

# Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği

# Leadership as a Determinant of Organizational Commitment: A Case of Health Care Personnel

Arzu ÇAKINBERK\*  
Erkan Turan DEMİREL\*\*

## ÖZET

Günümüzde işletmelerde liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık davranışları gibi konuların önemi günden güne artmaktadır. Yöneticilerin liderlik davranışlarının işletmelerindeki insan kaynaklarının örgütsel bağlılıklarını artırmada etkili olduğu pek çok araştırma sonucunda ortaya koyulmuştur.

Bu çalışmada, çalışanların liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, öncelikle yönetsel ve Dönüşümcü liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık kavramı alt boyutlarıyla kısaca incelenerek konunun kavramsal çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında ise; Tunceli ve Malatya devlet hastanelerinde görev yapan toplam 148 yardımcı sağlık personelinin (ebe, hemşire, sağlık memuru, biyolog, laborant, röntgen teknisyeni ve diyetisyen) toplanan veriler, istatistikî analize tabii tutulmuştur. Araştırmanın sonucunda; “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları çalışanların bağlılıklarını gerçekten etkiler mi?” şeklinde belirlenmiş olan sorunun cevabının “evet” olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik tarzlarından özellikle dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarının ve önerilerin, özellikle sağlık işletmeleri yöneticilerine, liderlik tarzlarının birlikte çalıştıkları insan kaynağının örgütsel bağlılıklarını daha fazla artırma noktasında faydalı olacağına inanılmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik Tarzı, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimsel Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Sağlık Çalışanları

**Çalışmanın türü:** Araştırma

## ABSTRACT

Producing good quality service has become an obligation more than a necessity for all organizations in the world which in the globalization process more and more. In this process Transformational structure of leadership in organizations that aimed quality, has been changed towards transformational concept. In the times when great changes are experienced, new values rise and in the times when nobody guesses the future, we need leaders who can draw new ways. The leadership style which can best suit to this rapid changing is transformational leadership. A transformational leader has all the behaviours and characteristics of ‘charismatic effect’, ‘intellectual stimulation’, ‘inspirational motivation’, ‘individual support. Important result of transformational leadership on employees is one of the organizational commitment. Organizational commitment can be defined as internalization towards the organization, identification, and adopting the organizational objectives as well as the desire to be a member of the organization and the extent to sacrifice.

Studies on leadership and organizational commitment behaviors become the issues that are frequently researched by various disciplines such as management, human resource management and behavioral sciences and importance of the concepts is increasing every day. By motivating employees today’s leaders should form healthy environments, in which creativity and commitment are supported, they take pride in their works, and are proud of their successes. A variety of researches emphasize the effectiveness of managers’ leadership behaviors on increasing the organizational motivation of human resources in business enterprises. Employees feeling themselves as a part of the organization, that is, those who work with high organizational commitment are quite important for the business enterprise’s productivity and innovativeness. In creating an organizational commitment this view highlights the necessity of accepting the leadership applications as an important guide.

The universe of this research consists of 976 subsidiary health care personnel working at public hospitals in Malatya and Tunceli. The sample on the other hand is composed of 300 people selected randomly. Questionnaire is distributed to 300 people and 4 of them cannot be used since they were not filled completely. Analysis is conducted via data collected from 296 subsidiary health care personnel. This number is found to be statistically significant.

In the research, data is collected via distributing a questionnaire with three sections. During the implementation of the survey, participants are informed only to evaluate the present situation and warned not to consider the desired or wanted situations.

The first section of the questionnaire contains personal questions such as age, education level, marital status, number of children, and terms of office. The second section of the questionnaire contains Multi-Factor Leadership Questionnaire (MLQ) to measure employees’ perception of leadership. This leadership questionnaire was first developed by Bass in 1985, and then it is revised via new studies. Bass and Avalor (1999) updated by finalizing it as MLQ 5x. This questionnaire being developed for testing effective leadership has strong validity and reliability in evaluation of leaders’ performance in different national cultures at different organizational levels. MLQ is a survey containing forty-five descriptive statements and measuring leadership styles under four dimensions. These are as follows: Transformational Leadership (20 questions), Transactional Leadership (12 questions),

\* Yrd. Doç. Dr., Tunceli Üniversitesi

\*\* Öğr. Gör. Dr., Fırat Üniversitesi

Non-Transactional Leadership (4 questions), Outcomes of Leadership (9 questions). In the third section of the questionnaire, to determine the participants' organizational commitment level, "Organizational Commitment Scale" developed by Meyer and Allen and used by many researchers is employed. The scale suggested by Meyer and Allen aims to measure three dimensions of organizational commitment, Effective Commitment(6 questions), Continuance Commitment (6 questions), and Normative Commitment (5 questions), with 17 statements in total.

Scales are constructed as 5-point Likert scale (1= not at all,...5=frequently, if not always) and each category is considered to have equal intervals. For each participant, findings of 5-point scaled-answers above are coded as 5, 4, 3, 2, and 1 for the statements in favor and coded in the reverse order for the statements in opposition, and then arithmetic means of all the answered questions are calculated accordingly. Thus, each participant's score was calculated. In interpretation of the arithmetic means of research findings, the intervals taken into consideration are as follows: low ( $1.00 \leq \text{arithmetic mean} \leq 2.60$ ), moderate ( $2.60 < \text{arithmetic mean} \leq 3.40$ ), and high ( $3.40 < \text{arithmetic mean} \leq 5.00$ ). To test whether the means differ from the expected values one sample t test, to identify the correlation between perception of leadership and organizational commitment correlation test is used, and to determine whether arithmetic means differ for demographic characteristics one-way ANOVA and independent sample t-test are used.

This study mainly intends to assess the correlation between employees' perception of leadership and organizational commitment. So, primarily transactional leadership styles, transformational leadership styles and concept of organizational commitment are briefly scrutinized with sub-dimensions and conceptual framework is formed. The result of the research findings indicates that answer of the question "Leadership styles of managers really affect the commitment of employees?" is yes. Of all the leadership styles, the strong influence of transformational leadership on organizational commitment is identified.

Statistical analyses indicate high organizational commitment of participants. While the perceptions of transformational and interactive leadership are high, perceptions of non-transactional leadership is moderate. Results point out that participants feel normative commitment at most, and then they feel continuance commitment and effective commitment respectively. This makes it possible to state that, the fact that the participants experience normative commitment at most supports literature. The main reason participants keep working at the organization is not "real desire to stay" but instead it is "obligation".

Findings obtained from the measurements of employee attitudes towards businesses guide managers to determine strengths and aspects to be improved. Organizational commitment has a positive influence on job satisfaction, productivity and service quality and thus it increases consumer satisfaction. All of the researches increase the importance of organizational commitment and state how effective "personal characteristics" are in providing organizational commitment. Besides, they intend to attract attention of managers to those issues. The relations between organizational commitment and leadership style and job satisfaction can be recommended as issues for further research.

Research results and recommendations are believed to be useful especially for health care business managers for further increasing organizational commitment of human resources that they work together through their leadership styles.

**Keywords:** Leadership Style, Transformational Leadership, Interactive Leadership, Non-Transactional Leadership, Organizational Commitment, Health Care Personnel

**The type of study:** Research

## GİRİŞ

Son yıllarda işletmelerde liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık davranışları, yönetim bilimi, insan kaynakları yönetimi ve davranış bilimleri gibi pek çok alanda sıkça araştırılan ve önemi günden güne artan kavramlar haline gelmiştir. Günümüz liderleri, çalışanları motive ederek, yaratıcılık ve bağlılıklarının pekiştirilmesini destekleyecek, insanların işlerinden gurur duyacağı, başarılarıyla övünebilecekleri sağlıklı ortamlar oluşturmaktadır.

Bu alandaki literatür incelendiğinde pek çok bilim adamı tarafından liderliğin farklı tanımlarının yapıldığını ve farklı yaklaşımlar geliştirdikleri görülmektedir. Son dönemde dönüştürücü ve etkileşimsel liderlik yaklaşımları, post modern yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanarak araştırmacıların ve iş dünyasının ilgisini çeken liderlik anlayışları arasındadır.

