<.01$) ve işgören odaklı ($F_{(1,324)}=34.576$, $p<.01$), üretim odaklı ($F_{(1,324)}=33.328$, $p<.01$) ve değişim odaklı ($F_{(1,324)}=35.437$, $p<.01$) alt boyutlarının tümünün ayrı ayrı normatif bağlılık düzeylerine olan etkisinin istatistiksel olarak pozitif anlamlı olduğu belirlenmiştir. Normatif bağlılık genel puanlarında olan değişkenliğin %16'sı liderlik, %17'si değişim odaklı, %16'sı işgören odaklı ve %15'i üretim odaklı alt boyutları ile açıklanır. İş gören odaklı ($B=0.251$, $t=5.88$, $p<.05$), üretim odaklı ($B=0.261$, $t=5.773$, $p<.05$), değişim odaklı ($B=0.263$, $t=5.953$, $p<.05$) ve liderlik ($B=0.264$, $t=5.942$, $p<.05$) genel puanları katılımcıların normatif bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Normatif bağlılığa etkide matematiksel olarak kurulan regresyon denklemlerin her biri şu şekildedir:

$$\text{Normatif Bağlılık} = 1.677 + 0.251 * \text{İş Gören Odaklı},$$

$$\text{Normatif Bağlılık} = 1.615 + 0.261 * \text{Üretim Odaklı},$$

$$\text{Normatif Bağlılık} = 1.633 + 0.263 * \text{Değişim Odaklı},$$

$$\text{Normatif Bağlılık} = 1.622 + 0.264 * \text{Liderlik}.$$

Tablo 11. Normatif Bağlılık İçin Basit Doğrusal Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişkenler	B	S.H.	β	t	p	F	R ²
Sabit	1,677	0,167		10,063	,000	$F_{(1,324)}=34.576$; $p<.001$	0,16
İş Gören Odaklı	0,251	0,043	0,311	5,88	,000		
Sabit	1,615	0,18		8,975	,000	$F_{(1,324)}=33.328$; $p<.001$	0,15
Üretim Odaklı	0,261	0,045	0,305	5,773	,000		
Sabit	1,633	0,172		9,494	,000	$F_{(1,324)}=35.437$; $p<.001$	0,17
Değişim Odaklı	0,263	0,044	0,314	5,953	,000		
Sabit	1,622	0,174		9,316	,000	$F_{(1,324)}=35.305$; $p<.001$	0,16
Liderlik	0,264	0,044	0,313	5,942	,000		

F: Regresyon analizi ANOVA değeri

Çalışma kapsamında kurulan hipotezler test edilmiş ve analiz sonuçlarına göre tüm hipotezler kabul edilmiştir.

Demografik Değişkenlere Göre Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Liderlik Düzeylerini Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Cinsiyete göre katılımcıların örgütsel bağlılık genel düzeyleri ve alt boyut puanları arasında anlamlı fark olup olmadığı t testi kullanılarak incelenmiştir. Bu yöntem parametrik ve iki gruba ilişkin sürekli ve normal dağılım gösteren puanların karşılaştırılmasında kullanılır. Veri sayısı gruplarda yeterli sayıda minimum 20 olması gerekir.

Tablo 12' ye göre cinsiyete göre çalışanların örgütsel bağlılık genel puanları ($t_{(324)}=-1.272$, $p>.05$) ile duygusal bağlılık ($t_{(324)}=-1.438$, $p>.05$), devam bağlılık ($t_{(324)}=0.056$, $p>.05$) ve normatif bağlılık ($t_{(324)}=-1.802$, $p>.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur. Cinsiyete göre çalışanların örgütsel bağlılık genel puan ortalaması ile tüm alt boyut puan ortalamaları benzerdir.

Tablo 12. Cinsiyete Göre Katılımcıların Bağlılık Genel Puanları Ve Alt Boyut Puanları Arasında Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu

Ölçek Puanları	Cinsiyet	N	X	ss	$t_{(324)}$	P
Duygusal Bağlılık	Kadın	240	2,99	0,91	-1,438	0,151
	Erkek	86	3,15	0,79		
Devam Bağlılık	Kadın	240	2,93	0,99	0,056	0,955
	Erkek	86	2,92	1,10		
Normatif Bağlılık	Kadın	240	2,55	0,95	-1,802	0,072
	Erkek	86	2,77	1,00		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	240	2,82	0,76	-1,272	0,204
	Erkek	86	2,95	0,80		

X:Ortalama; ss:standart sapma; * $p<.05$

Tablo 13'e göre cinsiyete göre katılımcıların liderlik genel puanları ($t_{(324)}=-0.023$, $p>.05$) ile işgören odaklı ($t_{(324)}=-0.324$, $p>.05$), üretim odaklı ($t_{(324)}=0.226$, $p>.05$) ve değişim odaklı ($t_{(324)}=0.092$, $p>.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur. Cinsiyete göre katılımcıların liderlik genel puan ortalaması ile tüm alt boyut puan ortalamaları benzerdir.

Tablo 13. Cinsiyete Göre Katılımcıların Liderlik Genel Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasında Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu

Ölçek Puanları	Cinsiyet	N	X	ss	t ₍₃₂₄₎	p
İş Gören Odaklı	Kadın	240	3,71	1,22	-0,304	0,762
	Erkek	86	3,75	1,13		
Üretim Odaklı	Kadın	240	3,83	1,14	0,226	0,821
	Erkek	86	3,80	1,12		
Değişim Odaklı	Kadın	240	3,72	1,16	0,092	0,927
	Erkek	86	3,71	1,14		
Liderlik Toplam	Kadın	240	3,75	1,16	-0,023	0,982
	Erkek	86	3,75	1,12		

X:Ortalama; ss:standart sapma; *p<.05

Tablo 14'e göre medeni duruma göre katılımcıların örgütsel bağlılık genel puanları ($t_{(324)}=1.162$, $p>.05$) ile duygusal bağlılık ($t_{(324)}=0.782$, $p>.05$), devam bağlılık ($t_{(324)}1.537$, $p>.05$) ve normatif bağlılık ($t_{(324)}=0.451$, $p>.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur. Medeni duruma göre katılımcıların örgütsel bağlılık genel puan ortalaması ile tüm alt boyut puan ortalamaları benzerdir.

Tablo 14. Medeni duruma Göre Katılımcıların Bağlılık Genel Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasında Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu

Ölçek Puanları	Grup	N	X	Ss	t ₍₃₂₄₎	p
Duygusal Bağlılık	Evli	150	3,08	0,93	0,782	0,435
	Bekar/Dul	176	3,00	0,84		
Devam Bağlılık	Evli	150	3,02	0,98	1,537	0,125
	Bekar/Dul	176	2,84	1,05		
Normatif Bağlılık	Evli	150	2,64	1,00	0,451	0,652
	Bekar/Dul	176	2,59	0,94		
Örgütsel Bağlılık	Evli	150	2,91	0,78	1,162	0,246
	Bekar/Dul	176	2,81	0,77		

X:Ortalama; ss:standart sapma; *p<.05

Tablo 15' e göre medeni duruma göre katılımcıların liderlik genel puanları ($t_{(324)}=1.151$, $p>.05$) ile işgören odaklı ($t_{(324)}=1.054$, $p>.05$), üretim odaklı ($t_{(324)}=1.319$, $p>.05$) ve değişim odaklı ($t_{(324)}=1.044$, $p>.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur. Medeni duruma göre katılımcıların liderlik genel puan ortalaması ile tüm alt boyut puan ortalamaları benzerdir. Medeni duruma göre katılımcıların liderlik genel düzeyleri ve alt boyut puanları arasında anlamlı fark olup olmadığı bağımsız gruplar t testi yöntemi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 15. Medeni duruma Göre Katılımcıların Liderlik Genel Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasında Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu

