

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**HASTANELERDE LİDERLİK FAKTÖRÜNÜN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ: DİYARBAKIR İLİ
BİR ÖZEL HASTANE ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. Handan KARAKAYA

HAZIRLAYAN
Ümit IŞIK

ELAZIĞ-2020

ÖZET**Yüksek Lisans Tezi****Hastanelerde Liderlik Faktörünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Diyarbakır İli Özel Hastane Örneği****Ümit IŞIK****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı****Elazığ-2020; Sayfa: XIII+123**

Sağlık kurumlarında diğer bir deyişle hastanelerde başarının sırlarından biri de kurumdaki yöneticilerin etkin ve etkili liderlik davranışlarına sahip oluşudur. Hastanelerde başarıyı sağlamak kolay bir şey olmamakla birlikte rekabetin ve başarının devamı için çalışanı pozitif yönde harekete geçirip şevklendirecek liderlere ihtiyaç vardır. Keza çalışan tarafından benimsenen liderler, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Bunlar aracılığıyla çalışanlarda normalin üstünde çalışma isteği olmaktadır. Örgütsel bağlılık sonucunda çalışanın motivasyonunda ciddi bir artış gözlemlenebilmekte, ayrıca örgütsel bağlılık sonucunda kişi fazla iş değişikliğine gitmemekte ve işgücü devir oranı azalmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; yöneticilerin liderlik davranış tarzları ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve çalışma yapılan kurumda etkili olan liderlik tarzını saptamaktır. Bu gaye ile Diyarbakır ili Özel Genesis Hastanesi sağlık çalışanlarına anket ve ölçek çalışması yapılmıştır. Çalışmanın verileri Şubat-Mayıs 2019 tarihleri arasında yüz yüze anket tekniğiyle toplanmıştır. Bu bağlamda toplam 177 anket yapılmıştır. Çalışmanın verileri; Bağımsız T Testi, Anova, Mann Whitney U Testi, Kruskal Wallis H Testi ile yorumlanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın amacına uygun hipotezler kurulmuş olup çalışmanın güvenilirliği test edilmiştir. Organizasyonda, çalışanların sorulara verdiği cevaplar ile ortalamalar alınmış ve bu puanların liderlik ve örgütsel bağlılık alt değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca liderlik alt

değişkenleri (otoriter, demokratik-katılımcı ve tam serbestiyi esas alan liderlik) ile örgütsel bağlılık türleri (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) arasında bir ilişki olup olmadığı, ilişkinin yönü ve kuvveti korelasyon testi ile sınınmıştır.

Çalışmanın sonuçlarına göre; liderlik ölçeğinin cronbach alpha değeri 0.875, örgütsel bağlılık ölçeğinin cronbach alpha değeri 0.861 olması istenen düzeyde güvenilirliğe sahip olmuştur. Kurumun çalışanları, liderlerinin davranışını daha çok otoriter (3,1959) olarak algılamışlardır. Keza çalışmanın sonuçlarına göre ilgili hastanenin çalışanları örgüte olan bağlılıkları örgütsel bağlılık türlerinden duygusal bağlılık (3.4203) ve normatif bağlılık (3.4034) tarzında olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sağlık, Sağlık Çalışanları, Hastane, Organizasyon, Liderlik ve Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT**Master Thesis****The Effect of Leadership Factor on Organizational Commitment in Hospitals: An Example of Private Hospital in Diyarbakır Province****Umit IŞIK****Fırat University****Social Sciences Institute****Department of Health Management****Elazığ-2020; Page: XIII+123**

In health facilities, I mean in hospitals one of the success secrets is that the administrators in that institution have efficient and effective leadership behaviours. It isn't an easy thing to ensure the success in hospitals, it is needed leaders who motivate the personnels positively and eagerly for competition and the continuation of success. Then again, the leaders who adopted by the personnels is effective on organizational loyalty. So there will be will to work above normally and eagerness to work in personnels. In consequence of the loyalty of organization it can be observed a serious increase in personnels' motivation and furthermore in consequence of loyalty of organization the personnels don't change their jobs and so workforce transfer rate is decreased.

The aim of this study is to specify the relationship between the administrators leadership behaviour manners and organization loyalty types and to determine the effective leadership manner in the institution which worked. For this purpose it was done questionnaire and scale study on the health personnels of Private Genesis Hospital in Diyarbakır province. The datas of my study were collected by face to face survey technique between February and May 2019. In this sense totally 177 surveys were done. The datas of study were tried to interpreting by independent T-test, Anova, Mann Whitney U test and Kruskal Wallis H-test. It was done appropriate hypothesis according to aim of study and the reliability of the study was tested. The average of the answers of the questions which given by the personnels in the organisation were taken and this points

were examined there are meaningful relationship between leadership and organization loyalty inferior variances or not. Besides there is relationship between leadership inferior variences (authoritarian, democratic participation, and fully floating leadership) and organization loyalty types (emotional, continuousness and normative loyalty) or not and the direction and force of relation was tested with correlation test.

According to the results of the study, cronbach alpha value of leadership scale is 0.875, the cronbach alpha value of organization loyalty scale is 0.861. It is wanted reliability level. The personnels of the institution sensed the manners of their leaders as authoritarian (3.1959). Because according to the result of the study the relevant hospital personnels' organization loyalties are emotional (3.4203) and normative loyalty (3.4034) which are organization loyalty types.

Key Words: Health, health personnels, hospital, organization, leadership and organization loyalty

İÇİNDEKİLER

| | |
|-------------------------------|-------------|
| ÖZET | II |
| ABSTRACT | IV |
| İÇİNDEKİLER | VI |
| TABLolar LİSTESİ | IX |
| ÖNSÖZ | XII |
| KISALTMALAR | XIII |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

| | |
|--|----------|
| 1. KAVRAMSAL ve KURAMSAL AŞAMA | 3 |
| 1.1. Hastane Kavramı | 3 |
| 1.1.1. Hastanelerin Özellikleri | 5 |
| 1.1.1.1. Hastaneler Birer Hizmet Organizasyonudur | 5 |
| 1.1.1.2. Hastaneler Karmaşık Yapıda Açık-Dinamik Sistemlerdir..... | 6 |
| 1.1.1.3. Hastaneler Matriks Yapıda Faaliyet Gösteren Yapılardır..... | 7 |
| 1.1.1.4. Hastaneler Günde 24 Saat Hizmet Veren Kurumlardır | 7 |
| 1.2. Yönetim ve Yöneticilik Kavramı | 8 |
| 1.3. Liderlik Kavramı ve Tanımı..... | 11 |
| 1.3.1. Başarılı Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler | 13 |
| 1.3.2. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları Arasındaki Temel Farklar | 14 |
| 1.3.3. Liderlik Yaklaşımları..... | 17 |
| 1.3.3.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları | 17 |
| 1.3.3.1.1. Otoriter liderlik..... | 18 |
| 1.3.3.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik | 19 |
| 1.3.3.1.3. Tam Serbestiyi Esas Alan Liderlik | 21 |
| 1.3.3.2. Modern Liderlik Yaklaşımları | 23 |
| 1.3.3.2.1. Karizmatik Liderlik..... | 23 |
| 1.3.3.2.2. Etkileşimci Liderlik..... | 24 |
| 1.3.3.2.3. Dönüşümcü Liderlik..... | 26 |

İKİNCİ BÖLÜM

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK | 29 |
| 2.1. Örgüt Kavramı | 29 |

| | |
|--|----|
| 2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı | 30 |
| 2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi | 32 |
| 2.4. Örgütsel (Kurumsal) Bağlılık Belirtkenleri | 34 |
| 2.4.1. Kurumun Gaye ve Değerlerini Kabul Etme | 34 |
| 2.4.2. Kurum İçin Fedakârlıkta Bulunma | 35 |
| 2.4.3. Kurum Üyeliğini İdame Arzusu | 35 |
| 2.4.4. Kurum İle Özdeşleşebilme | 36 |
| 2.5. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Etkenler | 36 |
| 2.5.1. Kişisel Kaynaklı Etkenler | 36 |
| 2.5.1.1. Bireyin Yaşı | 37 |
| 2.5.1.2. Bireyin Cinsiyeti | 37 |
| 2.5.1.3. Bireyin Medeni Hali | 38 |
| 2.5.1.4. Bireyin Eğitim Düzeyi | 39 |
| 2.5.1.5. Bireyin Çalışma Süresi (Kıdem) | 40 |
| 2.5.2. Örgütsel Kaynaklı Etkenler | 41 |
| 2.5.2.1. Ücret ve Ödüller | 41 |
| 2.5.2.2. Yöneti-(m)-ci Tarzı | 42 |
| 2.5.2.3. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı | 43 |
| 2.5.2.4. İşin Özellikleri | 44 |
| 2.5.2.5. Örgütsel Adalet | 45 |
| 2.5.2.6. Örgütsel Kültür | 46 |
| 2.5.2.7. Takım Ruhu ve Ekip Çalışması | 47 |
| 2.6. Örgütsel Bağlılık Türlerinin İncelenmesi | 48 |
| 2.6.1. Duygusal Bağlılık | 48 |
| 2.6.2. Devam Bağlılığı | 50 |
| 2.6.3. Normatif Bağlılık | 51 |
| 2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları | 52 |
| 2.7.1. Devamsızlık-İşe Geç Gelme | 53 |
| 2.7.2. Çalışanın İş Performansı | 54 |
| 2.7.3. İş Bırakma Düşüncesi-İş Gören Devir Oranı | 55 |
| 2.7.4. İş Stresi | 56 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

| | |
|---|------------|
| 3. HASTANELERDE LİDERLİK FAKTÖRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: DİYARBAKIR İLİ ÖZEL HASTANE ÖRNEĞİ..... | 57 |
| 3.1. Araştırmanın Problemi | 57 |
| 3.2. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Özgün Değeri | 57 |
| 3.3. Araştırmanın Hipotezleri..... | 59 |
| 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları | 60 |
| 3.5. Araştırmanın Varsayımları | 60 |
| 3.6. Araştırmanın Kapsamı, Evreni ve Örneklemi | 60 |
| 3.7. Araştırmanın Veri Toplama Araçları | 61 |
| 3.7.1. Araştırmanın Anketi ve Ölçeği Hakkında Bilgi | 62 |
| 3.8. Çalışmanın Veri Toplanma Süreci | 63 |
| 3.9. Çalışmanın Veri Analiz Yöntemi | 63 |
| 3.10. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi | 64 |
| 3.10.1. Demografik Bulguların Değerlendirilmesi | 64 |
| 3.10.2. Güvenirlilik Analizleri..... | 67 |
| 3.10.3. Ortalama | 68 |
| 3.10.4. Normallik Analizleri..... | 73 |
| 3.11. Çalışmanın Analiz Sonuçları..... | 74 |
| 3.11.1. Farklılık Analizleri | 74 |
| 3.11.1.1. Cinsiyet Etkeni İçin Yapılan Analizler | 74 |
| 3.11.1.2. Medeni Durum Etkeni İçin Yapılan Analizler..... | 76 |
| 3.11.1.3. Yaş Etkeni İçin Yapılan Analizler | 79 |
| 3.11.1.4. Öğrenim Durumu Etkeni İçin Yapılan Analizler..... | 81 |
| 3.11.1.5. Çalışma Süresi Etkeni İçin Yapılan Analizler | 91 |
| 3.11.1.6. Meslek Değişkeni İçin Yapılan Analizler..... | 93 |
| 3.11.2. Korelasyon Analizi | 96 |
| SONUÇ ve ÖNERİLER | 99 |
| KAYNAKÇA..... | 104 |
| EKLER | 116 |
| EK 1. Anket ve Ölçek Formu..... | 116 |
| EK 2. Anket Kullanım İzni | 119 |
| EK 3. Etik Kurul Değerlendirmesi..... | 120 |
| ÖZ GEÇMİŞ | 123 |