Yöneticilerin liderlik davranışları işletmelerde insan kaynaklarının örgüte bağlılıklarını artırmada etkilidir. Kendilerini çalıştıkları işletmenin bir parçası olarak hisseden yani örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler işletmenin verimliliği ve yenilikçiliği açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın, örgütsel başarı üzerinde önemli etkilerinin olduğu daha önceki araştırmalarda da ortaya koyulmuştur (Kaya ve Selçuk, 2007:181). Ayrıca örgütsel bağlılık, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini direkt olarak etkilemektedir (Wong ve diğ., 2001:335; Meyer, ve diğ., 2002: 20; Currivan, 1999: 516).

Bu çalışmanın asıl amacı, çalışanların liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ortaya koyulmasıdır. Bu doğrultuda, öncelikle yönetsel ve Dönüştürücü liderlik tarzları kısaca incelenerek konunun kavramsal çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Daha sonra örgütsel bağlılık kavramı alt boyutlarıyla ele alınmıştır.

Çalışmanın araştırma kısmında ise; Tunceli ve Malatya'daki 5 devlet hastanesinde görev yapan yardımcı sağlık personelinin (ebe, hemşire, sağlık memuru, biyolog, laborant, röntgen teknisyeni ve diyetisyen)

toplanan veriler, istatistikî analize tabii tutulmuştur. Son olarak, analiz sonuçları değerlendirilmiş ve önerilerde bulunulmuştur. Araştırma sonuçlarının ve önerilerin, özellikle sağlık işletmeleri yöneticilerine, liderlik tarzlarının birlikte çalıştıkları insan kaynağının örgütsel bağlılıklarını daha fazla artırma noktasında faydalı olacağına inanılmaktadır.

### **KURAMSAL TEMEL**

Bu bölümde çalışmanın ana konusu olan, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık kavramlarının tanımları ve dönüşümcü, etkileşimci liderlik tarzları ile örgütsel bağlılığın boyutları kısaca ele alınacaktır.

### **POST-MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

Bugünün lideri, uzağı gören, değişime açık, değişim ve yenilikleri işletmeye kazandıran, astlarında işletmeye bağlılık yaratan, onların potansiyellerini en iyi şekilde kullanmaları için motive eden, esin kaynağı olup astlarının yeni fikirler ortaya atmasını destekleyen, rasyonel biçimde problem çözmeyi hedefleyen ve çalışanların bireysel özelliklerine dikkat ederek yöneten bir lider olmalıdır.

Dönüşümcü liderlik kavramı, ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında ortaya atılmıştır. Daha sonra Burns 1978 yılında "Liderlik" adlı kitabında "Dönüşümcü (transformational)" ve "yönetsel/etkileşimsel (transactional)" liderlik olmak üzere iki farklı liderlik tarzı ortaya atmıştır (Nicholls, 1994: 9).

Burns dönüşümcü liderlik ve yönetsel liderliğin birbirinin tamamen zıttı iki liderlik tarzı olduğunu iddia etmiştir. Burns'a göre işe yönelik/yönetsel liderlik süreci, bir kimsenin bazı unsurları karşılıklı olarak değiştirmek için diğerleriyle bağlantı kurmaya giriştiği zaman başlar. Yönetsel liderler kendi amaç ve isteklerini (yüksek performans, oy) gerçekleştirmeleri halinde izleyicilerin bireysel amaçlarına ulaşabilecekleri düşüncesini temel alırlar. İlişkiye yönelik/dönüştürücü liderler ise örgütün amaç ve vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyicilerin ihtiyaç ve değerlerinin değişimi üzerinde yoğunlaşırlar (Özalp ve Öcal, 2000:210).

Bass (1985) deki çalışmasıyla Burns'un teorisini ölçülebilir ve anlaşılabilir noktaya taşımıştır. Fakat Burns'un görüşünün tersine, liderlik tarzlarını çok kesin çizgilerle birbirinden ayıramayacağını, aslında etkin bir liderin her iki liderlik davranışlarını da sergilediğini öne sürmüştür (Moore ve Rudd, 2006: 6). Bu aşamada Dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderlik tarzlarını kısaca incelemek uygun olacaktır.

### **Dönüşümcü Liderlik**

Geçen son yirmi yılda, dönüşümcü liderliğin pek çok farklı örgüt yapısı ve çalışma şartlarında etkisini ortaya koymayı amaçlayan pek çok araştırma yapıldığını hatta kültürel karşılaştırmaların yapıldığını görmek mümkündür (Walumbwa ve diğ., 2005:236). Örgütlerin sürekli bir gelişim ve değişim içinde olduğunu göz önünde bulundurulduğunda Dönüşümcü liderlik tarzı bir noktada kaçınılmaz olarak düşünülebilir.

Dönüşümcü liderlik örgütün amaçları doğrultusunda çalışanların kendi ihtiyaç ve beklentilerinin desteklenmesini, motive edilmesini içeren bir süreçtir. Hatta dönüştürücü lider, izleyicilerin kendi menfaatlerinin de ötesinde grubun, takımın, organizasyonun hatta tüm toplumun menfaatlerini artırmak için onları destekler ve yardım eder (Yammarino ve diğ., 2005: 897).

Dönüşümcü liderliğin en önemli sonucu, lider çalışanların kendi beklentilerinin de üzerinde örgüt amaçları için daha iyi performans ve çaba sergilemeleri için onları desteklemeleri, koçluk ederek motive etmeleri ve onlara saygı duyarak bir güven ortamı oluşturmalarıdır. Daha önceki araştırmalarda, dönüşümcü liderlik sergileyen liderlerle birlikte çalışan kişilerin daha fazla işlerinden tatmin oldukları, kendilerini daha fazla güçlendirilmiş (empowered), motive olmuş ve örgüte daha fazla bağlılık sergiledikleri, işten ayrılma niyetlerinin olmadığı ortaya koyulmuştur (Walumbwa ve diğ., 2005:239). Dönüşümcü liderler stresli ve öngörülmesi zor ortamlarda çalışanların enerjilerini işlerine yoğunlaştırmalarını sağlayarak daha başarılı sonuçlar elde edilmesine ortam hazırlarlar. Dönüşümcü liderin başında olduğu bir iş yeri çok daha verimli ve esnek. Bundan dolayı, çalışanlar açısından cazip bir iş ortamı oluşturmaktadırlar (Bowles, Bowles, 2000: 70). Kısaca, dönüşümcü liderlik çalışanların işe karşı tutum ve davranışlarını hem bireysel olarak hem de örgütsel olarak olumlu şekilde etkilemektedir (Avolio ve diğ., 2004: 951; Cole, Bedeian, 2007:451).

Bass (1990) dönüşümcü liderliğin dört temel boyutunun olduğunu belirtmiştir. Aşağıda bu boyutlar incelenerek dönüşümcü liderin, liderlik davranışları ve izleyicileri üzerindeki etkisi ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

**İdealleştirilmiş Etki:** Bu boyut; aktif idealleştirilmiş etki/atfedilen, pasif idealleştirilmiş etki/davranış olmak üzere iki alt boyuttan oluşur. Bu tip liderler hayran olunan, güven ve saygı duyulan grupta edilerek benzemeye çalışılan kişilerdir. Lider izleyiciler ile riski paylaşır ve değerler, prensipler ve etik temelinde davranışlara yön verirler. Bu yönetim tarzında liderler, hedeflere ve vizyona tam bağlılık gösterirler. İdealleştirilmiş etki karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir (Şafak, 2004:119).

**İlham Verme/Karizma:** Dönüşümcü liderler, izleyicilerini bireysel ve takım ruhu oluşturarak harekete geçmeleri için ilham verir, onları canlandırır. Astlarını örgütün geleceğine dair hedefleri ile ilgili bilgilendirir ve bu hedeflere ulaşılması için astlarının kendi kapasitelerinin üzerine çıkmalarına yardım eder. Bu liderler, işletme stratejileri ve ihtiyaçları ile astların ihtiyaçları arasında bir uyum yaratırlar. Semboller, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluştururlar (Cemaloğlu, 2007: 81).