Ölçek Puanları	Grup	N	X	Ss	t ₍₃₂₄₎	p
İş Gören Odaklı	Evli	150	3,79	1,19	1,054	0,293
	Bekar/Dul	176	3,65	1,20		
Üretim Odaklı	Evli	150	3,91	1,11	1,319	0,188
	Bekar/Dul	176	3,74	1,16		
Değişim Odaklı	Evli	150	3,79	1,14	1,044	0,297
	Bekar/Dul	176	3,65	1,16		
Liderlik Toplam	Evli	150	3,83	1,14	1,151	0,251
	Bekar/Dul	176	3,68	1,16		

X:Ortalama; ss:standart sapma; *p<.05

Yaşa göre katılımcıların örgütsel bağlılık genel düzeyleri ve alt boyut puanları arasında anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemi ile karşılaştırılmıştır. Bu yöntem parametrik ve en az üç kategorili bağımsız değişkene ilişkin sürekli ve normal dağılım gösteren puanların karşılaştırılmasında kullanılır. Veri sayısı gruplarda yeterli sayıda minimum 20 olması gerekir.

Tablo 16’da yaşa göre katılımcıların örgütsel bağlılık genel puanları ($F_{(2,323)}=2.924$, $p>.05$) ile devam bağlılık ($F_{(2,323)}=0.88$, $p>.05$) ve normatif bağlılık ($F_{(2,323)}=1.073$, $p>.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur. Ancak yaşa göre katılımcıların duygusal bağlılık alt boyut puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($F_{(2,323)}=5.298$, $p<.05$).

Tablo 16. Yaşa Göre Katılımcıların Bağlılık Genel Puanları Ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu

Ölçek Puanları	Yaş	N	X	Ss	F _(2,323)	p
Duygusal Bağlılık	20-29	187	2,90	0,89	5,298	0,005*
	30-39	86	3,21	0,80		
	40 yaş ve üzeri	53	3,22	0,89		
Devam Bağlılık	20-29	187	2,86	1,03	0,88	0,416
	30-39	86	3,02	0,97		
	40 yaş ve üzeri	53	3,00	1,06		
Normatif Bağlılık	20-29	187	2,54	0,97	1,073	0,343
	30-39	86	2,72	0,92		
	40 yaş ve üzeri	53	2,66	1,05		
Örgütsel Bağlılık	20-29	187	2,77	0,80	2,924	0,055
	30-39	86	2,98	0,69		
	40 yaş ve üzeri	53	2,96	0,76		

X:Ortalama; ss:standart sapma; *p<.05

Duygusal bağıllık alt boyutu için elde edilen farkın hangi yaş grupları arasında olduğu çoklu karşılaştırma yöntemlerinden LSD ile karşılaştırılmıştır (bkz. Tablo 17). 30-39 yaş ve 40 yaş üzeri katılımcılar ile 20-29 yaş çalışanların duygusal bağıllık puan ortalamaları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($p<.05$) ve 30-39 yaş ve 40 yaş üzeri katılımcıların duygusal bağıllık puan ortalamaları 20-29 yaş çalışanlardan daha yüksektir.

Tablo 17. Çoklu Karşılaştırma Tablosu (Duygusal Bağıllık)

Grup (i)	Grup (ii)	p
20-29	30-39	0,006*
	40 yaş ve üzeri	0,018*
30-39	40 yaş ve üzeri	0,963

* $p<.05$

Tablo 18' a göre, yaşa göre katılımcıların liderlik genel puanları ($F_{(2,323)}=1.498$, $p>.05$) ile işgören odaklı ($F_{(2,323)}=2.138$, $p>.05$), üretim odaklı ($F_{(2,323)}=0.891$, $p>.05$) ve değişim odaklı ($F_{(2,323)}=1.347$, $p>.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Yaşa göre katılımcıların liderlik genel puan ortalaması ile tüm alt boyut puan ortalamaları benzerdir.

Tablo 18. Yaşa Göre Katılımcıların Liderlik Genel Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu

Ölçek Puanları	Yaş	N	X	ss	F _(2,323)	p
İş Gören Odaklı	20-29	187	3,67	1,27	2,138	0,12
	30-39	86	3,63	1,12		
	40 yaş ve üzeri	53	4,03	1,03		
Üretim Odaklı	20-29	187	3,79	1,19	0,891	0,411
	30-39	86	3,76	1,06		
	40 yaş ve üzeri	53	4,01	1,05		
Değişim Odaklı	20-29	187	3,68	1,21	1,347	0,261
	30-39	86	3,65	1,07		
	40 yaş ve üzeri	53	3,95	1,07		
Liderlik Toplam	20-29	187	3,71	1,21	1,498	0,225
	30-39	86	3,68	1,07		
	40 yaş ve üzeri	53	4,00	1,03		

X:Ortalama; ss:standart sapma; * $p<.05$

Tablo 19'da meslekteki kıdeme göre katılımcıların örgütsel bağıllık genel puanları ($F_{(4,321)}=1.854$, $p>.05$) ile devam bağıllık ($F_{(4,321)}=1.052$, $p>.05$) ve normatif

bağlılık ($F_{(4,321)}=1.411$, $p>.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur. Ancak meslekteki kıdeme göre çalışanların örgütsel bağlılık duygusal bağlılık alt boyut puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($F_{(4,321)}=5.537$, $p<.05$).

Tablo 19. Meslekteki kıdeme Göre Katılımcıların Bağlılık Genel Puanları Ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu

Ölçek Puanları	Grup	N	X	ss	F _(4,321)	P
Duygusal Bağlılık	0-5 yıl	189	2,93	0,88	2,537	0,040*
	6-10 yıl	56	3,07	0,93		
	11-15 yıl	31	3,31	0,84		
	16-20 yıl	25	3,05	0,92		
	21 yıl ve üstü	25	3,39	0,66		
Devam Bağlılık	0-5 yıl	189	2,85	1,01	1,052	0,38
	6-10 yıl	56	3,09	0,98		
	11-15 yıl	31	3,09	1,11		
	16-20 yıl	25	3,07	1,1		
	21 yıl ve üstü	25	2,81	1,02		
Normatif Bağlılık	0-5 yıl	189	2,52	0,96	1,411	0,23
	6-10 yıl	56	2,73	0,87		
	11-15 yıl	31	2,92	1,05		
	16-20 yıl	25	2,59	0,98		
	21 yıl ve üstü	25	2,65	1,05		
Örgütsel Bağlılık	0-5 yıl	189	2,77	0,78	1,854	0,118
	6-10 yıl	56	2,96	0,72		
	11-15 yıl	31	3,11	0,8		
	16-20 yıl	25	2,9	0,77		
	21 yıl ve üstü	25	2,95	0,71		

X:Ortalama; ss:standart sapma; * $p<.05$

Duygusal bağlılık alt boyutu için elde edilen farkın hangi meslek kıdem süreleri arasında olduğu çoklu karşılaştırma yöntemlerinden LSD testi ile karşılaştırılmıştır (bkz. Tablo 20). 11-15 yıl ve 21 yıl üzeri katılımcılar ile 0-5 yıl süre ile katılımcıların duygusal bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($p<.05$) ve 11-15 yıl ve 21 yıl üzeri katılımcıların duygusal bağlılık puan ortalamaları 0-5 yıl süre ile katılımcılardan daha yüksektir.