TABLOLAR LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1. Başarılı Bir Liderin Taşıdığı Özellikler | 14 |
| Tablo 2. Lider ve Yönetici Arasındaki Bazı Önemli Farklılıklar | 16 |
| Tablo 3. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı | 64 |
| Tablo 4. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımları | 64 |
| Tablo 5. Katılımcıların Yaş Dağılımları | 65 |
| Tablo 6. Katılımcıların Öğrenim Durumu | 65 |
| Tablo 7. Katılımcıların Çalışma Süresi | 66 |
| Tablo 8. Katılımcıların Meslek Grupları | 66 |
| Tablo 9. Demografik Bilgilerin Genel Gösterimi | 67 |
| Tablo 10. Faktörlerin Cronbach Alpha Değerleri | 68 |
| Tablo 11. Liderlik Alt Faktörlerinin Ortalamaları | 69 |
| Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Alt Faktörlerinin Ortalamaları | 70 |
| Tablo 13. Anket Sorularının Ortalama Değerlendirme Tablosu | 71 |
| Tablo 14. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Normal Dağılım Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Kolmogrov- Smirnov Testi Sonuçları | 73 |
| Tablo 15. Cinsiyet Etkeni İçin Bağımsız Örneklem Testi (Independent Samples Test) Sonuçları | 75 |
| Tablo 16. Cinsiyet Değişkenine Göre Ölçek Alt Değişken Puanları Arasında Farklılık Olup Olmadığına Dair Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney U Testi Sonucu | 75 |
| Tablo 17. Medeni Durum Etkenine Göre Demokratik Liderlik İçin Yapılan Anova Testi Sonuçları | 76 |
| Tablo 18. Kuruskal Wallis H Testi İstatistikleri (Test Statistics ^{a,b}) Sonuçları | 76 |
| Tablo 19. Betimsel istatistikler Sıralamaları (Ranks) | 77 |
| Tablo 20. Otoriter Liderlik ve Normatif Bağlılık Ölçeği Puanlarına Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları | 77 |
| Tablo 21. Betimsel istatistikler Sıralamaları (Ranks) | 78 |
| Tablo 22. Mann Whitney U Testi istatistikleri (Test Statistics) ^a Sonuçları | 78 |
| Tablo 23. Betimsel istatistikler Sıralamaları (Ranks) | 78 |
| Tablo 24. Mann Whitney U Testi istatistikleri (Test Statistics) ^a Sonuçları | 79 |

| | |
|--|----|
| Tablo 25. Yaş Gruplarına Göre Demokratik Liderlik İçin Yapılan Anova Testi | 79 |
| Tablo 26. Kruskal Wallis H testi İstatistikleri (Test Statistics) ^a Sonuçları | 80 |
| Tablo 27. Öğrenim Durumları Açısından Demokratik Liderlik İçin Anova Testi Sonuçları..... | 81 |
| Tablo 28. Varyansların Homojenlik Testi (Test of Homogeneity of Variances)..... | 81 |
| Tablo 29. Çoklu Karşılaştırmalardan Tukey Testi (Multiple Comparisons) Sonuçları . | 82 |
| Tablo 30. Kruskal Wallis H Test İstatistikleri (Test Statistics) ^a Sonuçları | 83 |
| Tablo 31. Betimsel istatistikler Sıralamaları (Ranks)..... | 83 |
| Tablo 32. Mann Whitney U testi Test İstatistikleri (Test Statistics) ^a Sonuçları | 84 |
| Tablo 33. Betimsel istatistikler Sıralamaları (Ranks) | 84 |
| Tablo 34. Mann Whitney U Testi Test istatistikleri (Test Statistics) ^a Sonuçları | 84 |
| Tablo 35. Betimsel istatistikler Sıralamaları (Ranks) | 85 |
| Tablo 36. Mann Whitney U Testi (Test Statistics) ^a Sonuçları | 85 |
| Tablo 37. Betimsel istatistikler Sıralamaları | 85 |
| Tablo 38. Mann Whitney U Testi İstatistikleri (Test Statistics) ^a Sonuçları..... | 86 |
| Tablo 39. Betimsel istatistikler Sıralamaları | 86 |
| Tablo 40. Man Whitney U Testi İstatistikleri (Test Statistics) ^a Sonuçları..... | 86 |
| Tablo 41. Betimsel istatistikler Sıralamaları | 87 |
| Tablo 42. Man Whitney U Testi İstatistikleri (Test Statistics) ^a Sonuçları..... | 87 |
| Tablo 43. Betimsel istatistikler Sıralamaları | 87 |
| Tablo 44. Man Whitney U Testi İstatistikleri (Test Statistics) ^a Sonuçları..... | 88 |
| Tablo 45. Betimsel istatistikler Sıralamaları..... | 88 |
| Tablo 46. Man Whitney U Testi İstatistikleri (Test Statistics) ^a Sonuçları..... | 88 |
| Tablo 47. Betimsel istatistikler Sıralamaları | 89 |
| Tablo 48. Mann Whitney U Testi istatistikleri (Test Statistics) ^a Sonuçları | 89 |
| Tablo 49. Betimsel istatistikler Sıralamaları | 89 |
| Tablo 50. Mann Whitney U Testi (Test Statistics) ^a Sonuçları | 90 |
| Tablo 51. Betimsel istatistikler Sıralamaları | 90 |
| Tablo 52. Mann Whitney U Testi (Test Statistics) ^a Sonuçları | 90 |
| Tablo 53. Betimsel istatistikler Sıralamaları | 91 |
| Tablo 54. Mann Whitney U Testi (Test Statistics) ^a Sonuçları | 91 |
| Tablo 55. Çalışma Süreleri Bakımından Demokratik Liderlik İçin Anova Testi | 92 |
| Tablo 56. Kruskal Wallis H Testi İstatistikleri (Test Statistics) ^a Sonuçları | 92 |

| | |
|--|----|
| Tablo 57. Meslek Dağılımlarına Göre Demokratik Liderlik Algısının Anova Testi | 93 |
| Tablo 58. Kruskal Wallis H Testi İstatistikleri (Test Statistics)a Sonuçları | 93 |
| Tablo 59. Betimsel İstatistikler Sıralamaları | 94 |
| Tablo 60 Mann Whitney U Testi İstatistikleri (Test Statistics) ^a Sonuçları | 94 |
| Tablo 61. Betimsel İstatistikler Sıralamaları | 94 |
| Tablo 62. Mann Whitney U Testi İstatistik (Test Statistics) ^a Sonuçları | 94 |
| Tablo 63. Betimsel İstatistikler Sıralamaları | 95 |
| Tablo 64. Mann Whitney U Testi İstatistik (Test Statistics) ^a Sonuçları | 95 |
| Tablo 65. Korelasyonlar (Correlations) | 96 |
| Tablo 66. Hipotezlerin Kabul veya Red Durumu | 98 |

ÖNSÖZ

Bu çalışmamın başından sonuna kadar benden desteğini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Handan Karakaya'ya teşekkürlerimi sunarım. Fırat Üniversitesi'nden; Dr. Öğretim Üyesi Yeşil Kübar'a, Dicle Üniversitesi'nden; Prof. Dr. Yılmaz Demirhan'a, Dr. Öğretim Üyesi M. Emin Kurt'a, Arş. Gör. Nurettin Mentеш ve yine Arş. Gör. Zakir Elçiçek'e teşekkürlerimi sunarım.

Özellikle tezin uygulanması için bana verdiği destek ve gösterdiği hassasiyetinden dolayı Özel Genesis Hastanesi başhekimi Kadir Gülsün hocama ve çalışanlarına ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım. Son olarak bana verdiği maddi ve manevi desteğinden dolayı annem, babam ve kardeşlerime teşekkür ederim.

ELAZIĞ-2020**Ümit IŞIK**

KISALTMALAR

| | |
|------------------|--|
| Akt. | : Aktaran |
| Ar-Ge | : Araştırma-Geliştirme |
| Arş. Gör. | : Araştırma Grevlisi |
| Doç. | : Doçent |
| Dr. | : Doktor |
| Fak. | : Fakülte |
| İ.İ.B.F | : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi |
| İÜ. | : İstanbul Üniversitesi |
| Md | : Madde |
| S. | : Sayı |
| ss. | : Sayfa Sayısı |
| TDK | : Türk Dil Kurumu |
| Üİ. | : İstanbul Üniversitesi |
| vd. | : ve Diğerleri |
| YTKİY | : Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği |
| yy. | : Yüzyıl |

GİRİŞ

Hastaneler bilgi ve hizmet yoğun birimlerdir. Ayrıca hastaneler, hastaların, yaralıların veya bu benzeri durumlardan dolayı kişilerin başvurdukları ve aynı zamanda tedavi edildikleri sağlık kurumlarıdır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi hastaneler birçok hizmetin bir arada verildiği bundan dolayı karmaşık yapılar olarak görülmektedir. Karmaşık olması birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu tür kurumlarda süreçler çok uzun sürebilmektedir. Her bir süreç başlı başına sorun teşkil etmektedir. Ayrıca sağlık kurumları, alanında yetişmiş çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Kullanılan teknoloji üst düzeyde olduğu için bu teknolojileri kullanabilecek elemanlar da profesyonel olmalıdır. Bu ifade edilenlerin hepsi hastaneler için ayrı birer maliyet anlamına gelmektedir. Bu tür maliyetlerin üstesinden gelme işi yönetim kademesindeki yöneticilere düşmektedir.