Dönüşümcü liderlik alanında yapılan araştırmalarda tartışılan özelliklerinden biri “karizma” kavramıdır. Karizmatik liderler, sahip oldukları vizyonu astlarına iletirler. Bu sayede astlarına saygı, güven, gurur ve güvenilirlik gibi değerler kazandırır. Bu liderler ile izleyicileri arasındaki etkileşimde; örgütsel kurallar, düzenlemeler, ödül ve cezalar dışında izleyicilerin kişisel ihtiyaçlarının ve beklentilerinin temel alınan bir ilişki geliştirilir (Walumbwa, 2005:238) Fakat karizmatik liderlik dönüştürücü liderliğin sadece bir unsuru, bir anahtardır. Karizma gereklidir fakat dönüştürücü bir lider olmak için yeterli değildir. Dönüşümcü olmayan bir karizmatik lider izleyicilerini değişim konusunda çok az etkileyecek ya da hiç etkileyemeyecektir (Yammarino, 2005: 897).

**Entelektüel Teşvik:** Dönüşümcü liderler, astlarının yaratıcılığını ve yenilikçiliğini teşvik ederler ve bunu gerçekleştirmeye uygun bir örgüt kültürü, örgüt iklimi yaratırlar. Entelektüel teşvik, astlarının problemlerin daha fazla farkına varmalarını, “yaptıkları işi en iyi şekilde nasıl yapabileceklerini” düşünmeleri için çaba harcamaları hususunda sürekli motive eder ve onları sosyal-duygusal olarak destekler (Richardson ve Vandenberg, 2005:565). Entelektüel teşvikte liderler, işgörenlerin problem çözme becerilerini de geliştirirler.

**Bireye Saygı (Bireysel İlgi):** Dönüşümcü liderler, astlarıyla birebir ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişimlerine önem veren, empati kurma becerileri gelişmiş liderlerdir. Bu kişiler işletme içinde izleyicilerinin bireysel ihtiyaçlarını, beklentilerini karşılayabilmeleri ve geliştirebilmeleri için koçluk, mentorluk görevi üstlenirler. Bu tür liderler astlarını iyi tanır, onlara aynı zamanda nasihat verir ve performansları hakkında sürekli yapıcı eleştirilerde bulunurlar. Bu sayede çalışanlar, görevlerinin önemini daha fazla farkına varmakta, işletmedeki görevlerini kendi bireysel çıkarlarının üstünde tutmaya başlamaktadırlar (Erdal, 2007: 28).

### Etkileşimsel Liderlik

Etkileşimsel liderlik, bir takım ödülleri aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerçekleştiren bir liderlik türüdür. Bu yaklaşımın nihai amacı; sadece belirlenen örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesidir ve bu süreç içerisinde temel hedef, bu amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak çalışanlara karşı adil davranmaktır (İşcan, 2006:165).

Etkileşimsel liderler, yönetici ile çalışan ilişkilerini bir “değiş-tokuş süreci” olarak görmektedirler. Bu tip liderler, çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftarıdır. Liderlerin tutum ve davranışları, başlangıçta üzerinde anlaşılacak amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına bağlı olarak değişmektedir. İzleyiciler, amaçları gerçekleştirme durumlarına göre ödüllendirilirken, amaçlardan uzaklaşıldığı ölçüde de cezalandırma mekanizması işletilmektedir (Bass, Steidlmeier, 1999: 183).

Etkileşimsel liderler, mevcut ortamda faaliyet gösterir, risklerden kaçınmayı tercih eder; değişim ve yenilenmeden daha çok, mevcut faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi üzerine odaklanırlar (Block, 2003:321). Bass ve Avolio etkileşimsel liderliğin üç temel boyutunun olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar:

**Koşullu Ödüllendirme:** Burada izleyiciler, ortak amaçlara ulaşmaları açısından, maddi-manevi olarak ödüllendirilirler. Bu tarz liderlik anlayışında yöneticiler, astlarının yaptıklarını gözlemler ve sürekli geribildirimde bulunurlar. Çalışanların başarılarını takdir ederek onlarla yapıcı ilişkiler kurarlar. Astlarını, kendilerinden beklenenleri yapmaları ve başarılı olmaları halinde hangi ödülleri alacakları konusunda bilgilendirirler.

**Aktif İstisnalarla Yönetim:** İstisnalarla yönetimde ise lider, örgüt içinde hata yapılması durumunda ya da bu tür bir olasılığın bulunması halinde astlarına müdahale eder. Aktif istisnalarla yönetimde lider çok aktif olup astlarını sürekli izler ve hatalar ortaya çıkmadan önce yani proaktif şekilde hareket ederek müdahale eder (Dilek, 2005: 20).

**Pasif İstisnalarla Yönetim:** Lider yönetimde nispeten daha pasif olup, hangi durumlarda nasıl bir tepkide bulunacağını astlarına önceden bildirir ve sonrasında pasif olmayı tercih ederler (Howell ve Avolio, 1993:891). Başka bir deyişle; bu tip yöneticiler, işin en başında standartları belirler ve bir problem oluşmadan müdahale etmez yani ancak “işler kötüye gittiğinde” müdahale etmeyi tercih ederler. Genelde hatalara odaklanırlar ve bunları dile getirirler; bu nedenle astları üzerinde stres yaratırlar.

### **Serbest- Bırakıcı Liderlik Tarzı (Laissez-Faire/ Tam Serbesti Tanıma)**

Bass ve Avolio liderin Dönüşümcü veya etkileşimsel liderlik tarzları dışında işleri olurlarına bıraktığı, tamamen serbestlik tanıyan bir liderlik tarzının daha olduğunu belirtmektedirler. Bu tür liderlikte, yöneltme ve yönlendirme en alt düzeyde tutulmaktadır. Lider ile takipçileri arasında etkileşim ve ortak faaliyetler çok azdır. Bu durumda, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyulmakta, takipçiler kendi hallerine bırakılmakta ve her takipçinin kendisine verilen kaynaklar ölçüsünde amaç, plan ve program yapmalarına olanak tanınmaktadır (Bass, 1990: 20). Bu yaklaşımın çalışanların bağımsızlığını artırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi yararları vardır. Gerekli gördüğünde, isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve böylece en uygun kararları almaktadır. Fakat öte yandan, sorunlardan kaçınmanın yüksek düzeylerde olduğu, kararsızlık ve aldırmaçlığı yansıtan pasif bir liderlik tarzı olduğundan çalışanlar arasında çatışmaların oluşmasına, moral bozukluğuna yol açarak performanslarında ve motivasyonlarında azalmaya yol açabilmektedir (Mccoll-Kennedy ve Anderson, 2005: 116).

Liderlik tarzlarından hangisinin daha iyi olduğu sürekli tartışılan bir konudur. Ancak yönetim bilimciler tarafından kabul edilen görüş, örgütsel çevre, yönetimin ve görevlerin yapısı, koşullar ile liderin özelliklerinin liderlik tarzını belirlediği yönündedir. Başarılı yönetici örgütün ihtiyaçlarına ve koşullara göre değişik liderlik tiplerini uygulayabilen kişidir ( Tengilimoğlu, 2005: 8).

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI**

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütün verimliliğini büyük oranda etkilediğinden dolayı son dönemde örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisini çekmiş ve pek çok araştırmacı tarafından farklı bakış açılarıyla incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işe ve örgüte karşı tutumlarının ve niyetlerinin davranışsal bir göstergesidir (Loke, 2001:193). Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde başarı sağlayacaklar ve sahip oldukları yetenek ve bilgiyi örgüt için kullanacaklardır. Örgütsel bağlılık genel olarak bir çalışanın örgütüyle bütünleşme ve örgütün değerlerini benimseme derecesini ve örgütün bir üyesi olarak kalma istekliliğini ifade etmektedir (Blau ve Boal, 1987:290).

Örgütsel bağlılığın temelinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar; sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. Örgütte kalma eğilimi ise duygusal bir yakınlık ve çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilir (Uygun, 2007: 73-74).