Tablo 20. LSD Çoklu Karşılaştırma Tablosu (Duygusal Bağlılık)

Grup (i)	Grup (ii)	p
0-5 yıl	6-10 yıl	0,309
	11-15 yıl	0,025*
	16-20 yıl	0,531
	21 yıl ve üstü	0,013*
6-10 yıl	11-15 yıl	0,208
	16-20 yıl	0,929
	21 yıl ve üstü	0,119
11-15 yıl	16-20 yıl	0,259
	21 yıl ve üstü	0,728
16-20 yıl	21 yıl ve üstü	0,161

* $p < .05$

Tablo 21’ de meslekteki kıdeme göre çalışanların liderlik genel puanları ($F_{(4,321)}=3.805$, $p < .05$) ile işgören odaklı ($F_{(4,321)}=4.186$, $p < .05$), üretim odaklı ($F_{(4,321)}=3.721$, $p < .05$) ve değişim odaklı ($F_{(4,321)}=3.805$, $p < .05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir.

Tablo 21. Meslekteki kıdeme Göre Katılımcıların Liderlik Genel Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu

Ölçek Puanları	Grup	N	X	ss	$F_{(4,321)}$	p
İş Gören Odaklı	0-5 yıl	189	3,76	1,23	4,186	0,003*
	6-10 yıl	56	3,29	1,22		
	11-15 yıl	31	3,51	1,16		
	16-20 yıl	25	3,99	1,06		
	21 yıl ve üstü	25	4,34	0,66		
Üretim Odaklı	0-5 yıl	189	3,87	1,15	3,186	0,014*
	6-10 yıl	56	3,47	1,14		
	11-15 yıl	31	3,61	1,18		
	16-20 yıl	25	4,03	1,07		
	21 yıl ve üstü	25	4,31	0,69		
Değişim Odaklı	0-5 yıl	189	3,75	1,18	3,721	0,006*
	6-10 yıl	56	3,32	1,16		
	11-15 yıl	31	3,54	1,18		
	16-20 yıl	25	3,98	1,1		
	21 yıl ve üstü	25	4,26	0,64		
Liderlik Toplam	0-5 yıl	189	3,79	1,18	3,805	0,005*
	6-10 yıl	56	3,36	1,16		
	11-15 yıl	31	3,55	1,16		
	16-20 yıl	25	4	1,06		
	21 yıl ve üstü	25	4,31	0,63		

X:Ortalama; ss:standart sapma; * $p < .05$

Liderlik ölçeği ve tüm alt boyutları için elde edilen farkın hangi meslek kıdem süreleri arasında olduğu çoklu karşılaştırma yöntemlerinden LSD ile karşılaştırılmıştır (bkz. Tablo 22). 6-10 yıl süre ile katılımcılarla 0-5 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl üzeri kıdeme sahip katılımcıların liderlik genel puan ortalamaları ile işgören odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($p<.05$) ve 6-10 yıl süre ile katılımcıların liderlik ölçeği genel puan ortalamaları ile alt boyutlarının tümüne ilişkin puan ortalamaları en düşüktür. 21 yıl üzeri kıdeme sahip katılımcılar ile 0-5 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip katılımcıların liderlik genel puan ortalamaları ile işgören odaklı ve değişim odaklı puan ortalamaları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($p<.05$) ve 21 yıl üzeri kıdeme sahip katılımcıların liderlik genel puan ortalamaları ile işgören odaklı ve üretim puan ortalaması daha yüksektir. Ayrıca 11-15 yıl süre ile katılımcılarla 21 yıl üzeri kıdeme sahip katılımcıların üretim odaklı puan ortalamaları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($p<.05$) ve 21 yıl üzeri kıdeme sahip katılımcıların üretim odaklı puan ortalaması daha yüksektir.

Tablo 22. Meslekteki Kıdeme Göre LSD Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Grup (i)	Grup (ii)	İşgören	Üretim	Değişim	Liderlik
		P	p	p	p
0-5 yıl	6-10 yıl	0,01*	0,02*	0,013*	0,012*
	11-15 yıl	0,28	0,241	0,339	0,276
	16-20 yıl	0,351	0,489	0,34	0,384
	21 yıl ve üstü	0,021*	0,061	0,035*	0,033*
6-10 yıl	11-15 yıl	0,41	0,565	0,387	0,445
	16-20 yıl	0,014*	0,037*	0,016*	0,019*
	21 yıl ve üstü	,000*	0,002*	0,001*	0,001*
11-15 yıl	16-20 yıl	0,13	0,164	0,149	0,141
	21 yıl ve üstü	0,009*	0,02*	0,019*	0,013*
16-20 yıl	21 yıl ve üstü	0,299	0,371	0,384	0,339

* $p<.05$

Tablo 23’de mevcut hastanede çalışma süresine göre katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık ($F_{(3,322)}=2.134$, $p>.05$) ile devam bağlılık ($F_{(3,322)}=1.285$, $p>.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur. Ancak mevcut hastanede çalışma süresine göre katılımcıların örgütsel bağlılık genel puanları ($F_{(3,322)}=2.854$, $p<.05$) ve normatif bağlılık ($F_{(3,322)}=2.711$, $p<.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir.

Tablo 23. Mevcut Hastanede Çalışma Süresine Göre Katılımcıların Bağlılık Genel Puanları Ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu

Ölçek Puanları	Grup	N	X	ss	F _(3,322)	p
Duygusal Bağlılık	0-1 yıl	43	3,13	0,89	2,134	0,096
	2-5 yıl	207	2,95	0,84		
	6-10 yıl	40	3,17	1,00		
	11 yıl ve üzeri	36	3,28	0,91		
Devam Bağlılık	0-1 yıl	43	2,84	0,91	1,285	0,28
	2-5 yıl	207	2,87	1,02		
	6-10 yıl	40	3,10	1,00		
	11 yıl ve üzeri	36	3,15	1,13		
Normatif Bağlılık	0-1 yıl	43	2,69	0,89	2,711	0,045*
	2-5 yıl	207	2,50	0,94		
	6-10 yıl	40	2,80	0,91		
	11 yıl ve üzeri	36	2,92	1,18		
Örgütsel Bağlılık	0-1 yıl	43	2,88	0,75	2,854	0,037*
	2-5 yıl	207	2,77	0,75		
	6-10 yıl	40	3,02	0,72		
	11 yıl ve üzeri	36	3,12	0,93		

X:Ortalama; ss:standart sapma; *p<.05

Örgütsel bağlılık genel puanları ve normatif bağlılık alt boyutu için elde edilen farkın hangi gruplar arasında olduğu çoklu karşılaştırma yöntemlerinden LSD ile karşılaştırılmıştır (bkz. Tablo 24). 2-5 yıl süre ile mevcut hastanede katılımcılar ile 11 yıl ve üzeri mevcut hastanede katılımcıların örgütsel genel puan ortalamaları ile normatif bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı fark elde edilmiştir (p<.05) ve 11 yıl ve üzeri mevcut hastanede katılımcıların örgütsel genel puan ortalamaları ile normatif bağlılık puan ortalamaları mevcut hastanede 2-5 yıl süre ile katılımcılardan daha yüksektir.

Tablo 24. Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Grup (i)	Grup (ii)	Normatif	Örgütsel
		p	p
0-1 yıl	2-5 yıl	0,259	0,389
	6-10 yıl	0,59	0,411
	11 yıl ve üzeri	0,279	0,178
2-5 yıl	6-10 yıl	0,075	0,06
	11 yıl ve üzeri	0,017*	0,013*
6-10 yıl	11 yıl ve üzeri	0,583	0,589

*p<.05

Tablo 25’de mevcut hastanede çalışma süresine göre katılımcıların liderlik genel puanları ($F_{(3,322)}=0.776$, $p>.05$) ile işgören odaklı ($F_{(3,322)}=1.083$, $p>.05$), üretim odaklı ($F_{(3,322)}=0.587$, $p>.05$) ve değişim odaklı ($F_{(3,322)}=0.574$, $p>.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur.