Hastanelerde üst yönetim veya yöneticiler sorumluluk açısından diğer kademelerde bulunan çalışanlardan önce gelmektedir. Yöneticiler kurum bütçesinin daha dengeli bir seyir alabilmesi için çok uğraş vermeleri gerekmektedir. Buradan yöneticiler sadece yöneticilik vasıflarıyla değil, kurumdaki tüm sorunlarla başa çıkma hususunda gerekli yeterliliklere sahip olmak durumundadırlar. Diğer bir anlatımla yöneticiler, yönetme vasfı yanında çalışanlara ilham verecek, onları harekete geçirecek ve bunlar gibi daha farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Yöneticilerin, çalışanları etkin davranışlarıyla etkilemesi gücü liderlik olarak değerlendirilebilir. Liderler, izleyenlerinin peşinde gitmesini sağlayan çekici güçlere sahip oldukları zaman ve bu pozitif gücü kullanabildikleri oranda başarıyı yakalama ihtimalleri yüksek olmaktadır.

Çalışanların performansı üzerinde etkisi çok olan liderlerin önemi göz ardı edilemez. Çünkü iş yerinde motivasyonunda düşüklük yaşanmış, iş performansından azalma olan bireylere ancak entelektüel, donanımlı ve etkili liderler aracılığıyla çalışanlar yeniden yönlendirilebilmektedir. Bu şekilde çalışma kapasitesi artan çalışanın, bir işi başarıya isteği de artabilmektedir.

Çalışanların bulunduğu iş yerini benimseme anlamına da gelen örgütsel bağlılık son derece önem teşkil etmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık, örgütsel süreçlerde çalışanların performansı ile doğrudan alakadardır. Bu süreçte çalışanlar üzerinde azami olarak etki eden güçlü (entelektüel, karizmatik, demokratik liderler vs.) liderlerin etkileri yadsınamayacak derecede yüksek olabilmektedir. Örgütsel süreçlerde liderler, çalışanlara pozitif yönde etki eden ve çalışanların işe uyum sürecinde bağlılığını artıran önemli

figüranlardır. Liderlerin etkisiyle örgütsel bağlılığı artan çalışanların hal, tavır ve davranışlarının işe yansıtacağından verimlilik artacaktır. Bu da hastaneler gibi örgütlerin kendi bünyesinde çalışanların işte tutmasını kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla bu da dengenin sağlanması için önemli bir durumdur.

Çalışmanın birinci bölümünde konular genel olarak kavramsal ve kuramsal olarak ele alınacaktır. Hastanenin tanımı ve özelliklerine, yönetici ve yöneticilik kavramlarına, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklara değinilecektir. Daha sonra lider, liderlik kavramlarının tanımını yaptıktan sonra bazı liderlik yaklaşımları hakkında açıklamalarda bulunulacaktır.

İkinci bölümünde örgüt, örgütsel bağlılık kavramlarının tanımını yaptıktan sonra örgütsel bağlılığın önemine değinilecektir. Örgütsel bağlılık göstergeleri sınıflandırılacak ve açıklamalarda bulunulacaktır. Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenlerden; kişisel ve kurumsal faktörlere değinilecek, daha sonra örgütsel bağlılık türleri olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise araştırma bölümüdür. Hastanelerde liderlik faktörünün çalışanların örgütsel bağlılığa etki edip etmediğini anket ve ölçek aracılığıyla veriler toplanıp analiz edilecektir. Ayrıca araştırmanın yöntemi, modeli ve veri toplama aracı hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra elde edilen veriler ve bulgular ışığında verilerin değerlendirilmesi yapılacaktır. Çalışma öneriler verildikten sonra son bulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ve KURAMSAL AŞAMA

1.1. Hastane Kavramı

Yataklı Tedavi Kurumları hastaneleri; “*hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayakta veya yatarak müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlar*” (YTKİY, 2019: madde 4) olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere bireye ve topluma sağlık hizmeti veren kuruluşlar olarak nitelendirilen hastane, hastaların, yaralıların ve kendi durumlarından endişe duyan bireylerin başvurarak tedavi veya rehabilite edildikleri sağlık kurumlarıdır (Ak, 1992: 27). Başka bir ifadeyle hastaneler, her türlü sağlık hizmetinin verildiği, hastaların birer girdi olarak girdiği ve belli bir süreç sonunda bir takım tıbbi işlemde geçtikten sonra çıktı olarak çıktığı organizasyonlardır (Akar ve Özalp, 2000: 58). Literatürde kullanılan hastane tanımlarından en önemlilerinden biri de Dünya Sağlık Örgütü’nün (WHO) yaptığı tanımdır. Dünya Sağlık Örgütü hastaneleri, “*müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılacak sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar*” (Akt: Bulakbaşı, 2015: 8) olarak tanımlamaktadır.

Sağlık hizmetlerinin bireylere veya toplumun her kesimine ulaşabilmesi için yetkili olan organizasyon, kuruluş ve örgütü ifade için kullanılan hastane kavramı; dolaylı veya doğrudan olarak sağlık hizmeti verilmesini esas alır. Hastaneler; sağlık hizmeti veren ve bu gaye ile lüzum olduğunda hastaların yatırılarak tedavi edildikleri kurumlar olarak bilinirler. Çok köklü bir geçmişi olan akla ilk gelen sağlık kurumu veya organizasyonu hastanedir. Hastalar için verilen hizmetlerin önemli ve büyük bir kısmının üretildiği yerlerdir. Hekimlerin hekimlik pratiğinin kazanabildikleri temel uygulama alanından biri de hastanelerdir. Hastaneler sağlık ekonomisinin de en önemli üretim yeridir. Çevresi, çalışanı, tedarikçisi ve bireylerin iyileşerek işgücüne katılımına olan katkısı da düşünüldüğünde ekonomik etki oluşturma büyüklüğü yüksek olan sağlık kurumu olduğunu söylemek zor değildir. Hastaneler üzerlerine yükledikleri sorumlulukları yerine getirememesinin bireylere ve tüm topluma, dolayısıyla bunun bir sonucu olarak sosyoekonomik yaşama vereceği olumsuzluklar geri dönüşümü kolay

olmayan zararlara ve acılara neden olacaktır (Diren, 2014: 7-8). Buradan hastanelerin hayati öneme sahip çok işlevsel kurumlar olduğu anlaşılmaktadır.

Ak ve Akar (1988: 9) hastaneleri, “*hizmet üretimi yapan bir işletme çeşidi*” olarak tanımlamaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere bir sağlık organizasyonu olan hastaneler, kendi bünyesinde barındırdığı çalışanlar ve diğer girdiler aracılığıyla hizmet üretilen kişilere ve topluma bu hizmeti veren kuruluşlardır. Hastanelerin girdileri hasta, malzeme, materyal, insan emeği, teknoloji, veri ve sermayedir. Çıktıları ise hasta ve yaralıların tedavisi, personelin hizmet içi eğitimi, ar-ge faaliyetleri, öğrencilerin klinik eğitimi ve toplumun sağlık hizmetini yükseltilmesine ön ayak olmaktır (Seçim, 1991: 6).

Hastaneler; “*hasta yatırma, teşhis, tedavi ve teknik hizmetler ile birleşmiş kurumlardır. Bu kurumlar birçok meslek grubunun bir arada çalıştığı bir örgüt, sosyal ve toplumsal bir kurumdur*” (Büker ve Bakır, 2001: 4). Hastaneler bünyelerinde birçok hizmet birimini barındıran karmaşık yapılardır. Bu birimlerin çok ve farklı olmaları farklı meslek grubuna mensup insanların bir çatı altında çalışmalarına olanak sağlamıştır. Sosyal yönden etkilenmeye müsait bir ortamda olan çalışanlar birbirlerinin bilgi ve fikirlerinden etkilenmesi olasıdır.

Brown (1997: 155), hastaneleri tedavi hizmetlerini gerçekleştirdikleri için tıbbi bir kuruluş olarak görür. Yönetimi de ekonomi kuralları geçerli olması hasebiyle “*ekonomik bir işletme, doktorların ve diğer sağlık çalışanlarının eğitimindeki rolleri sebebi ile bir araştırma kurumu ve mesleki bir kuruluş, sosyal faydası nedeni ile de sosyal bir kurum niteliği taşıdıkları*” şeklinde ifade etmektedir.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak hastaneler, sağlık çalışanları aracılığıyla hastalara ve yaralılara teşhis, tedavi ve diğer sağlık hizmetlerini gerek ayakta gerekse de yatarak gece gündüz 24 saat sağlık hizmetinin verildiği kompleks organizasyonlar olarak ifade edilebilir. Bazı girdilerin birtakım kısa veya uzun süreçten geçerek çıktıya dönüştüğü kurumlar olarak da nitelendirilebilir. Aynı zamanda her birimin kendi içinde uzmanlık gerektiği alanında bilgili, donanımlı ve deneyimli personeli barındıran kurumlar olması yanı sıra yeteneğin geliştirmeye müsait olduğu hizmet kurumlarıdır.

1.1.1. Hastanelerin Özellikleri

Hastaneler, kompleks ve karmaşık yapılardır. Çok işlevsel olması sebebiyle hastaneler, farklı özelliğe sahip olduğu söylenebilir. Bu özelliklerin her kesime hitap etmesi ve kapsayıcı olması büyük önem arz etmektedir. Genel olarak hastanelerin özellikleri birer hizmet organizasyonu olması, 24 saat hizmet veren açık kurumlar olması, karmaşık yapıda açık-dinamik sistemler olması ve matris yapıda faaliyet gösteren organizasyonlar şeklinde gösterilebilir (Tarverdi ve Erdem, 2010: 75).

1.1.1.1. Hastaneler Birer Hizmet Organizasyonudur

Hastaneler, sağlığı bozuk kişilere şifa dağıtan hizmet kuruluşları arasında gösterilmektedir. Zira hastanelerin ortaya çıkışından bugüne dek istifade edenlerin başında hastanenin hizmet alıcıları diğer bir ifadeyle hastalar gelmektedir. Başka bir ifadeyle hastaneler, sağlıksız bireylerin tedavi görmeleri amacına dayalı olarak varlıklarını devam ettirmektedirler. Şundan dolayı gerek hastanelerde gerekse diğer kurumlarda, organizasyonun varlığını sürdürebilmesi, bizzat menfaatlerine hizmet ettiği kişilere sürekli faydalı olmasına bağlıdır (<https://www.aksaglik.org/node/243>). Hastanelerin varlığının devamı hizmet kalitesinin niteliğine bağlıdır ve bu kurumlarda çalışanların göstereceği performansla doğru orantılı olduğu sonucuna varılmaktadır.