Meyer ve Allen'in (1990; 1991; 1993) uzun yıllar süren çalışmaları sonucunda örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutu olan bir modeli “Örgütsel

Bağlılık Modeli” (Three Component Model of Organizational Commitment) geliştirmişlerdir. Bu modele göre;

**Duygusal bağlılık (affective commitment)**, örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür (Tutar, 2007:106). Bu bağlılık türü, kişilik özellikleri ile işe ilişkin faktörler arasında tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır (Malhotra, ve diğ., 2007: 2099). Duygusal bağlılığı kuvvetli olanlar örgütte kalmaya ihtiyaç duyduklarından değil, “gerçekten kalmak istedikleri, arzu ettikleri” için işlerine devam ederler ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye isteklidirler (Meyer ve Herscovitch, 2001: 301)

**Devam bağlılığı (continuance commitment)**, çalışanın yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle çalıştığı örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar; mesai arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel bilgi, tecrübe ve yetenekler şeklinde sıralanabilir (Durna ve Eren, 2005: 211-212). Örgüte devam bağlılığı duyan kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olduğu fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır (Bayram, 2005:133). Devam bağlılığı içten gelen bağlılık değil, dış faktörlere dayalı bağlılıktır ve kişi örgütüyle özdeşim kuramamıştır (Tutar, 2007:106)

Üçüncü boyut olarak **normatif bağlılık (zorunluluk bağlılığı-normative commitment)**, örgüte olan minnettarlık hissini ortaya koyar. Bu bağlılık türü yüksek olan çalışanlar, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasını sağlayan inancına dayanarak, örgütte çalışmayı, kendisi için bir “görev, ahlaki bir sorumluluk” olarak görürler (Dunham ve diğ., 1994:370; Allen ve Grisafe, 2001:214). Bu bağlılık türü, bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere sonuçta, güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olanlar, kalmak istedikleri için; güçlü bir normatif bağlılık hissedenler, kalmaları gerektiği için ve güçlü bir devam bağlılığı duyanlar, buna gereksinimleri oldukları için örgütte kalırlar (Bolat ve Bolat, 2008: 78).

### LİDERLİK TARZI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu alandaki literatürde, liderlik tarzının örgütsel bağlılık, iş tatminini ve verimliliği etkilediğini gösteren çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örneğin; Singapur’da yapılan bir çalışmada liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında çok güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. (Loke, 2001: 191).

Dick ve Mctcalfe tarafından polis memurlarının örgütsel bağlılıkları ile liderlik algıları arasındaki ilişkiler ortaya koyulmaya çalışılmıştır (Dick ve Mctcalfe, 2001:114). Bu çalışmada yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının ve çalışanların desteklenmesinin örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğu ve bağlılıklarını artırdığı gözlemlenmiştir.

Benzer şekilde öğretmenlerin kendilerini çalıştıkları okula ne kadar adadıkları ve bu adanmışlığı yönetici davranışından ve diğer bazı faktörlerden ne kadar etkilendiğini ortaya koyan bir çalışma yapmıştır. Yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerini konu alan bu çalışmaya göre, öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmelerindeki farklılaşmanın, %40 oranında yönetici davranışından duyulan memnuniyet ile %20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Karahana, 2008:148-149).

Rowden (2000: 30) çalışmasında, Conger ve Kanungo tarafından sınıflandırılan altı liderlik tarzıyla, Porter ve Smith tarafından sınıflandırılan örgütsel bağlılığın iki unsuru arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 245 katılımcı ile yaptığı bu çalışmanın sonucunda; liderlik tarzının örgütsel bağlılıkla çok büyük oranda ilişkili olduğu ve liderlerin, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmaları, net bir vizyona sahip olmaları ve örgütün hedef ve değerleri açık biçimde ortaya koymaları gibi bir takım unsurların örgütsel bağlılığı artırdığı ortaya çıkmıştır. Bu çalışma yöneticilerin örgütlerde değişmekte olan stratejik rolünü çok güzel bir şekilde göstermektedir.

## ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

### Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırma, izleyicilerin liderlik tarzı algılarını ve örgütsel bağlılıklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranacaktır:

1. Katılımcıların, yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları nedir?
2. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri nedir?
3. Katılımcıların, liderlik çıktılarına ilişkin algıları nedir?
4. Katılımcıların liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki var mıdır?
5. Katılımcıların liderlik çıktılarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki var mıdır?
6. Katılımcıların liderlik algıları demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
7. Katılımcıların örgütsel bağlılıkları demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
8. Katılımcıların liderlik çıktısı algıları demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

### Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın çalışma evrenini Malatya ve Tunceli'deki devlet hastanelerinde görev yapan 979 yardımcı sağlık personeli oluşturmaktadır. Örneklem ise random yöntemine göre belirlenen 300 kişiden oluşmaktadır. Toplam 300 kişiye anket formu dağıtılmış ve bunlardan 4 tanesi eksik doldurulduğu için kullanılamamıştır. Analiz, 296 yardımcı sağlık personelinden toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Bu sayının istatistiksel açıdan yeterli ve anlamlı olduğu kanaatine varılmıştır.

### Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmada üç bölümden oluşan bir anket dağıtılarak, veriler toplanmaya çalışılmıştır. Anketin uygulanması sırasında katılımcılara soruları cevaplandırırken sadece mevcut durumu değerlendirmeleri, arzudıkları ya da istenen durumları dikkatten uzak tutmaları yönünde uyarılmışlardır.

Anketin birinci bölümünde katılımcıların yaş, eğitim düzeyi, medeni hal, çocuk sayıları, görev süreleri gibi kişisel sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde çalışanların liderlik algılarını ölçmek için “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (Multi Factor Leadership Questionnaire/MLQ)’nin bir kısmından faydalanılmıştır. Bu liderlik anketi 1985 de ilk kez Bass tarafından geliştirilmiş olup daha sonraki çalışmalar ile revize edilmiş ve Bass ve Avolio (1999) tarafından son şeklini (MLQ Form 5x) verilerek güncellenmiştir. Liderlik etkinliğini test etmek için geliştirilen bu anket, farklı ulus kültürlerinde farklı organizasyon düzeylerindeki liderlerin performanslarını belirlemede kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği yüksek olan bir ankettir (Antonakis, 2003:265).

Anketteki soruların dağılımı aşağıdaki şekildedir (Bass, Avolio, 2000, Akt: Moore, Rudd, 2006:10):

#### A. Dönüşümcü Liderlik;

- Aktif İdealleştirilmiş Etki (4 ifade),
- Pasif İdealleştirilmiş Etki (4 ifade),
- İlham Motivasyon (4 ifade),
- Entelektüel Teşvik(4 ifade),
- Bireye Saygı (4 ifade)

#### B. Yönetmel Liderlik;

- Koşulsal Ödüllendirme (4 ifade),
- İstisnai Yönetim-Aktif (4 ifade),
- İstisnai Yönetim-Pasif (4 ifade)

#### C. Serbest Bırakıcı ( Laissez-Faire) Liderlik; (4 ifade),

Anketin üçüncü bölümünde; katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için pek çok araştırmacı tarafından kullanılan Meyer ve Allen (1991, 1993)’ın geliştirdiği “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, Meyer ve Allen’in öne sürdüğü örgütsel bağlılığın üç türü olan duygusal bağlılık ( 6soru), devam bağlılığı (6 soru) ve normatif bağlılığı (5 soru) toplam 17 ifade ile ölçmeyi hedeflemektedir.

Çok faktörlü liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçekleri öncelikle Türkçeye çevrilmiş daha sonra konu ile ilgili akademisyenlerin de görüşleri alınarak ölçek üzerinde birtakım değişiklikler yapılmıştır. Soruların anlaşılabilirliğinin sağlanması için 35 çalışan ile pilot çalışma gerçekleştirilmiş ve ölçeklere son şekli verilmiştir. Elde edilen veriler “SPSS for Windows 15.0” istatistik programı ile değerlendirilmiştir.

Ölçekler, aralık ölçeği olarak (1=Kesinlikle Katılmıyorum,... 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde) Likert tipi metrik ifadelerden oluşturulmuş ve her bir kategori arasındaki mesafe eşit olarak kabul edilmiştir. Her katılımcı için yukarıdaki beş dereceli cevapların verileri, lehte olan ifadelerde 5,4,3,2 ve 1 şeklinde, aleyhte olan ifadelerde ise sırayı tersine çevirmek suretiyle kodlanarak bütün önermelere verilen cevapların aritmetik ortalamaları alınmıştır. Böylece her katılımcının puanı hesaplanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003:32):

1,00 ≤ aritmetik ortalama ≤ 2,60	: Düşük
2,60 < aritmetik ortalama ≤ 3,40	: Orta
3,40 < aritmetik ortalama ≤ 5,00	: yüksek

Ortalamaların test değerinden farklı olup olmadığını anlayabilmek için tek örnek t testi (one sample t test) yapılmıştır.

### Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliği

Ölçeklerin güvenilirliklerini belirleyebilmek için cronbach alpha katsayıları hesaplanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki Tablo 1’de aktarılmaktadır. Ölçeklerin tamamı kabul edilebilir sınırın (0,70) üzerinde ve güvenilir durumdadırlar.

**Tablo 1.** Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Boyutlar	Cronbach alpha
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Aktif İdealleştirilmiş Etki	0,912
	Pasif İdealleştirilmiş Etki	0,831
	İlham Motivasyon	0,896
	Entelektüel Teşvik	0,866
	Bireye Saygı	0,891
<b>Yönetsel Liderlik</b>	Koşulsal Ödüllendirme	0,835
	İstisnai Yönetim-Aktif	0,796
	İstisnai Yönetim-Pasif	0,858
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>		0,712
<b>Bağlılık</b>	Duygusal	0,832
	Devam	0,879
	Normatif	0,831

## ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik bilgilerinin sunulduğu Tablo 3 aşağıda yer almaktadır. Tablodaki bulgulardan katılımcıların özellikleri şöyle görülmektedir:

- Katılımcıların % 60’ı kadın ve % 40’ı erkektir.
- Katılımcıların % 25,7’si ebe, % 31,8’i hemşire, % 19,6’sı biyolog, % 13,5’i röntgen teknisyenleri, % 6,1’i diyetisyen ve % 3,4’ü sağlık memurudur.
- Katılımcılar arasında eğitim düzeyi açısından ağırlı % 45,9 ile ön lisans mezunlarındadır. Ön lisans mezunlarını % 22,3 ile lisans mezunları, % 20,9 ile meslek lisesi mezunları ve % 10,8 ile lisansüstü eğitim yapmış olanlar takip etmektedir.
- Katılımcıların % 68,1’ini evliler, % 31,9’unu da evli olmayanlar oluşturmaktadır.
- Katılımcıların % 83,7’sini genç ve orta yaş gurubundakiler, % 16,3’ünü ise orta yaş üzerindekiiler oluşturmaktadır.
- Katılımcıların % 58,8’inin iş yerinde geçirdikleri süre 10 yılın üzerinde iken % 41,2’sinin iş yerinde geçirdikleri süre 10 yılın altındadır.
- Katılımcıların % 85,8’inin mevcut birimde geçirdikleri süre 5 yılın üzerinde iken % 14,2’sinin mevcut birimde geçirdikleri süre 5 yılın altındadır.



**Tablo 2.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

KATILIMCI PROFİLİ (n=296)					
Cinsiyet	F	%	Yaş	F	%
Kadın	178	60,1	20 ve altı	6	2,0
Erkek	118	39,9	21-30 arası	112	37,8
Meslek	F	%	30-40 arası	F	%
Ebe	76	25,7	40-50 arası	48	16,2
Hemşire	94	31,8	İşletmede Çalışılan Yıl	F	%
Biyolog	58	19,6	1 yıldan az	16	5,4
Röntgen Teknisyeni	40	13,5	1-5 yıl	60	20,3
Diyetisyen	18	6,1	6-10 yıl	62	20,9
Sağlık Memuru	10	3,4	11-15 yıl	50	16,9
Eğitim	F	%	16-20 yıl	F	%
Meslek lisesi	62	20,9	21-25 yıl	44	14,9
Ön lisans	136	45,9	Mevcut Birimde Çalışılan Yıl	F	%
Lisans	66	22,3	1 yıldan az	42	14,2
Lisansüstü	32	10,8	1-5 yıl	138	46,6
Medeni Hal	F	%	6-9 yıl	F	%
Evli	202	68,2	10 yıl üstü	44	14,9
Bekar	82	27,7			
Dul	12	4,1			

#### Katılımcıların Liderlik Algılarına Ait Bulgular ve Bunların Ortalama Değerleri

Katılımcıların liderlik algılarına yönelik bulgular aşağıdaki Tablo 4'te verilmektedir. Tabloya göre katılımcıların Dönüşümcü liderlik algılarının ortalama 3,63'e ulaştığı görülmektedir. Bu sonuç likert ölçeğinde 5'e bir başka ifadeyle "kesinlikle katılıyorum" değerlendirmesine uygun düşmekte ve Dönüşümcü liderlik algısının "yüksek" olduğu anlaşılmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına ilişkin ortalamaların tamamı yine "yüksek" düzeydedir. Yöneltil liderlik ortalaması 3,61'dir. Bu sonuç da "kesinlikle katılıyorum" değerlendirmesine uygun düşmektedir ve yüksektir. Yöneltil liderliğin alt boyutları da "yüksek" görünmektedir. Serbest bırakıcı liderlik ortalaması 3,38'dir. Bu ortalama, "fikrim yok" değerlendirmesine yani 3'e karşılık gelmekte ve "orta" düzeydedir.

**Tablo 4.** Liderlik Algılarına İlişkin Bulguların Ortalama Değerleri

	Boyutlar	Ortalama	Std. sapma	Genel		Likert ölçeği karşılığı	Düzye
				Ortalama	Std. sapma		
Dönüşümcü Liderlik	Aktif İdealleştirilmiş Etki	3,61	1,05	3,63	1,02	Kesinlikle katılıyorum	<u>Yüksek</u> T. d. = 3,40 t = 2,806 p = 0,006
	Pasif İdealleştirilmiş Etki	3,70	1,02				
	İlham Motivasyon	3,61	1,08				
	Entelektüel Teşvik	3,69	1,01				
	Bireye Saygı	3,58	1,07				
Yöneltil Liderlik	Koşulsal Ödüllendirme	3,86	0,84	3,61	0,73	Kesinlikle katılıyorum	<u>Yüksek</u> T. d. = 3,40 t = 3,443 p = 0,001
	İstisnai Yönetim-Aktif	3,49	0,78				
	İstisnai Yönetim-Pasif	3,47	0,88				
Serbest Bırakıcı Liderlik				3,38	1,12	Fikrim yok	<u>Orta</u> T. d. = 2,60 t = 8,475 p = 0,000

T.d. : test değeri

#### Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Ortalama Değerlerine Ait Bulgular

Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bulgular, aşağıdaki Tablo 5'te aktarılmaktadır. Bağlılık ortalaması 3,68'dir. Bu ortalama "kesinlikle katılıyorum" değerlendirmesine yani 5'e karşılık gelmektedir.

Bu cümleden hareketle katılımcıların bağlılık algılarının “yüksek” olduğu söylenebilir. Bağlılığın alt boyutlarına ilişkin ortalamaların tamamı yine “yüksek” düzeydedir.

**Tablo 5.** Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulguların Ortalama Değerleri

		Ortalama	Std. sapma	Genel		Likert ölçeği karşılığı	Düzyey
				Ortalama	Std. sapma		
Bağlılık	Duygusal	3,55	0,88	3,68	0,81	Kesinlikle katılıyorum	Yüksek T. d. = 3,40 t = 2,806 p = 0,006
	Devam	3,69	0,93				
	Normatif	3,81	0,90				

T.d. : test değeri

### Liderlik Algıları ile Bağlılık Arasındaki İlişki

Liderlik algıları ile bağlılık arasında ilişki olup olmadığını anlayabilmek için korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 6 aracılığıyla sunulmuştur.