Tablo 25. Mevcut Hastanede Çalışma Süresine Göre Katılımcıların Liderlik Genel Puanları Ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu

Ölçek Puanları	Grup	N	X	ss	$F_{(3,322)}$	P
İş Gören Odaklı	0-1 yıl	43	3,79	1,23	1,083	0,356
	2-5 yıl	207	3,69	1,21		
	6-10 yıl	40	3,54	1,08		
	11 yıl ve üzeri	36	4,01	1,22		
Üretim Odaklı	0-1 yıl	43	3,86	1,15	0,587	0,624
	2-5 yıl	207	3,81	1,15		
	6-10 yıl	40	3,67	0,97		
	11 yıl ve üzeri	36	4,01	1,23		
Değişim Odaklı	0-1 yıl	43	3,74	1,15	0,574	0,632
	2-5 yıl	207	3,70	1,17		
	6-10 yıl	40	3,59	1,00		
	11 yıl ve üzeri	36	3,93	1,25		
Liderlik Toplam	0-1 yıl	43	3,80	1,17	0,776	0,508
	2-5 yıl	207	3,73	1,16		
	6-10 yıl	40	3,60	1,00		
	11 yıl ve üzeri	36	3,98	1,22		

*X:Ortalama; ss:standart sapma; * $p<.05$*

Tablo 26’ya göre eğitim düzeyine göre çalışanların örgütsel bağlılık genel puanları ($F_{(3,322)}=1.63$, $p>.05$) ile duygusal bağlılık ($F_{(3,322)}=1.875$, $p>.05$), devam bağlılık ($F_{(3,322)}=1.221$, $p>.05$) ve nomatif bağlılık ($F_{(3,322)}=0.516$, $p>.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur. Eğitim düzeyine göre çalışanların örgütsel bağlılık genel puanları ile alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları benzerdir.

Tablo 26. Eğitim düzeyine Göre Katılımcıların Bağlılık Genel Puanları Ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu

Ölçek Puanları	Grup	N	X	Ss	F _(3,322)	p
Duygusal Bağlılık	Lise ve altı	47	3,25	0,75	1,875	0,134
	Önlisans	60	3,09	0,81		
	Lisans	195	2,95	0,93		
	Lisansüstü	24	3,17	0,83		
Devam Bağlılık	Lise ve altı	47	3,10	1,02	1,221	0,302
	Önlisans	60	3,03	1,09		
	Lisans	195	2,84	0,98		
	Lisansüstü	24	3,03	1,14		
Normatif Bağlılık	Lise ve altı	47	2,76	1,02	0,516	0,672
	Önlisans	60	2,60	1,04		
	Lisans	195	2,57	0,95		
	Lisansüstü	24	2,69	0,84		
Örgütsel Bağlılık	Lise ve altı	47	3,03	0,75	1,63	0,182
	Önlisans	60	2,91	0,78		
	Lisans	195	2,78	0,79		
	Lisansüstü	24	2,96	0,63		

X:Ortalama; ss:standart sapma; *p<.05

Tablo 27’de eğitim düzeyine göre katılımcıların liderlik genel puanları ($F_{(3,322)}=0.22$, $p>.05$) ile işgören odaklı ($F_{(3,322)}=0.133$, $p>.05$), üretim odaklı ($F_{(3,322)}=0.193$, $p>.05$) ve değişim odaklı ($F_{(3,322)}=0.441$, $p>.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur. Eğitim düzeyine göre katılımcıların liderlik genel puan ortalaması ile tüm alt boyut puan ortalamaları benzerdir.

Tablo 27. Eğitim düzeyine Göre Katılımcıların Liderlik Genel Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu

Ölçek Puanları	Grup	N	X	ss	F _(3,322)	p
İş Gören Odaklı	Lise ve altı	47	3,66	1,31	0,133	0,94
	Önlisans	60	3,68	1,06		
	Lisans	195	3,73	1,21		
	Lisansüstü	24	3,83	1,26		
Üretim Odaklı	Lise ve altı	47	3,72	1,23	0,193	0,901
	Önlisans	60	3,81	1,05		
	Lisans	195	3,84	1,13		
	Lisansüstü	24	3,92	1,20		
Değişim Odaklı	Lise ve altı	47	3,60	1,28	0,441	0,724
	Önlisans	60	3,67	1,05		
	Lisans	195	3,73	1,15		
	Lisansüstü	24	3,91	1,19		
Liderlik Toplam	Lise ve altı	47	3,66	1,26	0,22	0,883
	Önlisans	60	3,72	1,04		
	Lisans	195	3,77	1,16		
	Lisansüstü	24	3,88	1,20		

X:Ortalama; ss:standart sapma; *p<.05

Tablo 28’de hastanedeki görevine göre katılımcıların örgütsel bağlılık genel puanları ($F_{(2,323)}=0.926$, $p>.05$) ile devam bağlılık ($F_{(2,323)}=0.064$, $p>.05$) ve normatif bağlılık ($F_{(2,323)}=0.346$, $p>.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur. Ancak hastanedeki görevine göre katılımcıların örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık alt boyut puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($F_{(2,323)}=5.085$, $p<.05$).

Tablo 28. Hastanedeki görevine Göre Katılımcıların Bağlılık Genel Puanları Ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu

Ölçek Puanları	Görev	N	X	ss	$F_{(2,323)}$	p
Duygusal Bağlılık	Hemşire/Acil Tıp Teknisyeni/Ebe	191	2,92	0,92	5,085	0,007*
	Sekreter/Yardımcı Sağlık Personeli	38	3,36	0,90		
	Diğer (Hekim, Eczacı, Ftr)	97	3,14	0,75		
Devam Bağlılık	Hemşire/Acil Tıp Teknisyeni/Ebe	191	2,93	1,03	0,064	0,938
	Sekreter/Yardımcı Sağlık Personeli	38	2,87	1,17		
	Diğer (Hekim, Eczacı, Ftr)	97	2,93	0,94		
Normatif Bağlılık	Hemşire/Acil Tıp Teknisyeni/Ebe	191	2,59	0,96	0,346	0,708
	Sekreter/Yardımcı Sağlık Personeli	38	2,73	1,08		
	Diğer (Hekim, Eczacı, Ftr)	97	2,60	0,94		
Örgütsel Bağlılık	Hemşire/Acil Tıp Teknisyeni/Ebe	191	2,81	0,80	0,926	0,397
	Sekreter/Yardımcı Sağlık Personeli	38	2,99	0,87		
	Diğer (Hekim, Eczacı, Ftr)	97	2,89	0,67		

X:Ortalama; ss:standart sapma; * $p<.05$

Duygusal bağlılık alt boyutu için elde edilen farkın hangi görev türleri arasında olduğu çoklu karşılaştırma yöntemlerinden LSD ile karşılaştırılmıştır (bkz tablo 29). Tablo 29’a göre hastanede hemşire/acil tıp teknisyeni/ebe olarak katılımcılar ile sekreter/yardımcı personel ve diğer (hekim, eczacı vs.) görevde olan katılımcıların duygusal bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($p<.05$). Hastanede hemşire/acil tıp teknisyeni/ebe olarak çalışan katılımcıların duygusal bağlılık puan ortalamaları sekreter/yardımcı personel ve diğer görevde (hekim, eczacı vs.) çalışan katılımcılardan daha düşüktür.