Diñer'e göre (2003: 437), hizmetin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Hastanelerde verilen sağlık hizmeti somut değildir. Kilogram, metre, litre gibi miktar ifade eden herhangi bir ölçü birimi ile açıklanamaz. Beş duyu organından herhangi birisiyle algılanamaz. Dolayısıyla satın alınmadan önce duyulması, görülmesi, dokunulması mümkün değildir.
- Sağlık hizmeti bölünemez, kendi arasında bütünlük oluşturur. Kendini oluşturan ve anlam veren etmenlerle bir bütündür.
- Sağlık hizmeti para veya değerli kâğıtlar cinsinden olmadığından dökümlerin (envanter) yapılması muhaldir. Hizmet organizasyonlarında, hizmetlerin soyut olması ve stoklanamaması yüzünden envanteri yapılamaz.
- Hastanelerde insanların gelişmiş teknolojiyi kullanması ve süreç boyunca buna ihtiyaç duyulması nedeniyle emek yoğunudur. Sağlık hizmeti üreten organizasyonlarının en önemli özelliklerinden biri emek yoğun teknolojiyi kullanmalarıdır. Ayrıca son derece gelişmişlik gösteren teknolojiyi kullanmak ciddi bir emek ister.

- Hizmet, hizmeti üretenden ayırt edilemez ve aralarında bir bağlantı söz konusudur. Hizmetler üretildiği gibi tüketilirler. Verilen hizmet ile hizmeti alacak kişi arasında uyumun olması şarttır.
- Herkesin talep ettiği sağlık hizmeti bir diğerinden farklılık arz ettiğinden verilen sağlık hizmetleri standartlaştırılmaz. Sağlık hizmeti tekdüze değildir. Hizmetin esas üretim biçimi insan davranışları ile gerçekleşir. Bu sebeple, aynı kişinin ürettiği sunduğu hizmetler birbirinden farklı olabilir.

Açıklamalar ışığında bakıldığında hastanelerde verilen sağlık hizmetleri soyut, birbirinden farklı, kendi içinde bir bütünlük gösterdiği söylenebilir. Hizmetin soyut olması nicelik olarak ölçülmemesine neden olmakta fakat nitelik olarak hizmetin boyutu iyi-kötü, etkili-etkili olmayan, verimli-verimsiz şeklinde belirlenebilir.

1.1.1.2. Hastaneler Karmaşık Yapıda Açık-Dinamik Sistemlerdir

Hastaneler organizasyonlar içerisinde en kompleks yapıya sahip kurumlardan biridir. Bunun nedeni fonksiyonel olarak birbirinden farklı ve çok sayıda birimi bünyesinde barındırıyor olmasıdır. Her birimin örgütlenmesi, programı, insan kaynağının, kullanılan malzeme, materyal ve de teknolojisi ayrı özelliklere sahip olup çok farklılık göstermektedir.

Menderes (1994: 273) hastanelerin birkaç nedenden dolayı çevresinin çok karışık ve karmaşık olduğunu ifade etmiştir. Hastaneyi etkileyen bu çevre birkaç etmene bağlı olarak değerlendirilebilir. Öncelikle bu etmenlerin başında, hastanelere başvuran ve hizmet talep eden hastalar gelmektedir. Hastalar hastanelere başvurmaları açısından değerlendirildiğinde hepsinin birbirinden farklı şikâyetleri olmaktadır. Ayrıca tüm bu farklılıklara cevap verebilecek ve bu farklılıkları çözümlenebilecek bir yapının da karmaşık olması kaçınılmaz ve son derece doğaldır. Diğer bir önemli etmen de organizasyonun dış çevresinde faaliyet gösteren satıcılardır. Her bir hastanenin hatta bir hastanedeki her bir birimin ihtiyaç ve istekleri ayrı olabilmektedir. Hastanelerin veya birimlerin ihtiyaçlarının karşılanması satıcılar aracılığıyla olabilmektedir. İhtiyaçların farklı olması nispetinde bunları tedarik edecek tedarikçilerin de farklı olmasına neden olmaktadır. Tüm bunlar hastanelerin karmaşık bir yapıda olduğunun kanıtı olarak gösterilebilir (Kurtulmuş, 1998: 232).

Hastaneler, varlığının devamı için içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayabilen açık-aktif sistemlerdir. Çevreye uyum gösterebilme ve ayak uydurabilme, aslında sosyal

sistemlerin tamamında görülen bir özelliktir. Çünkü çevresine uyum sağlayamayan, çevresinin talep, isteklerine ve dış çevresindeki değişmelere kapalı olan sosyal sistemlerin tamamı gün geçtikçe tükenme eşiğinde olmaktadır. Varlığını sürdürebilmesi için yapının dış çevresine açık olması gerekmektedir. Hastaneler ve diğer tüm sağlık sistemleri, girdilerini çevreden aldıkları ve çıktılarının önemli bir kısmını çevreye verdiklerinden ötürü açık sistemler olarak nitelendirilmektedir. Buna ek olarak, çevredeki değişikliklerin takip edilebilmesi ve sunulan sağlık hizmetinin hizmet alıcılarını memnun edip etmediğinin anlaşılabilmesi adına geribildirim mekanizmasının oluşturulmasıyla örgütün rakipleriyle ilgili bağlantıları sağlanmış olmaktadır. Böylelikle “*açık-dinamik sistem çevreden aldığı girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek elde edilen çıktıları yine çevreye veren, geribildirim mekanizmasına sahip sistem*” (Tengilimoğlu vd, 2011: 173) olarak tanıtılmaktadır. Hastaneler çevreyle sürekli bir etkileşim halinde olup girdi alıp çıktı olarak sunan kurumlar olmasından çevresinden hem etkilenen hem de çevresini etkileyen sağlık kurumları olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.1.1.3. Hastaneler Matriks Yapıda Faaliyet Gösteren Yapılardır

Kurumlarda çoğalan karar verme, kontrol ve koordinasyon sorunlarının önüne geçmek için kullanılan matris yapının amacı, normalin üstünde daha yüksek koordinasyonu sağlamaktır (Dal, 2006: 4). Matriks yapıda faaliyet gösteren hastanelerde iş akışını sağlamak, kurumun hedef ve amaçlarına daha akılcı bir şekilde ulaşmak amacıyla birimler mal veya hizmet esasına göre bir ayırma tabi tutulmaktadır. Yatay ve dikey gruplandırma söz konusudur. Bu sayede kimin kime karşı sorumlu olduğu bilinmekte fonksiyonel olarak görev tanımı yapılabilmektedir. Sözelimi hastanelerde tepe yöneticisinden diğer bir anlatımla başhekimden tut ta en alt fonksiyonel birimlere kadar matriks bir yapıdan söz etmek mümkündür. Bu birimler arasında çalışan personeller birbirine karşı sorumludurlar. Örneğin bir doktor yatay olarak kendi fonksiyonel grubundaki meslektaşlarına karşı sorumluluğu bulunurken dikey yönden ise tepe yöneticisine karşı sorumlulukları vardır (Arbak ve Kesken, 2005: 26).

1.1.1.4. Hastaneler Günde 24 Saat Hizmet Veren Kurumlardır

Hastaneler, hasta ve yaralıların kendi sağlık durumlarını iyileştirmek amacıyla günün herhangi bir zaman diliminde başvurdukları ve hizmet talep ettikleri sağlık kurumlarıdır. Sağlık hizmeti ertelenemez. Ertelendiğinde tolere edilmesi mümkün

olmayan sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Bundan dolayı hastaneler, herhangi bir kişinin ne zaman hastalanacağını ve günün hangi vaktinde hastaneye başvuracağını kestirilemediğinden kesintisiz olarak günün 24 saatinde açık olup hizmet sunarlar. Ayrıca hastaneler, topluma devamlı olarak sağlık hizmeti verebilmesi için poliklinik ve klinik hizmetin pasif olduğu durumlarda acil servisler aracılığıyla kişilere hizmet vererek döngüyü devam ettirmektedir. Bu döngü gece vardiyası ve nöbetlerle sürdürülmektedir (Gemlik, 2018: 82).

1.2. Yönetim ve Yöneticilik Kavramı

Yönetim olgusunun her zaman var olduğu ve geçmişinin çok eskilere dayandığı söylenebilir. Tarihten anlaşıldığı üzere insanlar ister göçebe olsun ister yerleşik yaşam sürdürmüş olsun beka için soylarını daha ileriki tarihlere taşıyıp yaşatabilmek maksadıyla bir yönetim sistemine gereksinim duymuşlardır (Şimşek, 2002: 3). Yönetim evrensel bir süreçtir. İnsan, doğası gereği ihtiyaçlarını karşılamak adına başkalarıyla iletişim kurma gereksinimi duymuştur. Bu ihtiyaçlar insanı birtakım toplumsal kural ve düzenlemelere zorlamıştır. Bu benzeri durumlar yönetim olgusunun ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Güney, 2007: 3).

Yönetim denilen olgu geçmiş tarihlerde kimi yer ve zamanda; han, kağan, hükümdar kimi yerde ve zamanda; padişah, boy beyi veya krallıklar aracılığıyla yürütülmekteydi. Günümüzde ise yönetim olgusu krallıklar, yarı başkan, başkan ve cumhurbaşkanları aracılığıyla yürütülmektedir. Bu da bize tarihin hangi zaman diliminde olursa olsun bir yönetim olgusunda bahsetmemizi mümkün kılabilir. Ama esas olarak işletme literatüründe yönetim ve yönetme olgusu özellikle son yıllarda karşımıza çıkmıştır. İnsanların bir araya geldiği ve toplu işlerin birlikte yapılma gereği duyulduğu sanayi devriminin başlaması en büyük etkenlerden biri olduğu söylenilmektedir (Özalp, 2012: 3). Zira bu durum için işletmelerde, toplu üretim faaliyetlerini gerçekleştirmek için çok sayıda insana ihtiyaç duyulmuş ve iş gereği çok sayıda çalışan bir arada çalışmak zorunda kalmıştır. Bundan dolayı olabilecek aksaklıkları önleyebilmek, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek ve verimi maksimum düzeye çıkarmak için geçmişten günümüze kadar devamlı olarak yönetim olgusuna başvurulmuştur.

Geçmişten günümüze birçok yönetim tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir. Eren'e göre (2011: 1) yönetim, bir ekip etrafında toplanan bireyleri belirlenmiş ortak gayelere yönelik kılavuzluk etme, çalışanların görev tanımı, bireyler arasında

birliktelik ve eşgüdümünü sağlama yolunda harcanan zaman ve tüketilen efordur. “İnsanların bir çalışma esnasında birlik ve beraberliğini sağlamaları için belirlenmiş olan amaca doğru yöneltme iş ve çabalarının toplamı” (Tosun, 1990: 161) olarak tanımlanan yönetim esasta, birtakım amaçlara yönelmiş, insani ve psiko-sosyal bir süreçtir. Tanımlara bakıldığında yönetim, ortak hedeflere yönelmiş bir grubun işi başarma azimlerini artırmak, o inancı grubun tüm üyelerine yaymak olarak ifade edilebilir. Başka bir tanıma göre yönetici, çalışanlar aracılığıyla örgütün hedeflerine ulaşmaya çabalayan kişidir (Bulut ve Bakan, 2005: 65).