**Tablo 6.** Liderlik Algıları ile Bağlılık Arasındaki İlişki

N = 296		Dönüştürücü liderlik	Yönetsel liderlik	Serbest bırakıcı liderlik
BAĞLILIK	Korelasyon	,732(**)	,089	,537(**)
	Güç	Güçlü	Çok zayıf	Çok az güçlü
	R <sup>2</sup>	,536	,008	,288
	Anlamlılık	,000	,281	,000
Duygusal Bağlılık	Korelasyon	,790(**)	,594(**)	,594(**)
	Güç	Güçlü	Çok az güçlü	Çok az güçlü
	R <sup>2</sup>	,624	,353	,353
	Anlamlılık	,000	,000	,000
Devam Bağlılığı	Korelasyon	,059	,076	,112
	Güç	Çok zayıf	Çok zayıf	Çok zayıf
	R <sup>2</sup>	,0035	,0058	,013
	Anlamlılık	,477	,360	,175
Normatif Bağlılık	Korelasyon	,593(**)	,423(**)	,436(**)
	Güç	Çok az güçlü	Çok az zayıf	Çok az zayıf
	R <sup>2</sup>	,352	,179	,190
	Anlamlılık	,000	,000	,000

\*\* : 0.01 düzeyinde anlamlı

Bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki ( $r = 0,732$ ) mevcuttur. Bu sonuç itibarıyla dönüşümcü liderlik uygulamalarındaki değişimin bağlılık üzerindeki etkisinin yaklaşık % 54 olduğu söylenebilir. Bağlılık ile serbest bırakıcı liderlik arasında çok az güçlü (orta düzey) ( $r = 0,537$ ) ilişki söz konusudur. Serbest bırakıcı liderlik uygulamalarındaki değişim bağlılıktaki değişimlerin yaklaşık % 29'unu açıklamaktadır. Bağlılık ile yönetsel liderlik arasında çok zayıf bir ilişki vardır. Ancak bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki korelasyon sonuçları ise dönüştürücü liderlik uygulamalarının özellikle duygusal bağlılığı güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, literatür bulgularıyla uyumlu bir görünümündedir.

### Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dönüştürücü Liderlik Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, meslek, medeni hal, yaş, eğitim, görev süresi, birimde çalışılan görev süresi değişkenleri ile dönüşümcü liderlik algıları arasında farklılık olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Farklılıkların tespiti için t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Anlamlı fark tespit edilen bir değişken bulunmamaktadır. Her değişkene ilişkin ortalamalara bakıldığında şöyle bir görünüm oluşmaktadır: Cinsiyet değişkeninde, kadınların; meslek değişkeninde, sağlık memurlarının; medeni hal değişkeninde, bekârların; yaş değişkeninde, 30 – 40 yaş arasındakilerin; eğitim değişkeninde lisansüstü derecesi olanların; işyerinde geçen süre değişkeninde, 1 – 5 yıl arasında kıdemi olanların; birimde geçen süre değişkeninde, 1 – 5 yıl arası kıdemi olanların dönüşümcü liderlik algılarına ilişkin ortalamaları diğerlerine göre yüksek çıkmıştır.

Tablo 7. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişkenler	N	Ortalama	Standart sapma	t	p	Fark
Cinsiyet	Kadın	178	3,67	,576	,572	—
	Erkek	118	3,58			
	N	Ortalama	Standart sapma	F	p	Fark
Meslek	Ebe	76	3,53	1,149	0,210	—
	Hemşire	94	3,78			
	Biyolog	58	3,62			
	Röntgen Teknisyeni	40	3,68			
	Diyetisyen	18	2,96			
	Sağlık Memuru	10	4,25			
Medeni hal	Evli	202	3,62	,554	,576	—
	Bekâr	82	3,72			
	Dul	12	3,26			
Yaş	20 Ve Altı	6	4,32	,776	,509	—
	21-30 Arası	112	3,52			
	30-40 Arası	130	3,69			
	40-50 Arası	48	3,66			
Eğitim	Meslek Lise	62	3,71	1,331	,267	—
	Ön Lisans	136	3,56			
	Lisans	66	3,51			
	Lisansüstü	32	4,07			
İş yerinde geçen süre	1 Yıldan Az	16	3,46	,880	,496	—
	1-5 Yıl	60	3,86			
	6-10 Yıl	62	3,53			
	11-15 Yıl	50	3,38			
	16-20 Yıl	64	3,80			
	21-25 Yıl	44	3,59			
	26-30 Yıl	44	3,59			
Birimde geçen süre	1 Yıldan Az	42	3,38	1,722	,165	—
	1-5 Yıl	138	3,82			
	6-9 Yıl	72	3,45			
	10 Yıl Üstü	44	3,57			

### Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Yönetmel Liderlik Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, meslek, medeni hal, yaş, eğitim, görev süresi, birimde çalışılan görev süresi değişkenleri ile yönetmel liderlik algıları arasında farklılık olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Farklılıkların tespiti için t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Değişkenler arasında anlamlı fark tespit edilen bir değişken yoktur. Her değişkene ilişkin ortalamalara bakıldığında ise şöyle bir görünüm oluşmaktadır: Cinsiyet değişkeninde, kadınların; meslek değişkeninde, röntgen teknisyenlerinin; medeni hal değişkeninde, evlilerin; yaş değişkeninde, 30 – 40 yaş arasındakilerin; eğitim değişkeninde önlisans derecesi olanların; işyerinde geçen süre değişkeninde, 16 – 20 yıl arasında kıdemi olanların; birimde geçen süre değişkeninde, 1 yıldan az kıdemi olanların yönetmel liderlik algılarına ilişkin ortalamaları diğerlerine göre yüksek çıkmıştır.

**Tablo 8.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Yönetsel Liderlik Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişkenler		N	Ortalama	Standart sapma	t	p	Fark
Cinsiyet	Kadın	178	3,61	,73	,148	,883	—
	Erkek	118	3,60	,74			
		N	Ortalama	Standart sapma	F	p	Fark
Meslek	Ebe	76	3,56	,78	1,941	,091	—
	Hemşire	94	3,73	,65			
	Biyolog	58	3,49	,59			
	Röntgen Teknisyeni	40	3,86	,86			
	Diyetisyen	18	3,11	,65			
	Sağlık Memuru	10	3,35	1,05			
Medeni hal	Evli	202	3,67	,73	1,172	,313	—
	Bekâr	82	3,48	,72			
	Dul	12	3,42	,74			
Yaş	20 ve Altı	6	3,53	,21	,640	,590	—
	21-30 Arası	112	3,63	,77			
	30-40 Arası	130	3,66	,69			
	40-50 Arası	48	3,42	,79			
Eğitim	Meslek Lise	62	3,43	,81	1,344	0,262	—
	Ön Lisans	136	3,73	,67			
	Lisans	66	3,56	,73			
	Lisansüstü	32	3,54	,81			
İş yerinde geçen süre	1 Yıldan Az	16	3,60	,94	,588	,709	—
	1-5 Yıl	60	3,56	,67			
	6-10 Yıl	62	3,63	,79			
	11-15 Yıl	50	3,43	,76			
	16-20 Yıl	64	3,76	,70			
	21-25 Yıl	44	3,63	,71			
Birimde geçen süre	1 Yıldan Az	42	3,71	,76	,252	,860	—
	1-5 Yıl	138	3,57	,66			
	6-9 Yıl	72	3,64	,77			
	10 Yıl Üstü	44	3,56	,89			

#### Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Serbest Bırakıcı Liderlik Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, meslek, medeni hal, yaş, eğitim, görev süresi, birimde çalışılan görev süresi değişkenleri ile serbest bırakıcı liderlik algıları arasında farklılık olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Farklılıkların tespiti için t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Değişkenler arasında anlamlı fark tespit edilen bir değişken yoktur. Her değişkene ilişkin ortalamalara bakıldığında ise şöyle bir görünüm oluşmaktadır: Cinsiyet değişkeninde, erkeklerin; meslek değişkeninde, sağlık memurlarının; medeni hal değişkeninde, bekârların; yaş değişkeninde, 20 yaşın altındakilerin; eğitim değişkeninde lisansüstü derecesi olanların; işyerinde geçen süre değişkeninde, 1 – 5 yıl ve 16 – 20 yıl arasında kıdemi olanların; birimde geçen süre değişkeninde, 1 - 5 yıl arası kıdemi olanların serbest bırakıcı liderlik algılarına ilişkin ortalamaları diğerlerine göre yüksek çıkmıştır.