Tablo 29. Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Grup (i)	Grup (ii)	p
Hemşire/Acil Tıp Teknisyeni/Ebe	Sekreter/Yardımcı Sağlık Personeli	0,005*
	Diğer (Hekim, Eczacı, Ftr)	0,039*
Sekreter/Yardımcı Sağlık Personeli	Diğer (Hekim, Eczacı, Ftr)	0,198

* $p < .05$

Tablo 30'a göre hastanedeki görevine göre katılımcıların liderlik genel puanları ($F_{(2,323)}=4.803$, $p < .05$) ile işgören odaklı ($F_{(2,323)}=4.808$, $p < .05$), üretim odaklı ($F_{(2,323)}=4.579$, $p < .05$) ve değişim odaklı ($F_{(2,323)}=4.657$, $p < .05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir.

Tablo 30. Hastanedeki görevine Göre Katılımcıların Liderlik Genel Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu

Ölçek Puanları	Görev	N	X	Ss	F _(2,323)	p
İş Gören Odaklı	Hemşire/Acil Tıp Teknisyeni/Ebe	191	3,59	1,30	4,808	0,009*
	Sekreter/Yardımcı Sağlık Personeli	38	3,57	1,16		
	Diğer (Hekim, Eczacı, Ftr)	97	4,03	0,93		
Üretim Odaklı	Hemşire/Acil Tıp Teknisyeni/Ebe	191	3,70	1,21	4,579	0,011*
	Sekreter/Yardımcı Sağlık Personeli	38	3,66	1,14		
	Diğer (Hekim, Eczacı, Ftr)	97	4,11	0,92		
Değişim Odaklı	Hemşire/Acil Tıp Teknisyeni/Ebe	191	3,60	1,23	4,657	0,01*
	Sekreter/Yardımcı Sağlık Personeli	38	3,55	1,10		
	Diğer (Hekim, Eczacı, Ftr)	97	4,01	0,96		
Liderlik Toplam	Hemşire/Acil Tıp Teknisyeni/Ebe	191	3,63	1,24	4,803	0,009*
	Sekreter/Yardımcı Sağlık Personeli	38	3,59	1,12		
	Diğer (Hekim, Eczacı, Ftr)	97	4,05	0,92		

X:Ortalama; ss:standart sapma; * $p < .05$

Tablo 31'e göre liderlik ölçeği ve tüm alt boyutları için elde edilen farkın hangi çalışılan pozisyonda olduğu çoklu karşılaştırma yöntemlerinden LSD ile karşılaştırılmıştır. Hastanede hemşire/acil tıp teknisyeni/ebe olarak çalışanlar ve sekreter/yardımcı personel olarak çalışanlar ile diğer (hekim, eczacı vs.) görevde çalışanların liderlik ölçeği genel puanları ile tüm alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($p < .05$). Diğer görevde çalışanların liderlik ölçeği genel puanları ile tüm alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları hemşire/acil tıp teknisyeni/ebe olarak çalışanlar ve sekreter/yardımcı personel olarak çalışanlardan daha yüksektir.

Tablo 31. Çalışılan Pozisyona Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Grup (i)	Grup (ii)	İş Gören	Üretim	Değişim	Liderlik
		p	p	p	p
Hemşire/Acil Tıp Teknisyeni/Ebe	Sekreter/Yardımcı Sağlık Personeli	0,939	0,823	0,8	0,861
	Diğer (Hekim, Eczacı, Ftr)	0,003*	0,004*	0,004*	0,003*
Sekreter/Yardımcı Sağlık Personeli	Diğer (Hekim, Eczacı, Ftr)	0,044*	0,038*	0,035*	0,037*

* $p < .05$

Tablo 32’ de gelir düzeyine göre katılımcıların örgütsel bağlılık genel puanları ($F_{(2,323)}=1.748$, $p>.05$) ile devam bağlılık ($F_{(2,323)}=0.424$, $p>.05$) ve normatif bağlılık ($F_{(2,323)}=0.919$, $p>.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur. Ancak gelir düzeyine göre katılımcıların duygusal bağlılık alt boyut puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($F_{(2,323)}=5.803$, $p<.05$).

Tablo 32. Gelir düzeyine Göre Katılımcıların Bağlılık Genel Puanları Ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu

Ölçek Puanları	Grup	N	X	Ss	F _(2,323)	p
Duygusal Bağlılık	15.000 TL ve altında	123	3,08	0,78	5,803	0,003*
	15.000-19.999 TL	157	2,90	0,90		
	20.000 TL ve üzeri	46	3,38	0,97		
Devam Bağlılık	15.000 TL ve altında	123	2,86	0,99	0,424	0,655
	15.000-19.999 TL	157	2,96	0,96		
	20.000 TL ve üzeri	46	2,98	1,29		
Normatif Bağlılık	15.000 TL ve altında	123	2,58	0,85	0,919	0,4
	15.000-19.999 TL	157	2,58	0,96		
	20.000 TL ve üzeri	46	2,79	1,25		
Örgütsel Bağlılık	15.000 TL ve altında	123	2,84	0,68	1,748	0,176
	15.000-19.999 TL	157	2,81	0,76		
	20.000 TL ve üzeri	46	3,05	1,02		

X:Ortalama; ss:standart sapma; * $p < .05$

Duygusal bağlılık alt boyutu için elde edilen farkın hangi gelir düzeyleri arasında olduğu çoklu karşılaştırma yöntemlerinden LSD ile karşılaştırılmıştır (bkz. Tablo 33). Geliri 15.000-19.999 TL olan katılımcılar ve geliri 15.000 TL altında olan katılımcılar ile geliri 20.000 TL ve üzeri katılımcıların duygusal bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($p<.05$). Geliri 20.000 TL üzeri olan katılımcıların duygusal bağlılık puan ortalamaları diğer gelir gruplarındaki katılımcılardan daha yüksektir.

Tablo 33. Çoklu Karşılaştırma Tablosu (Duygusal Bağlılık)

Grup (i)	Grup (ii)	P
15000 TL ve altında	15.000-19.999 TL	0,081
	20.000 TL ve üzeri	0,046*
15.000-19.999 TL	20.000 TL ve üzeri	0,001*

* $p < .05$

Tablo 34’de gelir düzeyine göre katılımcıların liderlik genel puanları ($F_{(2,323)}=2.606$, $p>.05$) ile işgören odaklı ($F_{(2,323)}=2.692$, $p>.05$) ve üretim odaklı ($F_{(2,323)}=1.892$, $p>.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur. Ancak gelir düzeyine göre katılımcıların değişim odaklı alt boyut puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($F_{(2,323)}=3.209$, $p<.05$).

Tablo 34. Gelir düzeyine Göre Katılımcıların Liderlik Genel Puanları ve Alt Boyut Puanları Arasında ANOVA Tablosu

Ölçek Puanları	Grup	N	X	ss	$F_{(2,323)}$	p
İş Gören Odaklı	15.000 TL ve altında	123	3,61	1,22	2,692	0,069
	15.000-19.999 TL	157	3,69	1,21		
	20.000 TL ve üzeri	46	4,08	1,04		
Üretim Odaklı	15.000 TL ve altında	123	3,73	1,18	1,891	0,153
	15.000-19.999 TL	157	3,80	1,13		
	20.000 TL ve üzeri	46	4,11	0,98		
Değişim Odaklı	15.000 TL ve altında	123	3,61	1,19	3,209	0,042*
	15.000-19.999 TL	157	3,68	1,16		
	20.000 TL ve üzeri	46	4,10	0,97		
Liderlik Toplam	15.000 TL ve altında	123	3,65	1,18	2,606	0,075
	15.000-19.999 TL	157	3,73	1,16		
	20.000 TL ve üzeri	46	4,10	0,98		

X:Ortalama; ss:standart sapma; * $p < .05$

Değişim odaklı alt boyutu için elde edilen farkın hangi gelir düzeyleri arasında olduğu çoklu karşılaştırma yöntemlerinden LSD ile karşılaştırılmıştır. Tablo 35’de geliri 15.000-19.999 TL olan katılımcılar ve geliri 15.000 TL altında olan katılımcılar ile geliri 20000 TL ve üzeri katılımcıların değişim odaklı puan ortalamaları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($p < .05$). Geliri 20.000 TL üzeri olan katılımcıların değişim odaklı puan ortalamaları diğer gelir gruplarındaki katılımcıların daha yüksektir.