Diğer taraftan yönetim işlevini sahada yöneticiler aracılığıyla uygulanması yöneticilik olarak ifade edilebilir. Bennis ve Nanus’a göre yöneticilik başkalarına iş yaptırabilmek, başkaları ile beraber amacı başarmak ve yönetim birimi tarafından belirlenen hedeflere varmak biçiminde tanımlanmaktadır. Yine Bennis ve Nanus’a göre yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara göre astların davranışlarına rehberlik eden, üst yönetimin alt departmanlarında çalışan astların görevlerini ifa ederken karşılaşılabilecekleri sorunları çözme gayretinde olan kişidir (Akt: Güven, 2007: 8). Yönetici bilgisiyle, deneyimiyle ve tecrübesiyle astlarına yol göstererek bir gemi kaptanı rolü üstlenir ki ta herkesi sahili selamete çıkarabilsin.

Kimilerine göre yöneticilik belli eğitim aşamasından geçtikten sonra kazanılırken öte taraftan, kimi kesime göre yöneticilik yalnız ve yalnız eğitimi alınarak diploma ile kazanılacak bir yetenek değildir. İyi ve yetkin yöneticilik, belirli bir bilgi dağarcığına sahip olmayı buna ilaveten bazı kişisel beceri ve yeteneklere sahip olmayı, işin sahasında olgunlaşmayı da gerektirir. Bu fikri benimseyenlere göre iyi yöneticiliği bütünüyle öğretmek mümkün olmamaktadır. Tıpkı bir sanatkâr gibi yöneticiliği, güzel ve zarif bir biçimde temsil etmek; etkili bir zanaatkâr gibi ustalık gerektiren tutum, davranış, söz ve kararlarla yapmak mümkündür. Böylelikle yöneticilik vasfını icra edenlerle etmeyenler rahatlıkla ayırt edilebilir. İşte aynı koşullarda çok farklı sonuçlar elde edebilen yöneticiler arasındaki farkı işin sanat/zanaat yönünün açıkladığı bunun da öğretilmesinin pek de kolay olmadığı ileri sürülmektedir. Bu görüşü benimseyenler yönetimi, bir faaliyet, bir bilim dalı olmanın yanı sıra bir sanat (zanaat) olarak da görmektedirler (Öztaş, 2015: 21). Anlatılanlardan yola çıkarak yöneticiliğin, doğuştan donanıma sahip olmakla birlikte sonradan da bazı beceri ve deneyimleri kazanmakla olabildiği anlaşılmaktadır.

Yöneticilik faaliyetini yerine getiren merci yöneticidir. Yöneticilik, yönetim alanında birikmiş bilgi birikimlerini kullanarak çalışanlarla birlikte uyum içerisinde örgüt

birimlerinin hedeflerine ulaşma çabasıdır. Yönetici de bu birikmiş bilgiyle birlikte bireysel bilgilerini ve becerilerini kullanarak yöneticilik işini yapan kişidir (Koçel, 2013: 63).

Yönetim işini icra eden kimse yöneticidir. Kamu sektöründe görev yapan yöneticiye idareci denildiğini görmekteyiz. Yönetici ve yönetim, değişik kuramlarda, değişik anlayışlarda türlü biçimlerde tanımlanmıştır. Yönetici, öncelikle sorumluluk üstlenen kişidir. Kurumu temsil eder, sözcülüğünü üstlenir, bulunduğu mevkinin kendisine verdiği gücü ve yetkisini kullanır. Örgütü ilgilendiren kararları alır ve aldırmasını sağlar. Politikaları belirler ve bu politikaların amacına ulaşmasını sağlar. Kendisine bağlı birey, yapı ve kaynakları kullanarak örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Yönetici belirsizlikleri azaltır, farklı güç ve çıkar grupları arasında koalisyon inşa eder. Çatışmaları yönetir, yapıları ve süreçleri tasarlar; bazen krizleri çözer. Kurum kültürü inşa eder, bazen de yapay krizler çıkartması örgüt kültürünü çözüp yeniden kurgulaması gerekir. Bunları bazen tek yetkili ve güçlü bir kişi olarak, bazen arabulucu, yönlendirici, ikna edici rolünü oynayarak ekiplerle, gruplarla gerçekleştirir (Öztaş, 2015: 21-22). Yönetici çok yönlü özelliklere sahiptir. Bulduğu mevki gereği bir idareci, ekip ile takım halinde çalışması onu aynı zamanda bir çalışan yapmaktadır.

Serin (2012: 45), bir yöneticinin taşıması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- Kendisini ve ekibini kurumun amaçlarına adapte eden,
- Sorunlarla karşılaştığında paniklenmeyip üzerine gidebilen,
- En iyi çözümü üretmek üzere devamlı düşünen ve ekibini düşündürmeye teşvik eden,
- İşlerini her zaman kendisine verilen sürede bitirip sonuçlandıran,
- Kendisinde bulunan yetkiyi yerinde kullanmasını bilen,
- Kaybetmek endişesiyle sorumluluk bilincinden taviz vermeyen,
- Ekibini ve işlerini iyi bilen,
- İlerleme ve ilerletmenin seçimle olacağını benimseyen,
- Bilgi seviyesini devamlı yenileyip artıran,
- Başarıları sadece kendisine değil de ekibin tamamına mal edip, başarısızlıklarını göz ardı etmeyen,
- Gücünü otoriteden almayıp yalnızca bilgi, yetenek ve tecrübelerinden alan,

- Bilgisini, deneyimlerini ekibi ve çevresiyle paylaşabilen,
- Astlarını geliştiren ve başarılarını sanki kendi başarısıymış gibi gurur duyan,
- Fikir alış-verişine açık olan ve aldığı fikrin sahibini gizlemeyen,
- İş ahlakından taviz vermeyen ve örgüt yasalarına riayet eden,
- Bulunduğu kurumda çıkar sağlamayı değil kurumuna hizmet etme arayışında olan bir vafsa sahiptir.

1.3. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik kavramı ile ilgili çalışmalar çok geçmişe dayanmakla birlikte günümüzde üzerinde halen çok çalışmaların yapıldığı söylemek mümkündür. Son yüzyılda bu olguyla ilgili farklı alan ve sahada çalışmalar yaygınlaşmıştır. Gerçek anlamda liderliğin sırrı çözümlenmediğinden ister istemez liderlikle ilgili çalışma ve araştırmaların devam edebileceği fikri insanda tezahür edebiliyor.

Günümüzde lider ve liderlikle ilgili çok tanım bulunmaktadır. Farklı zamanlarda farklı kişiler tarafından tanımlama yapılmıştır. En sade tanımıyla lider, sonucu değiştiren şahıstır ve diğerlerinden farklı vasıflara sahiptir. Bu durum, liderin “doğulur” olduğunu göstermez. Öte yandan irsî özelliklerle hayatın ilk on beş-yirmi yılı içinde gelişen özelliklerinden meydana gelen kişiliğin, kısa bir süre zarfında eğitimle gelişmeyeceği de bir gerçektir. Lider, kişiliği ekseriyetle zamandan ve kültürel değerlerden epey bağımsızdır. Liderlik vasfına sahip bireylerin ellerindeki gücü ve yetkiyi doğru kullanabilmelerini teminat altına almak için sahip olduğu bireysel özelliklerini göz ardı etmemek gerekir. Araştırmalar etkili liderlerin iç uyum ve hırsının yüksek olması, ancak aynı zamanda uzlaşılı bilirlilik, tedbirlilik, yeniliğe açıklık ve öğrenmeye açıklık özelliklerinin de dengeli biçimde dağılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Baltaş, 2008: 123).

Diğer taraftan liderlik ise kişiler aracılığıyla oluşturulan vizyon çerçevesinde bir araya gelerek, istekli ve coşkulu bir biçimde ortak amaçları benimsenmesini ve gerçekleştirilmesini sağlayan enerjik bir süreç olarak açıklanabilir (Dengiz, 2000: 240). Bu tanım doğrultusunda liderliğin bir süreç olduğu, oluşturulmuş bir vizyon için kitleleri etrafına toplayarak bunu gerçekleştirmeye yönelik adımların atılması şeklinde ifade edilebilir.

Liderlik, belli bir durumda, belli bir zamanda ve belli şartlar altında bir grup halinde bir araya gelen insanların örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla kendi rızası

dâhilinde çabalamaya yönlendiren, ortak hedeflere varmada katkıda bulunan, bireysel tecrübelerini takımına aktaran ve var olan liderlik türünden memnun olmalarını sağlayan etkileme sürecidir. “*Yöneticilerin yönetmesi gerekiyorsa, liderin de yönlendirmesi gerekir*” (Erken ve Vayvay, 1997: 273). “*Liderlik aynı zamanda, potansiyeli gerçeğe taşıma sürecidir. Nasıl ki, gizemli bir madde tırtılı potansiyel olarak sahip olduğu kelebeğe çeviriyorsa, lider de örgütün potansiyellerini değerlendirerek onu başarıya taşır*” (Doğan, 2008: 63).

Bir liderin en önemli özelliği, heyecan oluşturmastır. Liderin mesajı vardır. Lider mesajını izler, diğer insanlar da lideri izler. Gerçek bir lideri taklit liderlerden ayıran en önemli kıstaslardan birisi, biçimsel olarak o koltuktan ayrılrsa bile insanların o kişiyi lider olarak algılamaya devam etmeleridir (Baltaş, 2008: 131). Gerçek liderler ekibi tarafından daima sevilir ve çalışanları onu takdir etmeye yönelik his taşır. Ayrıca bu liderlerin herhangi bir nedenden dolayı görevlerinden ayrılmaları onların unutulmasına sebep olmaz. Aksine yoklukları kurumları ve kendisiyle çalışan ekibi tarafından hissedilir. Gerçek ve güçlü liderler tarihin hangi döneminde olursa olsun izler bırakmış, gönüllerde taht kurmuşlardır. Gerçek liderler, liderlik süreci boyunca ortadan kaybolan değil, aksine tüm süreçte ortaya çıkan dolayısıyla farkı, değeri daha çok anlaşılmaktadır (<http://www.ilhamifindikci.com/haftanin-makalesi/liderlik/gercek-liderlik>).