**Tablo 9.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Serbest Bırakıcı Liderlik Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişkenler		N	Ortalama	Standart sapma	t	p	Fark
Cinsiyet	Kadın	178	3,32	1,18	-,760	,449	—
	Erkek	118	3,47	1,14			
		N	Ortalama	Standart sapma	F	p	Fark
Meslek	Ebe	76	3,24	1,21	1,154	,335	—
	Hemşire	94	3,41	,98			
	Biyolog	58	3,53	1,25			
	Röntgen Teknisyeni	40	3,34	1,05			
	Diyetisyen	18	2,92	1,22			
	Sağlık Memuru	10	4,25	,75			
Medeni hal	Evli	202	3,36	1,16	,140	,870	—
	Bekâr	82	3,45	1,07			
	Dul	12	3,25	,92			
Yaş	20 ve Altı	6	4,33	,63	1,147	,332	—
	21-30 Arası	112	3,23	1,23			
	30-40 Arası	130	3,45	,96			
	40-50 Arası	48	3,42	1,27			
Eğitim	Meslek Lise	62	3,46	,91	1,744	,161	—
	Ön Lisans	136	3,26	1,13			
	Lisans	66	3,28	1,23			
	Lisansüstü	32	3,94	1,15			
İş yerinde geçen süre	1 Yıldan Az	16	3,41	1,32	1,904	,097	—
	1-5 Yıl	60	3,65	1,06			
	6-10 Yıl	62	2,98	1,22			
	11-15 Yıl	50	3,10	1,12			
	16-20 Yıl	64	3,65	,96			
	21-25 Yıl	44	3,49	1,07			
Birimde geçen süre	1 Yıldan Az	42	3,35	1,06	,320	,811	—
	1-5 Yıl	138	3,47	1,10			
	6-9 Yıl	72	3,28	1,18			
	10 Yıl Üstü	44	3,28	1,18			

### Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, meslek, medeni hal, yaş, eğitim, görev süresi, birimde çalışılan görev süresi değişkenleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Farklılıkların tespiti için t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Değişkenler arasında anlamlı fark tespit edilen bir değişken yoktur. Her değişkene ilişkin ortalamalara bakıldığında ise şöyle bir görünüm oluşmaktadır: Cinsiyet değişkeninde, kadınların; meslek değişkeninde, sağlık memurlarının; medeni hal değişkeninde, dulların; yaş değişkeninde, 20 yaşın altındakilerin; eğitim değişkeninde lisansüstü derecesi olanların; işyerinde geçen süre değişkeninde, 1 – 5 yıl arasında kıdemi olanların; birimde geçen süre değişkeninde, 1 - 5 yıl arası kıdemi olanların örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin ortalamaları diğerlerine göre yüksek çıkmıştır.

**Tablo 10.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişkenler		N	Ortalama	Standart sapma	t	p	Fark
Cinsiyet	Kadın	178	3,69	,82	,231	,818	—
	Erkek	118	3,66	,82			
		N	Ortalama	Standart sapma	F	p	Fark
Meslek	Ebe	76	3,53	,90	1,085	,371	—
	Hemşire	94	3,75	,72			
	Biyolog	58	3,67	,83			
	Röntgen Teknisyeni	40	3,74	,88			
	Diyetisyen	18	3,44	,71			
	Sağlık Memuru	10	4,31	,59			
Medeni hal	Evli	202	3,68	,81	,020	,980	—
	Bekâr	82	3,66	,83			
	Dul	12	3,74	,82			
Yaş	20 ve Altı	6	4,20	,61	,418	,740	—
	21-30 Arası	112	3,67	,92			
	30-40 Arası	130	3,66	,70			
	40-50 Arası	48	3,68	,89			
Eğitim	Meslek Lise	62	3,75	,67	1,961	,123	—
	Ön Lisans	136	3,59	,82			
	Lisans	66	3,59	,98			
	Lisansüstü	32	4,10	,58			
İş yerinde geçen süre	1 Yıldan Az	16	3,46	1,19	,639	,670	—
	1-5 Yıl	60	3,80	,86			
	6-10 Yıl	62	3,77	,68			
	11-15 Yıl	50	3,56	,95			
	16-20 Yıl	64	3,73	,69			
	21-25 Yıl	44	3,51	,81			
Birimde geçen süre	1 Yıldan Az	42	3,50	1,00	,968	,410	—
	1-5 Yıl	138	3,79	,734			
	6-9 Yıl	72	3,58	,80			
	10 Yıl Üstü	44	3,66	,88			

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün sürekli değişen ve yoğun bir rekabetin yaşandığı iş hayatında liderlerin görevleri ve sergiledikleri tutum ve davranışlar çok daha önemli hale gelmiştir. Liderin görevi, çalışanların fikirlerini, bilgi birikimlerini ve yeteneklerini harekete geçirerek, bunları örgütün verimliliğini artırmak yönünde değerlendirmek ve çalışanların işletmeye karşı olumlu duygu ve tutumlar geliştirmelerini sağlamaktır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasının çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel verimliliği artırdığı; işe devamsızlığı, personel devir hızını azalttığı bilinmektedir. Çalışanların hem işe hem de örgüte karşı tutumlarının ve niyetlerinin davranışsal bir göstergesi olarak kabul edilen örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değerlerini özümseme derecelerini ve örgütte kalma isteklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, sadakat ve örgütte kalma eğilimi şeklinde de ifade edilmektedir. Şimdiye kadar yapılan çalışmaların bir çoğu örgütsel bağlılığın belirleyicileri arasında liderlik tarzlarını ilk sıralarda saymışlardır.

Bu noktada önemli olan husus, örgütsel bağlılığı sağlamada liderlere ne tür görevler düştüğünü belirlemektir. Söz konusu görüşler üzerine oturan bu çalışmada, yardımcı sağlık personelinin liderlik algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki aranmıştır. “Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları çalışanların bağlılıklarını gerçekten etkiler mi?” sorusuna cevap bulmak amacıyla yola çıkılan bu araştırmanın sonucunda görülmüştür ki özellikle Dönüşümcü liderlik davranışları gösteren liderler örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

Dönüşümcü liderler çalışanlara vizyon kazandırarak, kendilerine güvenmelerini sağlamaktadır. Yöneticilerinin onlara koçluk ederek motive ettiği ve kendilerini desteklediğini hisseden çalışanlar örgüt çıkarlarını kendi menfaatlerinin de üzerinde tutarak üstün bir performans sergilemeye başlamaktadırlar. Bu

şekilde hem uygun bir çalışma ortamı yaratılmış hem de motive olan, başarıya güdüsü yüksek çalışanlar örgütlerine karşı bağlılık hislerini artırmış ve işten ayrılma ya da devamsızlık yapma gibi olumsuz düşüncelerden uzaklaşmış olacaktır. Kısaca Dönüşümcü liderlik çalışanların işe karşı tutum ve davranışlarını hem bireysel olarak hem de örgütsel olarak olumlu şekilde etkilemektedir.

Dönüşümcü liderliğin belirlemecileri; karizma, (çalışanların, liderlerini; heyecan, vizyon ve görev duygusu gibi duygusal unsurları harekete geçirebilme konusunda karizmatik özelliklere sahip olarak görmeleri), motive etme (liderlerin çalışanlarını büyük beklentiler sunarak ve bunları basit olarak anlatarak gayrete odaklandırabilmeleri), entelektüel yaratıcılık (bu kavramın davranışsal liderlikten farkı, dönüştürücü liderin çalışanlarının görevle ilgili problemlerini kendinin çözmesini beklemesi), bireyselleştirilmiş düşünce (liderin çalışanlarını öğrenme ve gelişmeleri için yakınlık gösterip cesaretlendirmesi) olarak sınıflandırılmaktadır (Erdal, 2007:38). Katılımcıların dönüştürücü liderliğin belirleyicilerine ilişkin algılarının tamamının “yüksek” düzeyde olduğu da araştırmanın göze çarpan sonuçları arasındadır.

İstatistiksel analizler sonucunda katılımcıların bağlılıkları yüksek bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik ve etkileşimsel liderlik algıları yüksek iken serbest bırakıcı liderlik algıları ise orta düzeydedir. Katılımcıların örgütlerine karşı en fazla normatif bağlılık daha sonra sırasıyla devam bağlılığı ve duygusal bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir. Bu cümleden hareketle; normatif bağlılığın en fazla hissedilmesi sonucunun literatürü desteklediğinin söylenmesi mümkündür. Katılımcıların örgütlerinde çalışmaya devam etmelerinin ardında yatan birinci öncelikli neden “gerçekten kalmak arzusu” değil “zorunluluktur”.