Tablo 35. Çoklu Karşılaştırma Tablosu (Değişim Odaklı)

Grup (i)	Grup (ii)	P
15000 TL ve altında	15.000-19.999 TL	0,602
	20.000 TL ve üzeri	0,013*
15.000-19.999 TL	20.000 TL ve üzeri	0,029*

SONUÇ

Çalışmamızda, sağlık kurumlarındaki yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların kurum bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Ulaşılan bulgulara göre, yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların kuruma olan bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Başka bir ifadeyle yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların kuruma olan bağlılıkları üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda sağlık hizmetlerinde yöneticiler açısından, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde en çok etkili olan liderlik tarzını benimseyerek hareket etmesinin yararlı olacağı düşüncesine ulaşılmıştır. Bu bağlamda sağlık hizmetlerinde yer alan yöneticilerin etkili liderlik davranışlarını geliştirecek kurum içerisinde yönetim alanında eğitim ve seminerler düzenlenmesi önerilmektedir. Liderlik davranışlarını inceleyen kurumun yönetim bölümünde yer alan başhekim, hemşirelik hizmetleri müdürü, hastane müdürleri, sorumlu hemşireler, klinik idari şefleri kapsayan araştırmalar yapılmalıdır. Kurumda çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaya yönelik unsurlara önem verilerek, yönetim faaliyetlerinde ve çalışanların kurumda kalmasını sağlayan politikalar geliştirilmelidir.

Çalışmada hastanede bulunan sağlık çalışanlarının yöneticilerin liderlik davranışına dair algıları ve örgütsel bağlılıkları ile cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Her iki cinsiyet grubunda olan sağlık çalışanlarının yönetici liderlik davranışına olan algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Çalışmada hastanede bulunan sağlık çalışanlarının yöneticilerin liderlik davranışına dair algıları ve örgütsel bağlılıkları ile yaş faktörü arasında çalışanlarda duygusal bağlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılanların yaş düzeyi arttıkça, duygusal bağlılık durumları da artmaktadır.

Çalışmada hastanede bulunan sağlık çalışanlarının yöneticilerin liderlik davranışına dair algıları ve örgütsel bağlılıkları ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bu sonuç göstermektedir ki hastanede bulunan katılımcılara yaklaşım medeni durum farketmeksizin gerçekleştirilmektedir. Bu durum eşit şartların ve yönetim anlayışının oluşturulduğunu göstermektedir.

Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile mesleki kıdem yılı arasında anlamlı bir fark vardır. Mesleki toplam kıdemi yüksek olan sağlık çalışanlarının, mesleki kıdemi az olanlara göre duygusal bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmüştür. Mesleki toplam kıdemi fazla olan sağlık çalışanlarının, kıdem yılı az olanlara göre normatif bağlılıkları daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni yaşı düzeyi yüksek bireyler işletmede sürdürdüğü faaliyetleri kendisine görev olarak kabul eder ve çalıştığı kuruma duyduğu minnet duygusuyla örgüte bağlılığını sürdürür. Buna neden olan, yöneticilerin çalışanları işe alınma ihtiyacının en yüksek olduğu noktada iş vermeleri veya örgütte bulunmalarının doğru olduğuna olan inanç ve değerlere önem vermeleridir. Bu değerlere sahip olan çalışanlar kurumda geçirmiş oldukları yıl süresi sonucunda bireyler işletmenin kendisine olan tutum ve davranışlarına önem verirler ve bununla birlikte örgüte bağlı kalarak faaliyetlerini sürdürmeyi minnet borcu olarak düşünmektedirler.

Yöneticilerin liderlik davranışlarının algılanması ve toplam mesleki kıdem yılı arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Toplam mesleki kıdem yılı az olanların algı düzeylerinin en düşük olduğu, buna karşın mesleki kıdemi fazla olanlarda liderlik davranışlarının algı düzeylerinin en fazla olduğu belirlenmiştir. Bu şekilde sonuçlanmasının nedeni örgüt kültürü ve mesleki yeterlilik algısı kıdem yılı yüksek olan çalışanlarda daha yüksektir ve bağlı oldukları kurumda huzurlu bir ortamda çalışmalarını sürdürürler.

Çalışmada hastanede bulunan sağlık çalışanlarının yöneticilerin liderlik davranışına dair algıları ve örgütsel bağlılıkları ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Başka bir ifadeyle eğitim düzeyi farklı olan sağlık çalışanlarının yöneticilerin liderlik düzeyine ilişkin algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri benzerlik göstermektedir. Bu sonuç göstermektedir ki hastanede bulunan katılımcılara yaklaşım eğitim düzeyi farketmeksizin gerçekleştirilmektedir. Bu durum eşit şartların ve yönetim anlayışının oluşturulduğunu göstermektedir.

Çalışmada hastanede bulunan sağlık çalışanlarının yöneticilerin liderlik davranışına dair algıları ve örgütsel bağlılıkları ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklı görevlerde çalışan sağlık çalışanlarının liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri

farklılık göstermektedir. Görev olarak diğer grubunda yer alan hekim, eczacı ve fizyoterapistlerin işgören odaklı liderlik, değişim odaklı liderlik ve üretim odaklı liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri en yüksektir. Aynı zamanda diğer grubunda yer alan hekim, eczacı ve fizyoterapistlerin duygusal bağlılık düzeyleri en yüksek düzeydedir. Buna karşın görev durumlarına göre hemşire, ebe ve acil tıp teknisyenlerinin duygusal bağlılık durumlarının, sekreter ve yardımcı personelden daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu şekilde sonuçlanmasının en büyük nedeni yaşamış olduğumuz pandemi döneminde ön saflarda yer alan hemşire, ebe ve acil tıp teknisyenlerinin mesleki yorgunluk ve tükenmişlik durumlarına bağlı duygusal bağlılık durumlarının en az düzeyde olması beklediğimiz bir durumdur.

Çalışmada hastanede bulunan sağlık çalışanlarının yöneticilerin liderlik davranışına dair algıları ve örgütsel bağlılıkları ile aldıkları ücret düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ücret gelir düzeyi düşük olan sağlık çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri, aldıkları ücret düzeyi yüksek olanlara göre daha düşüktür. Aynı şekilde ücret gelir düzeyi düşük olan sağlık çalışanlarının devam bağlılık düzeyleri, aldıkları ücret düzeyi yüksek olanlara göre daha düşüktür. Bu bulguya göre çalışanlar yaptıkları işin karşılığında aldıkları ücret miktarı beklentisinin karşılanması durumunda kuruma olan bağlılıklarının artması beklenen bir durumdur.