Tüm organizasyonlar gibi hastaneler için de iyi bir liderliğin zorunluluğu göz ardı edilemez (Yiğit, 2004: 91). Sağlık kurumlarının varlığını sürdürdüğü çevrenin çok etkin ve değişken olması, hastanelere daima yeni birimlerin eklenmesi neticesinde hastaneler büyüme eğilimi göstermektedir. Ayrıca hastanelerdeki insan unsurunun değişkenlik göstermesi ve hastanelerin karmaşık bir yapıya sahip olması gibi sebeplerden ötürü sağlık kurumları etkili bir liderliğe gereksinim duymaktadır (Yiğit ve Tengilimoğlu, 2005: 379). Hastanelerde otoritesini, yetkisini iyi kullanabilen, kendisine inancı tam olan ve örgüt başarısını kendine amaç edinmiş iyi liderlere ihtiyaç vardır. Hastane gibi organizasyonlarda etkili liderlik, hedeflere ulaşma, yeniliklerden fırsat sağlama, astları ile arasında güçlü iletişim kurma, çalışanlarını motive etme ve ortaya çıkan sorunlara çözüm üretebilmektir. Hastanelerde verilen sağlık hizmetlerinin kalitesini artıracak kişi liderdir. Lider hastane çalışanını belirlenen hedeflere yönelik harekete geçiren ve çalışanlarından olabildiğinden yüksek performans sağlayandır. Hastanelerde oluşturulan organizasyonların yönetimi için liderlik özelliğine sahip liderler rakipleriyle iyi rekabet edebilmelidir. Hastanelerde verilen sağlık hizmetlerini iyi tespit edip ayırabilmeli ve

sağlık hizmetlerinin değerini artırmaya yönelik davranışlar sergilemelidir (Uysal, vd. 2012: 27). Hastanelerde verilen sağlık hizmetlerinin çok ve karmaşıklığı derecesinde liderin taşınması gereken niteliklerin de çok yönlü ve işlevsel olması gerekmektedir.

Üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biri de hastanelerde lider faktörünün etkililiğidir. Toplumun sağlık hizmetlerine olan talep, beklentilerinin artması ve rekabete ayak uydurabilmek için özellikle hastane yönetiminde etkin bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır (<http://blog.milliyet.com.tr/hastane-yonetiminde-gelecegin-liderlik-modeli/Blog/?BlogNo=587587>). Milyonların harcadığı hem şahısları hem de tüm toplumu yakından ilgilendiren sağlık kurumlarından hastaneler, lider özelliğine sahip yöneticiler tarafından yönetilmelidir. Gün boyunca hastalarla alakadar olan morallen tükenen sağlık çalışanlarına ilham verip harekete geçirecek, performansını maksimum düzeye çıkaracak liderlere gereksinim vardır (Teker ve Örucü, 2014: 74).

Neticede rekabetin olduğu bir ortamda çalışana işini sevdiren onu kuruma bağlayacak, iş süreçlerinde olabilecek aksamaların önüne geçebilecek lider özelliğine sahip yöneticilere ihtiyaç duyulacağı söylenebilir.

1.3.1. Başarılı Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Bir lideri diğerlerinden ayıran, onu onlardan farklılaştıran ve başkaları tarafından fark edilmesini sağlayan etken onun belli başlı özelliklere sahip oluşudur. Başarılı bir lider aynı zamanda davranışlarıyla çevresine kendisini hissettiren etkili bir lider rolüne sahip olmaktadır. Etkili lider, mizah duygusuna sahip, alçak gönüllü, başka insanlara eşit davranan, çizgisini daima koruyan, kendilerini geliştirmek için sürekli çaba gösteren kişilerdir (Uzun, 2016: 9). Başarılı bir lider örgüt çalışanlarıyla birlikte hareket edebilen, adil olan ve örgüt çalışanlarının alınan kararlara iştirak etmelerini sağlayabilir. Örgütlerde lider takım ruhu oluşturup çalışanlarını cesaretlendirebilen, onlara inanarak güven duygusu oluşturabilen, çalışanlarının özel hayatlarını ve iş hayatlarını dengede tutabilen kişilerdir. Ayrıca hızlı kararlar alıp onları uygulayabilir (Taşdemir, 2016: 56).

Etkili liderler bazı davranışlarıyla astlarını etkileyip onlar üzerinde farkındalık oluşturmaktadır. Akşit, (2010: 142-143) genel olarak başarılı bir liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır.

Tablo 1. Başarılı Bir Liderin Taşıdığı Özellikler

- 1 İçinde bulunduğu çevreyle iyi ve etkili diyalog kurma
- 2 Bireyi bir amacı gerçekleştirmek için güdü ve motivasyon sağlama
- 3 Astlarına kendi üzerlerine vazife alma duygusunu benimsetme
- 4 Çevreden destek alma
- 5 Astına ilham kaynağı olup onları şevklendirme
- 6 Bir amacı gerçekleştirmede öncelikli davranarak inisiyatif alma ve kullanma
- 7 Daha önce edinmiş tecrübelerden faydalanma
- 8 İş akışının devamlılığı için çalışanlarıyla güçlü ve sağlıklı iletişim kurma
- 9 Önüne çıkabilecek engellere karşı korkmadan üstüne gitme, risk alma
- 10 Bağlı bulunulan yerin amaç ve hedefleriyle uyuşacak misyon oluşturma
- 11 Üyelerin kendilerinden onur duymalarını sağlama
- 12 Gaye ve hedefleri misyonla uyumlu hale getirebilme
- 13 Beraberindekileri ve diğerlerini etkileme
- 14 Aktif olma, aktif bir ortama zemin hazırlama
- 15 Bir konuda veya alınması gereken bir karar hakkında ekibiyle uzlaşma
- 16 İzleyenleri peşinden sürüklenme
- 17 Kriterlerinden ödün vermemek. İlke ve amaçlara bağlı kalma
- 18 Kararlı olma kabiliyeti
- 19 Gerek çalıştığı kuruma gerekse ekibi hakkında güçlü bir imaj oluşturma

Genel olarak bakıldığında bir lider; dürüst, bilgili, deneyimli, güven veren, takipçileriyle güçlü bir iletişim dilini kullanan, vizyon oluşturabilen, meseleler hakkında sezgileri kuvvetli olan ve kendini işe adaması gibi belli başlı özellikleri taşıması gerekmektedir.

1.3.2. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları Arasındaki Temel Farklar

Küreselleşmeyle birlikte bilgi ve teknolojinin hızlı bir şekilde değişim sergilemesiyle hem insanın iş hayatına hem de örgütlerin yapısına etki ettiği savı ise herkesin benimsediği hayatın bir gerçeğidir. Bu hızlı değişimle mücadele etmek, etkili ve etkin başa çıkabilme, gerek iyi bir büro personeli ve tepe yöneticisi gerekse de bunun yanında hangi işte olunursa olunsun iyi bir lider olmayı gerektirmektedir (Aslan, 2013: 28).

Yöneticilik her şeyden önce uygulama; diğer bir deyişle, işleri başarma, yerine uygun şekilde getirebilme disiplini olarak tanımlanmaktadır. Yönetici sorumlu olduğu birimin ya da organizasyonun hedeflerine ulaşmak ve amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür. Bunu yaparken planlama yapar, örgütler, yöneltir, koordinasyonu sağlar ve kontrol eder. Bunlara yönetim

fonksiyonları ya da yönetim süreci de denmektedir (Öztaş, 2015: 22). Yönetici, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşabilmek amacıyla yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetlemeyi kullanır. Yönetici bu işlevi yerine getirirken işgal ettiği mevki gereği elinde bulunan yetkilerle organizasyonun işleyişini sürdürür (Erdoğan, 2007: 488).

Bir yönetici gibi lider de bir kurumda veya örgütte gayelere erişebilmek için birtakım güçlerini kullanır. Hedeflere ulaşmayı gaye eder ve istenen başarıyı yakalamaya çalışır. Hal böyleyken burada akla aradaki farkın nereden geldiği ve neyden kaynaklandığı soruları gelmektedir.

İçinde bulunduğumuz teknoloji çağında halen de birbirine benzetilen aralarında çok da farkın olmadığı savunulan liderlik ve yöneticilik kavramları genellikle birbiriyle benzetilen, birbirlerine yakın ama özünde biri diğerinden farklı kavramlardır. Liderlik belirli hedeflere ulaşmak için, bir grubun davranışını etkileyebilme veya onların davranışlarını etkileyip yönlendirme süreci olarak ifade edilmektedir. Yöneticilik ise belirli hedefleri gerçekleştirmek adına eldeki tüm kaynakların birbirleriyle uyumlu, en uygun ve en etkin biçimde kullanılabilmesi süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Çırpan, 1999: 1).

Bir kavram olarak liderlik, değişimin nasıl gerçekleştirdiğinin, nasıl motive edildiğinin bir örneği olduğu için binlerce yıldır üzerinde çalışılan bir konudur. Yöneticilik ise endüstri ve teknolojinin gelişmesi ile gelişmiş; iş ortamındaki düzen, planlama, kontrol ve idare ile ilgilenmiştir. Yönetimin esasında otorite, emir verme, rasyonellik, kurallar, prosedürler, kontrol gibi konular bulunmaktadır. Liderliğin esasında; üretkenlik, belirsizliklerle mücadele etme, risk alma, duygusallık, değerler, meydan okuma gibi konular yer almaktadır. Bu durum, liderin yöneticiden farklı bazı vasıf ve yeterliliği barındırmasını zorunlu kılmaktadır (Durmuş, 2014:8-9). Peker ve Aytürk'e (2000:53-55) göre lider ve yönetici arasındaki bazı farklar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Lider ve Yönetici Arasındaki Bazı Önemli Farklılıklar**LİDERLİK**

Lider var olanı değil de yeni hedef ve amaçları ortaya koyan kişiliğe sahiptir.

Lider, astlarının daha çok kendisine duygusal yollarla bağlandığı ve bu yollarla sevildiği kişidir.

Lider izleyenlerinin önünde gider, öncülük ve önderlik yapar.

Lider gücünü kendi kişilik özelliğinden, yeteneğinden ve değerlerinden alır.

Lider takipçilerini içinden geldiği gibi motive ederek çalıştırır.

Lider bir karar aldığı anda istişare eder, fikir alışverişinde bulunur, izleyenleri hedefe doğrultur.

Lider ne şekilde olacağını ve ne yapılacağına dair birtakım şeyler söyler.

Lider ekip adamı olup aynı zamanda takım oyuncusudur.

Lider kendi bünyesinde çalışanlarla odaklanır.

Lider izleyenlerine güvenir ve bu duygunun kendilerinde gelişmesini sağlayarak etkin kılmaya çalışır.

Lider ileriye dönük uzun vadeli bakış açısına sahiptir.