Günümüz yöneticileri çalışanların beklentilerini çok iyi analiz edebilmeli ve örgütsel bağlılıklarını normatif ve devam bağlılığından ziyade duygusal bağlılık hissetmeleri için çaba sarf etmelidir. Birey “mecbur” ya da “ihtiyacı” olduğundan değil gerçekten o iş yerinde kalmak “istediği” için işyerinde çalışmaya devam etmesi arzulan sonuçtur. Bu nedenle yöneticiler duygusal bağlılığı artırıcı bir takım uygulamalar geliştirmelidir. Liderin çalışanları destekleyici davranışları, aralarındaki iyi iletişim ve yöneticilere duyulan güvenin örgütsel bağlılığı olumlu şekilde artırdığı bilinmektedir (Çakınberk ve Aksel, 2009) Örneğin yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Özellikle demokratik ve kararlara katılım sağlayan liderler, örgütsel bağlılığı artıracaktır. Katılımcı yönetim tarzı ve çalışanların performansları hakkında geri bildirimde bulunmak onların duygusal, devam ve normatif bağlılıkları üzerinde etkilidir. Çünkü işleriyle ilgili kararlarda söz sahibi olan çalışanlar örgütte çalışmaktan memnun olacak ve kendilerini tatmin olmuş hissedecekler böylece örgütsel bağlılıkları artacaktır. Başka bir deyişle, çalışanlara işlerinde sorumluluk ve özerklik verilmesi önerilmektedir. Bu noktada yöneticilere, katılımcı bir liderlik tarzı sergilemeleri, insan kaynakları bölümünün ise özellikle iş/rol tanımlarını net bir şekilde hazırlamaları ve ücretlendirme konusunda adil olmaları tavsiye edilebilir. Bu uygulamaların yanı sıra; örgütler, maaş, prim, ikramiye gibi maddi bir takım teşvik edici ödülleri kullanarak çalışanların tatminini ve bağlılığı artırabilir. Ayrıca örgüt içi terfiler, eğitim faaliyetleri, iş güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalara yer vererek çalışanların bağlılığını artırıp, işten ayrılma niyetlerini azaltmak mümkün olabilir.

Çalışanların motivasyonlarını artıracak uygulamalar ile kurumlarını sevmeleri, bağlanmaları sağlanabilir. Bunun için; işin yürütülmesinden kaynaklanan bir takım sorunların olup olmadığının araştırılarak çözülmesi çok önemlidir. Ayrıca, işyerinin çalışma şartlarının konforlu hale getirilmesi yönündeki iyileştirmeler motivasyonu ve bağlılığı artıracaktır.

Örgütsel bağlılığı artırıcı çalışmalarda demografik özelliklerin önemine dikkat çekmeyi hedefleyen bu çalışma sonucunda bir takım öneriler verilebilir. Çalışma sonucunda eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılığın arttığı görülmektedir. Bu noktada sağlık meslek lisesi mezunu olan çalışanların yüksek eğitim almaları konusunda desteklenmeleri, iş saatlerinin ve görev yerlerinin ayarlanmasında yüksek eğitime devam eden personele kolaylık sağlanması gibi teşvik edici uygulamalar önerilebilir.

İş görenlerin kuruma yönelik tutum ölçümlerinden elde edilen bulguların kurumun güçlü ya da iyileştirilmesi gereken yönlerini belirlemede yöneticiler için yol göstermektedir. Örgütsel bağlılık iş tatmini, verimlilik ve hizmet kalitesini olumlu olarak etkilemekte ve böylece müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Yapılan bu tür araştırmalar, örgütsel bağlılığın önemini artırmakta ve örgütsel bağlılığı sağlama noktasında “kişisel özelliklerin” ne kadar etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca yöneticilerin dikkatini bu konulara çekmeyi amaçlamaktadır. Örgütsel bağlılık ile liderlik tarzı ve iş tatmini arasındaki ilişkiler de bu noktada ileride araştırılması gereken konular olarak önerilebilir.

**KAYNAKÇA**

- Allen, N.J. & Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*. 33(4), 847- 859.
- Antonakis, John, Bruce J. Avolio & Nagaraj Sivasubramaniam. (2003). Context and Leadership: An Examination of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*. 14, 261–295.
- Avolio, Bruce J., Weichun, Zhu, William, Koh, & Puja Bhatia. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 951–968.
- Bass, B.M. & P. Steidlmeier. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*. 10(2), 181–217.
- Bass, B. & Avolio, B. (1999). Re-Examining The Components of The Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*. 72, 441- 462.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. 18(3), 19–31.
- Bayram Levent (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59, 125- 139.
- Blau, G.J. & Boal, K.R. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*. 17, 288-301.
- Block, Lory. (2003). The Leadership-Culture Connection an Exploratory Investigation. *The Leadership & Organization Development Journal*. 24(6), 318–334.
- Bolat Oya İ., & Tamer Bolat. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(19), 75-94.
- Bowles A. & Bowles N. B. (2000). A Comparative Study of Transformational Leadership in Nursing Development Units and Conventional Clinical Settings. *Journal of Nursing Management*. 8, 69–76.
- Cemaloğlu, Necati. (2007). Okul Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5(1), 73–112.
- Cole, Michael S. & Arthur G. Bedeian (2007). Leadership Consensus as a Cross-Level Contextual Moderator of The Emotional Exhaustion–Work Commitment Relationship. *The Leadership Quarterly*. 18, 447–462.
- Currivan, Douglas B., (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment In Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*. 9(4), 495 – 524.
- Çakınberk, Arzu & İbrahim Aksel. (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).
- Dick, Gavin & Beverly, Metcalfe (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment - A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *International Journal of Public Sector Management*. 14(2), 111-129.
- Dilek, Hakan. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. & Castañeda M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*. 79(3), 370-380.
- Durna, Ufuk & Veysel Eren. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(2), 210–219.
- Erdal, Mehmet. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Howell, Jane P. & Bruce J. Avolio. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*. 78(6), 891-902.



- Karahan Atıl. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(1),145-162.
- Kaya, Nihat & Seçil Selçuk Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(2), 175–190.
- Loke, J.Chiook Foong. Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. *Journal Of Nursing Management*. 9, 191–204.
- Malhotra, N., Budhwar P. & Prowse P. (2007). Linking Rewards To Commitment and Empirical Investigation of Four UK. *International Journal of Human Resource Management*. 18(12), 2095–2128.
- Mccoll-Kennedy, Janet R. & Ronald D. Anderson (2005). Subordinate–Manager Gender Combination and Perceived Leadership Style Influence on Emotions, Self-Esteem and Organizational Commitment. *Journal of Business Research*. 58, 115– 125.
- Meyer John P. & Natalie J. Allen. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, Natalie J. & Smith, Catherine A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78(4), 538–551.
- Meyer, John P. & Lynne Herscovitch. (2001). Commitment in The Workplace Toward A General Model. *Human Resource Management Review*. 11, 299–326.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch & Laryssa Topolnytsky. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, And Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61, 20–52.
- Moore, Lori L. & Rick D. Rudd. (2006). Leadership Styles of Current Extension Leaders. *Journal of Agricultural Education*. 47(1), 6–16.
- Nicholls, John. (1994). The Paradox of Managerial Leadership. *Journal of General Management*. 18(4), 1-14.
- Özalp, İnan & Hülya Öcal. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformatonal) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(4), 207-227.
- Özdamar, Kazım. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Richardson, Hettie A. & Robert J. Vandenberg. (2005). Integrating Managerial Perceptions and Transformational Leadership Into A Work-Unit Level Model of Employee Involvement. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 561–589.
- Rowden Robert W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*. 21(1/2), 30-35.
- Şafak, Battal. (2004). *Çalışan ve Yönetici Açısından Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi: Türk ve Kırgız İşletmelerinde Bir Uygulama*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tengilimoğlu Dilaver. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(14), 1-16.
- Tutar, Hasan. (2007). Erzurum’da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 12(3), 97-120.
- Uygur, Akyay. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkinini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1, 71-85.
- Walumbwa, Fred O., Bani Orwa Peng Wang & John J. Lawler. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan And U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*. 16(2), 235–256.
- Wong, Chi-Sum, Yui-tim Wong, Chun Hui & Kenneth S. Law. (2001). The Significant Role of Chinese Employees’ Organizational Commitment: Implications For Managing Employees in Chinese Societies. *Journal of World Business*. 36(3), 326–340.
- Yammarino, Francis J., Shelley D. Dionne, Jae Uk Chun & Fred Dansereau. (2005). Leadership and Levels of Analysis: A State-of-The-Science Review. *The Leadership Quarterly*. 16, 879– 919.