Sağlık hizmetlerinde çalışanların işi bırakma ve devamsızlık durumları verilen hizmetleri olumsuz etkilemektedir. Sağlık çalışanının görevden ayrılması durumunda yerine başka bir sağlık çalışanının yetiştirilmesinde eğitim verilmesi ve oryantasyon sürecinin tamamlanması gerekmektedir. Bu durumda sağlık hizmetlerinde işgücükaybı yaşanmaması için, kuruma yeni başlayanların kısa bir zamanda istihdamının sağlanması gerekmektedir. Ancak yeni başlayan personellerin hızlı bir istihdamı istenen bir durum olmasına karşın hizmetin kaldığı yerden devam etmesi mümkün değildir. Çünkü yetkin bir şekilde faaliyetleri yerine getirmesi için çalışanların bulunduğu konuma uygun iyi bir hizmet içi eğitim almasına ihtiyaç vardır. Bu nedenle sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ve kuruma olan bağlılıklarının sürdürülmesi işletmelerin devamlılığı ve performansı açısından oldukça önemli bir yere sahiptir.

Araştırmada liderlik davranışları ile işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Sağlık hizmetlerinde yer alan yöneticilerin, sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini arttıran liderlik davranışlarının öğrenilmesi için bu alanda eğitimler düzenlenmesinin ve bu yönde davranış sergilenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca görev olarak hemşire, acil tıp teknisyenliği ve ebe olarak çalışan katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri en düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu şekilde sonuçlanmasının nedeni pandemi döneminde yaşanan mesleki yorgunluğa bağlı tükenmişlik durumu olduğu düşünülmektedir. Bu bulguya göre çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması için yöneticilerin mesleki yorgunluğunu azaltacak sayıda personel istihdamının sağlanması ve çalışanların motivasyonlarını arttıracak sosyal faaliyetlere önem vermeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar* (3. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Baykul, Y. ve Turgut F. M. (2010). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme* (1. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide and Reference* (10. Baskı). Boston: Pearson Education.
- Güney, S. (Ed.). (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel Basımevi.
- Halis, M. ve Tekinkuş, M. (2003). *Kamuda Performans Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows (Version 12)* (2. Baskı). New York: Open University Press.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji* (4. Basım). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.

SÜRELİ YAYINLAR

- Ağca, Y. ve Döven, M.S. (2016). Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlığa ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 845-864.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Akyurt, N., Alparslan, A.M. ve Oktar, Ö.F. (2015). Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Aksu, D. ve Yiğit, R. (2019). Çocuk Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Liderlik Özellikleri ve Aile Merkezli Bakım Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 3(2), 98-110.
- Ardahan, M. ve Konal, E. (2017). Hemşirelikte Yöneticilik ve Liderlik. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 140-147.
- Arı Sağlam, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(2), 17-36.
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1).
- Arslan, E. ve Vatan, F. (2020). Servis Sorumlu Hemşirelerinin Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 13(2), 100-107.
- Aykanat, Z. ve Çalışkan, M. (2019). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 829-857.

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırılması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-8.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert' in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı' na Dayalı Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi*, 0(31).
- Balçık, E. ve Ordu, E. (2018). Örgüt Kültürü, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. *Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 93-119.
- Bayraktaroğlu, S., Ersoy Yılmaz, S. ve Can, M. (2014). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 106.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 0(59), 125.
- Bayyurt, N. ve Kılıç, C.H. (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 1-13.
- Bolden, R., Gosling J., Marturano A. ve Dennison P. (2003). A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks Edited Version Of A Report For Chase Consulting And The Management Standards. Centre. *Centre for Leadership Studies University of Exeter*. United Kingdom.
- Çakınberk, A. ve Aksel, İ. (2009). Ebe ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Malatya İli Merkez Sağlık Ocaklarında Yapılan Bir Uygulama. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4(3), 278-298.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 0(24), 103-119.

- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*, 0(28), 21-34.
- Çevik Özdemir, H. N., Çakır, R. ve Küçükali, R. (2019). Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 2901.
- Demirağ, B., ve Çelik, M. (2019). Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 1-2.
- Dick, G., ve Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors And Organisational Commitment A Comparative Study Of Police Officers And Civilian Staff. *International Journal of Public Sector Management*, 2(14), 111-129.
- Ergün, E. ve Çelik, S. (2015). Yöneticilerin Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İş Stresi Arasındaki İlişki. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 23(3), 203-214.
- Fernandez, S, Cho, J. Y. ve Perry, L. J. (2010). Exploring The Link Between Integrated Leadership And Public Sector Performance. *The Leadership Quarterly* 21(2), 308–323.
- Göksel, A. ve Aydınlatan, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu*, 37-55.
- Güler, M. (2019). Lider Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 1139.
- Gün, G. (2022). Dönüşümcü Liderlik Yenilikçi İş Davranışı Grup Uyumu. *Ekev Akademi Dergisi*, 26(90), 225-246.

- Judge, A. T., Piccolo , F. R. ve Kosalka , T. (2009). The Bright And Dark Sides Of Leader Traits:A Review And Theoretical Extension Of The Leader Trait Paradigm. *The LeadershipQuarterly*, 6(20), 855-875.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-162.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2009). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 45-60.
- Kırılmaz, H., Bağış, M., Salim, B. ve Şimşir, İ. (2015). Sağlık Yöneticilerinin Değişim Sürecine Bakış Açılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(25), 91-113.
- Kırkpınar, S. ve İşcan, Ö. F. (2018). Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 65-85.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2004). The Effects Of Organizational Culture And Leadership Style On Job Satisfaction And Organizational Commitment. *Journal Of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Loke, J. F. (2001). Leadership Behaviours: Effects On Job Satisfaction, Productivity AndOrganizational Commitment. *Journal Of Nursing Management*, 0(9), 191-204.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Örgev, C. ve Sütü, E. S. (2018). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkar Liderlik Algılarının Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Sağlık Akademisyenler Dergisi*, 5(1), 47-53.

- Örücü, E. ve Teker, S. K. (2014). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 0(24), 74.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 53-82.
- Özutku, H. (2005). Algılanan Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Ampirik Çalışma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 67-82.
- Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2015). Liderliğin Kısa Tarihi Ve Açık Liderlik. *Route Educational And Social Science Journal*, 2(1), 208-232.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(29), 37-61.
- Serinkan, C. ve İpekçi, İ. (2005). Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 10(1), 281-294.
- Yazıcı Sorucuoğlu, A. ve Öztürk, Z. (2021). Hastane Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi (Ankara İlinde Bir Devlet Hastanesi Örneği). *Sağlık Performans ve Kalite Dergisi*, 0(18), 61-68.
- Tekingündüz, S. ve Kurtuldu, A. (2015). İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Liderlik ve İş Stresi Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bir Hastane Örneği. *International Journal of Human Sciences*, 12(1), 1501-1517.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sağlık Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.

- Üzüm, H., Yalçın, H. B., ve Yüктаşı, B. (2007). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde Görevli Spor Uzmanlarının Örgütsel Bağlılığı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 2 (2), 5-15.
- Yılmaz, S. (2015). Özel Üniversiteler ile Devlet Üniversitelerinde Görevli Akademisyenler Arasındaki Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerini Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(8), 49-62.
- Yılmaz, H. ve Kantek, F. (2016). Türkiye'deki Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları: Literatür İnceleme. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(2), 110-117.
- Örücü, E. ve Zeybek, F. (2022). Dönüşümcü Liderlik İle İnovatif Davranış Eğilimleri Arasındaki İlişki: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(45), 962-981.