Lider mevcut durumu değiştirmeye gayret eder.

Lider insanı ön plana çıkarır, insanın insan yönüne önem verir.

Lider kurumdaki izleyenlerine karşı açık davranır.

Lider izleyenlerini iş yapmaları için teşvik eder ve onları işe yöneltir.

YÖNETİCİLİK

Yönetici genelde kurum tarafından belirlenmiş olan düzenlemelere, ilkelere, amaç ve hedeflere bağlı kalan bir kişiliğe sahiptir.

Yönetici ise gücünü kendisine verilen yetkiden, işgal ettiği pozisyondan ve yasal mercilerden alır.

Yönetici ise arkadan giderek kontrol mekanizması görevi üstlenir.

Yönetici ise yapılmasını gerekeni yasal yollarla ve zorla yaptırır.

Yönetici ise kurumdaki konumundan dolayı çalışanların kendisine yasal olarak uyduğu ve ihtiram ettiği kişidir.

Yönetici amaçları gerçekleştirmek için emir vererek isteklerini kabul ettirmeye çalışır. Bu şekilde yönetmeye çalışır.

Yönetici işin izlekler çerçevesinde nasıl yapılacağını söyler.

Buna karşın yönetici ise yalnız bir birey ve tek adamdır.

Yönetici içinde bulunan yapıya ve yapı kapsamındaki sisteme odaklanır.

Yönetici kontrole değer vererek onu etkin kılmaya çalışır.

Yönetici ise daha çok içinde bulunulan an ile ilgili olduğundan kısa vadeli bakış açısına sahiptir.

Yönetici var olan durumu kabullenir.

Buna karşın yönetici ise organizasyona önem verir ve onu ön plana çıkarır.

Yönetici ise genelde üstü örtük davranarak gizliliği oluşturmaya çalışır.

Yönetici ise takipçilerine verilen işleri kurallar çerçevesinde yaptırır.

Yapılan tanımlara bakıldığında liderlik ve yöneticilik her şeyden önce bir süreçtir. Liderlik, etkili liderlerin kendilerinde bulunan özellikler aracılığıyla izleyenlerini belli bir amaç etrafında toplayarak hedefe ulaştırmaya çalışması şeklinde tanımlanabilir. Bunu yaparken astlarına danışır, onların fikirlerinden yararlanır ve ortak karar almaya çalışır. Takipçilerine izlenim oluşturur, onlarla kendi arasında bağ oluşturur. Bu vesileyle aralarında kuvvetli bir iletişim becerisi gelişen çalışanlarda başarıya azmi artar (Durmuş,

2014: 7-8). Yöneticilik ise kurumun sistemi dâhilinde yöneticiler yoluyla kurumun faaliyetlerini gerçekleştirme olarak tanımlanabilir. Yöneticilikte organizasyonda var olan kural ve düzene bağlı kalınarak örgütteki yapıyı koruma üzerine yoğunlaşma hedeflenir. Daha çok yukarıdan aşağıya emir komuta söz konusudur. Yönetici mevcut kurallarla planlama, örgütleme, koordinasyon ve kontrol işlevini yürütür (Yeşilyurt, 2007: 76).

Özetle liderlik, bir “*vizyon oluşturma ve ilham verme sürecidir.*” Öte yandan yöneticilik, içinde bulunulan zamana yönelik problemlerin halletmesiyle alakalı bir fonksiyondur. Bir kurumun tüm çalışanları, belirli düzeylerde liderlik özelliğini taşıyabilir (Baltaş, 2008: 130). Yapılan açıklama çerçevesinde bir organizasyonda üyelere herhangi biri ekibe öncülük ediyorsa onları yönlendirip hedefe kilitliyorsa o kişide liderlik vasfının mevcut olduğu söylenebilir.

1.3.3. Liderlik Yaklaşımları

Geçmiş dönemlerden bu ana dek gerek işletmeler gerekse sağlık organizasyonlarında yönetici konumundaki liderlerin davranışları üyelerin algıları üzerinde önemli derecede etki ettiği söylenebilir. Bu bağlamda işletmeler, kapasitelerine, çalışanlarına, amaçlarına, hedeflerine ve vizyonlarına göre uygun gördüğü liderlik tarzını benimsemişlerdir. Belli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen çalışanları motive etmek ve işe uyumunu sağlamak amacı ile liderlerin takındığı davranışlar belirleyici rol olarak görülmektedir. Diğer taraftan çalışanların organizasyonda bir araya gelmesi ve işi bitirebilmek için emek vermeleri önemli bir argüman ise de asıl önemli olan bunların performansını artırarak verimliliğe katkıda bulunmaktır. Bu amaçla organizasyonlar çok sayıda farklı liderlik yaklaşımlarını benimseme gereği duymuştur. Bu bağlamda liderin izleyicilerini etkileyecek ve peşinden sürükleyecek bazı liderlik tarzları vardır (Durmaz, 2005: 15). Bunlar: klasik liderlik yaklaşımları (otoriter, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan) ve modern liderlik yaklaşımları (karizmatik, etkileşimci ve dönüşümcü) şeklinde iki grup altında toplanabilir (Yıldız, 2010: 55).

1.3.3.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları

Daha çok güç ve yetki kullanmaya dayanan bu yaklaşım tarzları geçmiş dönemlerde kullanılan halen de kullanması muhtemel olan liderlik yaklaşımları olarak görülmektedir. Geleneksel liderlik yaklaşımlarında lider, kendisinde var olan gücü

kullanarak takipçilerini organizasyonun hedeflerine ulaştırmak amacıyla işe odaklanmasını sağlar. Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından yaptığı çalışmalarda tespit edilen ve kullanılan güce dayanan yaklaşımlar üç tanedir. Bunlar: “otoriter liderlik, demokratik-katılımcı liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik” olarak sınıflandırılabilir (Akt: Yıldız, 2010: 55).

1.3.3.1.1. Otoriter liderlik

Eski olmasına rağmen çok rastlanılan bir liderlik tarzı olan otoriter liderlikte, yönetme yetkisi ve karar alma süreci tamamen liderin kontrolündedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Otoriter lider, işgal ettiği mevki veya konum gereğince güç, yetkiyi elinde bulunduran ve bununla örgütü yönetmeye çalışan kişidir. Otoriter liderlikte lider, bütün kararları kendisi vermekte, aslarını bu sürece müdahil etmemektedir. Otoriter liderler çalışanlarla herhangi bir tartışmaya girmeden görevleri onlara kendileri taksim ederler (Keçecioglu, 2003: 158). Otoriter liderlik yaklaşımı, katı ve sert bir organizasyon yapısını simgelese de, bilhassa keşmekeş, harp, bunalım gibi olağandışı hallerde kararların daha hızlı ve sağlıklı bir şekilde alınmasına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle bu gibi durumlarda organizasyonlarca kullanımından vazgeçilmeyen bir liderlik yaklaşımıdır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005: 211).

Bu liderlik tarzında, örgütteki politika ve genel işleyiş lider tarafından saptanır. Teknikler ve faaliyet safhaları yetkili bir kişi tarafından asllara dayatılır. Lider genellikle yapılacak işi ve her elemanın birlikte çalışacağı iş arkadaşını kendisi belirler. Lider, her elemanın işteki başarı değerlendirmesinde kimseye danışmaz diğer bir anlatımla kendi başına belirler. Grup faaliyetlerinin dışında kalır. Başka bir deyişle, bütün yetkinin kendisinde toplanan lider her türlü kararı kendi başına alma lüksüne sahiptir. Bu merkezi kontrol gücü, ödülleri, övme, gururu okuma veya eleştiri korkusu ve de cezalandırma sonucu oluşur. Bu yaklaşım tarzında, lider, politika ve strateji belirlemek, hedefleri saptamak, teşkilatı kurmak, yorumlamak veya konuyu kendi arzusuna göre değiştirmek hususunda başkalarına bağlı değildir. Otoriter liderlik, kendisine bağlı elemanları kendisinin emir ve arzularına uymalarını ister. Belirli bir problemin çözümünde kendisinin vereceği kararı, kendisine bağlı "*tecrübesiz*" veya "*bilgisiz*" işçiler tarafından gelebilecek önerilerden üstün olduğuna inanır (Demirtaş, 1997: 38-39).

Bu tür yaklaşımı takınan liderler çoğunlukla işe yönelik davranırlar ve organizasyonun verimliliğini kendilerine en büyük hedef olarak görürler. Yapılan

araştırmalar sonucu otoriter liderlerin bulunduğu ortamlarda grup üyelerinin genelde daha agresif, lidere daha itaatkâr ve yapılacak işten çok kendileriyle meşgul oldukları saptanmıştır. Liderin otoriterliği ve hegemonyası devre dışı kaldığında iş veriminde ciddi oranda azalma olduğu tespit edilmiştir (Arkonaç, 1993: 52). Bir diğer ifade ile kendilerini sadece lidere karşı sorumlu hisseden grup üyeleri, liderin olmadığı durumlarda genellikle gevşek davranmaktadır. Bu tür durumlarda çalışanların çalışma performansında azalma görülebilmekte ve organizasyonun hedeflediği amaçlara ulaşması zorlaşabilmektedir.

Otoriter liderlik yaklaşımında astlar bağlı bulunduğu lidere, sadece liderin işgal ettiği mevki gereği bağlıdırlar. Bağımlılık duygusu genelde uzun süreli olduğu söylenemez. Çünkü bu bağlılık güç ve yetkiye dayanmaktadır. Yetki ve gücün olmadığı durumlarda alt-üst ilişkisinden bahsetmek zordur. Ayrıca astların otoriter lidere kin besleme ihtimalinden söz etmek mümkündür. Duygusal yönden kendini lidere bağlı bulmayan çalışan veya ast liderin yokluğunda kendini o kurumun vazgeçilmez elemanından ziyade sadece kendini sıradan bir çalışan olarak görmesi olasıdır. Bu durumun kuruma dezavantaj bir durum teşkil edeceği söylenebilir. Liderin yokluğu durumunda çalışanların işe sarf etmesi gereken enerjiyi lüzumunca ve yerinde kullanmama durumu ortaya çıkacaktır. Bunun sonucunda çalışan hem niteliklerini kaybedecek hem de yaratıcılığı azalacaktır (Eren, 1989: 383-384).