DİĞER YAYINLAR

- Arabacı, S. (2012). *Yoğun Bakımlarda Görevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Bozkurt, D. (2022). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu Sektöründe İncelenmesi: Kastamonu İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Çetin Gürkan, G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi' nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çetin, M. (2018). *Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Analiz: Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Liderlik Alguları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Dindar, A. (2001). *Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Korkmaz, E. (2021). *Sorumlu Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Davranışının Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öz, E. B. (2018). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Adana GHSİM Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özpehlivan, M. (2015). *Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği*. (Doktora Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarpbalkan, D. (2017). *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Sayan, İ. (2018). *Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Soyluer, B. (2010). *Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Bayındır Hastanesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tekin, Y. (2007). *Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya' da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yıldız, P. (2019). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven Ve Örgütsel İletişimin Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

EKLER

Ek-1 Anket Formu

<u>KİŞİSEL BİLGİLER:</u>					
1. Cinsiyetiniz:					
Kadın ()	Erkek ()				
2. Yaşınız:					
20-29 ()	30-39 ()	40-49 ()	50-59 ()	60 ve üzeri ()	
3. Medeni Durumunuz:					
Evli ()	Bekar/Dul ()				
4. Toplam Mesleki kıdeminiz:					
() 0-5 yıl	() 6-10 yıl	() 11-15 yıl	() 16-20 yıl	() 21 yıl ve üstü	
5. Bu Kurumdaki Kıdeminiz:					
() 0-1 yıl	() 2-5 yıl	() 6-10 yıl	() 11-15 yıl	() 16-20 yıl	
6. En son mezun olduğunuz okul:					
() İlköğretim	() Lise	() Önlisans	() Lisans	() Yüksek Lisans ve üzeri	
7. Göreviniz:					
() Hemşire/Acil Tıp Teknisyeni/Ebe	() Sekreter	() Yardımcı Sağlık Personeli	() Yardımcı Sağlık Personeli	() Hekim	() Diğer
8. Çalıştığınız kurumda aldığınız ücret düzeyi?					
() 15.000 TL ve altında	() 15.000-19.999 TL	() 20.000-24.999 TL	() 25.000-29.999 TL	() 30.000 TL ve üstü	

LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ Aşağıdaki maddeler yöneticinizin liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz birimin yöneticisini dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.		Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Kurumdaki yöneticiniz;		1	2	3	4	5
1	Arkadaşçadır.					
2	Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.					
3	Düzeni sağlar.					
4	Astlarına güvenir.					
5	Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.					
6	Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.					
7	Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.					
8	Yeni fikirleri teşvik eder.					
9	Tutarlıdır.					
10	Eleştirilere açıktır.					
11	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.					
12	Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.					
13	Güven vericidir.					
14	Gelecek hakkında planlar yapar.					
15	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.					
16	İyi çalışmaları takdir eder.					
17	Büyümeyi teşvik eder.					
18	Amaçları belirgindir.					
19	Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.					
20	Yeni projeler üretir.					
21	Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.					
22	Astlarını savunur.					
23	Yeniliklere açıktır.					
24	İşin denetiminde titizdir.					
25	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.					
26	Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.					
27	Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.					
28	Astlarına adil davranır.					
29	Gerektiğinde çabuk karar alır.					
30	Planları dikkatli yapar.					
31	Karar verirken astlarına söz hakkı verir.					
32	Esnektir ve değişime açıktır.					
33	Talimatlarını açık bir şekilde verir.					
34	Astlarına bir bireye olarak saygı gösterir.					
35	İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.					
36	Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.					

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyup, bunlara ne derece katıldığınızı ölçek üzerinde işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Örgütsel Bağlılık ile ilgili görüşleriniz;		1	2	3	4	5
1	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten büyük bir mutluluk duyacağım.					
2	Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
3	Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
4	Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
5	Kurumda kendimi ‘ailenin bir parçası gibi’ hissetmiyorum.					
6	Bu kurumun benim için çok büyük kişisel bir anlamı var.					
7	Şu an itibarıyla kurumda kalmam isteğim olduğu kadar da bir gereklilik konusudur.					
8	İstesem bile şu an için bu kurumu bırakmak benim için çok zor olacaktır.					
9	Eğer bu kurumdan şimdi ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bir bölümünü alt üst etmiş olacağım.					
10	Bu kurumdan ayrılmak için değerlendirebileceğim çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.					
11	Bu kuruma kendimden çok fazla şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı değerlendirebilirdim.					
12	Bu kurumdan ayrılmanın birkaç olumsuz sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin azlığıdır.					
13	Şu anki işverenimle birlikte devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim avantajıma olacak olsa bile kurumdan şu an ayrılmanın doğru olacağını hissetmiyorum.					
15	Eğer bu kurumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissedeceğim.					
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Buradaki insanlara yükümlülük hissettiğim için şu anda kurumdan ayrılamam.					
18	Bu kuruma karşı çok şey borçluyum.					

Ek.2 Etik Kurul İzin



Tarih ve Sayı: 06.04.2023-99220

İSTANBUL BEYKENTÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER İÇİN YAYIN ETİĞİ KURULU

Sayı: E-45778635-050.99-99220 06.04.2023

REKTÖRLÜK MAKAMINA

İlgi: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü, 06.04.2023 Tarihli ve 74966756- - 367 SayılıYazı,

İstanbul Beykent Üniversitesi 2220024022 numaralı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi yüksek lisans öğrencisi Elif Karademir'in Dr. Öğr. Üyesi Narman Kuzucu danışmanlığında hazırladığı "Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmasının 03.04.23 tarihli 2023/3 sayılı Sosyal ve Beşeri Bilimler için Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu toplantısında gerekli düzeltmeler yapıldığı takdirde onaylanmasına karar verilmişti. Düzeltmelerin yapıldığı tespit edilmiş olduğundan ilgili başvurunun etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiş ve ekte onay yazısı sunulmuştur.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Prof.Dr. Akile
Reşide GÜRSOY
ŞATIROĞLU
Başkan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSC3EVLBH2 Pin Kodu :00462

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr>

Adres:İstanbul Beykent Üniversitesi Ayazağa-Maslak Yerleşkesi Ayazağa Mah.
Hadımkoru Yolu Cad. No: 19 Sarıyer/İstanbul

Telefon:444 1997 Faks:(0 212) 289 64 90 e-Posta:info@beykent.edu.tr

Web:www.beykent.edu.trKep Adresi:beykentunv@hs01.kep.tr



T.C.
GİRESUN VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : E-41544352-799-213562960
Konu : Araştırma İzin Talebi (Hemşire Elif
KARADEMİR)

14.04.2023

GİRESUN EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİNE

İlgi : 07.04.2023 tarihli ve E-53593568-929-213132361 sayılı yazınız.

İlgi tarihli ve sayılı yazınıza istinaden; Hemşire Elif KARADEMİR' in "**Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki**" konulu tez çalışmasını 12 Nisan 2023-20 Temmuz 2023 tarihleri arasında Hastanenizde yapması Komisyonumuzca uygun mütalaa edilmiştir.

Söz konusu verilerin kullanılmasında kişisel verilere/özel hayatın gizliliğine özen gösterilmesi ve çalışma sonuçlarının bir nüshasının Müdürlüğümüze gönderilmesi hususunda;

Bilgilerinize ve gereğini rica ederim.

Mehmet ŞAHİN
İl Sağlık Müdürü a.
Destek Hizmetleri Başkanı

Ek: Komisyon Kararı (1 Adet)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge doğrulama kodu: F19740B8-F45F-4D21-A1D5-0BFD5D209E92

Belge doğrulama adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

Osmaniye Mah. Hastane Sok. No:11 GİRESUN 28100
Telefon No: 04542602000 Faks No : 04542602007

Bilgi için: Hüseyin BİÇAKÇI
Veri Hazırlama Ve Kontrol İşlt.