1.3.3.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik

İş sahasında uygulama anlamında geçmişi eskiye dayanan ve klasik yönetim yaklaşımından günümüze kadar olan süreçte organizasyonlarda ortaya çıkan demokratikleşme sürecinin bir neticesi olarak demokratik-katılımcı yönetim kavramı görülmektedir. Demokratik-katılımcı yönetim kavramı, liderlerin her geçen gün artan iş yüklerinin bir kısmını devretme olanağı buldukları, astların ise becerilerini, bilgi, deneyimlerini kullanma ve üstlere bunu kanıtlama çabasına girdikleri, bu durumun ise örgütün verimliliğine doğrudan etki ettiği bir süreç olarak yorumlanabilir (Adalı, 1986: 62). Buradan demokratik liderlik yaklaşımında, süreçlerde söz hakkı alabilen üyelerin özgüvenlerinin artacağı dolayısıyla bunun da verimliliğe etki edebileceği anlaşılmaktadır.

Demokratik liderlikte otorite taraflar arasında paylaşılır. Demokratik-katılımcı liderlik türünü benimseyen uluslarda her birey, bürokratik bir yapı içerisinde, ekibe ait çalışmalar, hedef ve gayelerin belirlenmesinde becerilerine münasip görev alma, işlevi yerine getirme gücüne sahiptir. Liderin fonksiyonu davranışları kurum yönetimince

konulan kural, düzenleme ve yasalar çerçevesinde eşgüdümlemektir. Bundan dolayı Weber bu şekildeki otoriteye “*yasal otorite*” adını vermektedir. Böyle bir yapıda direktif verme gücü ve yetisini elinde bulunduranlar, rasyonalist kurallara münasip bir biçimde tutum sergiledikleri sürece meşru olmaktadır. Örgüt üyeleri, direktif gücünü elinde bulunduran yöneticilere karşı değil, rasyonalist kurallara riayet ederler. Yasalar karşısında herkes eşit haklara sahiptir. Emir verme gücünü pratikte kullanan bireyler, kanun veya kurum tarafından düzenlenen kural ve usullere göre atanır ya da seçilirler (<http://sosyolojisi.com/liderlik-cesitleri/295.html>).

Demokratik-katılımcı liderlik davranış yaklaşımını benimseyen lider, yönetimde çalışanlarıyla olan ilişkilerine önem verir. Demokratik lider sadece kendi yetenekleriyle değil, mevcut durum hakkında çalışanlarıyla da istişare ederek onların fikirlerini alır. Üyeleri sürece dâhil eder. Bunun sonucunda lider çalışanlarını alınan kararlara dâhil eder. Çalışanlarının desteğini alır ve dolayısıyla kurum veya örgütün etkinliğinin, verimliliğinin artırmasına katkıda bulunmaktadır. Bu liderlik yaklaşımını benimseyen kurumlarda çalışanlar kendileri ile aynı konumdaki meslektaşları ile rahat iletişimde bulunurlar ve kendi risklerini paylaşırlar. Demokratik liderlik davranış yaklaşımında lider çalışanları arasında yardımlaşmayı özendirir, onları şevklendirir, samimi ve sıcak bir ortamın oluşmasını sağlar. Çalışanlar ve yönetici arasında daha pozitif ilişkilerin oluşmasında katkıda bulunur. Çalışanların ve yöneticilerin moral düzeylerinin yükselmesine yardımcı olur (Sezgin, 2018: 21-22).

Bu liderlik yaklaşımında lider, üyelere kılavuzluk ve öncülük etmektedir. Kurumlarda karar alma proseslerine üyelerin dâhil olmasını teşvik etmektedir. Bunalım dönemleri dışında, kurumun amaçları ekibin kararlarına göre şekil alır. Üyelerin organizasyonun tasarlama, karar alma ve düzenleme faaliyetlerine katılmalarına olanak oluşturmaktadır. Astlar kendi karar verme inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Bu şekilde kararlar daha sağlıklı olur. Lider iş süreci boyunca astlara daha kibar ve nazik tutumda bulunur ve kendilerine gereken değeri verir. Çalışanlara cezadan ziyade, ödül sistemi uygulanmaktadır (Yalınkılıç, 2010: 42). Diğer bir ifadeyle demokratik liderlik tarzında lider, çalışanlarına karşı samimi davranmakta ve gereken değeri vermektedir. Bunun sonucunda samimi ilişkiler gelişmekte ve daha sağlıklı kararlar alınmaktadır.

Adı geçen liderlik yaklaşımının hem faydaları hem de az da olsa sakıncaları vardır. Bu liderlik yaklaşımının en önemli handikabı, takipçilerin de lider gibi örgütün gaye, plan, uygulama ve politikalarıyla alakadar olmalarıdır (Demirtaş, 1997: 41). Burada

her üyenin fikri alındığı için hepsi de kendini yönetime karşı süreçler hususunda sorumlu hisseder. Düşüncesine önem verilen üye kendini o kurum ailesinin bir üyesi olarak tanımlar. Bu da üyenin, kurumun başarısı için gereken enerjiyi harcayacağı anlamına gelmektedir. Neticede böyle düşünen her üye kurumun verimliliğini artıracak ve organizasyonun vazgeçilmezi olmaya namzet olacaktır. Sakıncası ise katılımcı karar alma sürecinin, zaman kaybına neden olmasıdır. Bu liderlik tarzı acil karar almaya uygun değildir (Eren, 1989: 384). Çünkü hızlı alınması gereken kararlar demokratik liderlik tarzında her üyeye danışılması gerektirmektedir. Kararın alınması uzun bir zaman dilimini kapsayacağından acil durumlar için uygun olmadığı anlaşılmaktadır.

1.3.3.1.3. Tam Serbestiyi Esas Alan Liderlik

Her şeyin astların inisiyatiflerine bırakıldığı sorumluluk üstlenmeyen ve genellikle liderin astlarına müdahalede bulunmadığı bir liderlik türüdür (Telli vd. 2012: 136). Diğer liderlik türlerinden farklı olarak serbestiyi esas alan liderlik tarzında liderin rolünün diğerlerine nazaran aktif olmadığı söylenebilir. Liderin varlığı söz konusu fakat kendisi emir vererek veya otoritesini kullanarak sürece müdahale etmez, bu konuda pasif davranmaya çalışır. Astlarına herhangi bir şey söylemesine gerek yoktur. Var olan bir sistem çerçevesinde herkes kendine düşen sorumluluğun farkında ve bu bilinçle hareket etmektedir. Yalnız süreç içerisinde astların bizzat hakkında gelemediği ve işin içinden çıkamadığı meselelerde lidere danışarak ondan alacakları telkinlerle, bilgiyle meselenin üstesinden gelinmeye çalışılmaktadır (Demirtaş, 1997: 42-43).

Tam serbestiyi esas alan liderler, takipçilerini demokratik-katılımcı liderlik yaklaşımından daha fazla serbestlik tanıyan liderlerdir. Bu yaklaşımda liderler, Bradford ve Lippit tarafından, üyeleri etkilememeye çalışan, denetim ve yönetme işlevlerini genellikle kullanmayan kişiler olarak nitelendirilmişlerdir. Bu liderler devamlı olarak kurumsal süreçler hakkında bilgi veren evraklarla ilgilenirler ve takipçilerinden uzakta kalmaya çalışırlar. Üyelere yapabileceklerinden daha fazla mesuliyet verirler. Ayrıca çalışanlara, erişebilmeleri için bariz olarak bilinebilen hedefler verilmez. Bu yaklaşımda yöneticilerin kendileri karar vermezler ve ekibe karar vermeleri için yardımcı olmazlar (Akt: Gezici, 2007: 18). Tam serbestiyeti esas liderlik tarzında üyeler, örgütün karını ve verimliliğini gözetmekle beraber herkes istediğini yapmakla serbesttir. Bu tür liderlik tarzını benimseyen kurum ve organizasyonda ceza ve ödül sistemi kullanılmamaktadır. Kurumun başarılı olması takipçilerin göstereceği performansa bağlıdır. Bu yönden

bakıldığında kararlar daha çok astlar tarafından alınmaktadır. Uyulması gereken yol ve yöntemler de lider tarafından takipçilere uygulatılmaktadır. Liderler ekiplerin işlerine katılmazlar. Yönetim gücü takipçiler arasında dağıtılmıştır (Türkmen, 1996: 63).

Otorite ve yetkinin hemen hemen hiç kullanılmadığı tam serbestliği esas alan liderlik tarzında lider, grupları ve kişileri örgütün genel amaçları etrafında toplamak ve yönlendirme becerisinden yoksundur. Bu durum organizasyonda bulunan herkesin dilediği amaçlara yönelmesine dolayısıyla zamanla birliktelik duygusu ortadan kalkar. Bu da çatışmalara yol açar. Buna karşın grup üyeleri veya çalışanların amaç, plan ve politikaları kendilerinin belirlemesi bireysel yaratıcılığı harekete geçiren bir etmen olarak da görülmektedir. Lider, genellikle kendisine önemli hususlar hakkında sorular sorulduğunda fikrini beyan eder (Erceylan, 2010: 64).

Bu tarz bir liderlik, kurumların uzmanlık gerektiren araştırma ve geliştirme birimlerinde vazifeli yüksek deneyime ve bilgiye sahip olan kişilerle gerçekleştirilmektedir. Serbestiyi esas alan liderlik, liderin güç ve yetki kullanımını ortadan kaldırdığı için bilgi seviyesi düşük, tecrübesiz, sorumluluk bilincinde olmayan kişilerle bu liderlik tarzı başarılı olmamaktadır. Tam serbesti esas alan liderlerin liderlik davranışı sergilemeleri sonucu beraberinde bazı dezavantajlı durumları olmaktadır. Misal olarak ekip içerisinde her üyenin arzuladığı gayelere doğru yönelmelerine yol açabilmektedir. Bu ve benzeri durumlar kurumun asıl amaçlarının ve sorunlarının dikkate alınamamasına neden olabilmektedir. Bundan ötürü ekibin başarıları önemli ölçüde azalabilmektedir (Eren, 2011: 526). Bu liderlik tarzının en önemli sakıncalarından biri de çift başlılıktır. Diğer bir deyişle herkes amaca ulaşabilme adına dilediği gibi hareket edebiliyor olmasıdır. Bunun da amaç ve değerlerden uzaklaşmaya neden olabileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak, kendi başına hareket etme hürriyetine sahip üyelerin bulunduğu tam serbesti esas alan liderlik tarzının faydalarının yanında zararları da vardır. İşlemlerin kısa sürmesi, çalışanların kimseye danışmadan işlerine odaklanmaları, otoritenin ortadan kalkması, çalışanların daha rahat hareket etmesi, sorumluluğun taraflarca paylaşılması çok önemli olup bu vaziyetin örgüt tarafından belirlenmiş amaç ve hedeflere etki edeceği gözle görülür derecede artacağı söylenebilir. Fakat diğer taraftan sorumluluk bilinci taşımayan, örgüt kültürünü benimsemeyen astlar örgüt için tehlike arz etmektedir (Erceylan, 2010: 64).

1.3.3.2. Modern Liderlik Yaklaşımları

İçinde bulunulan zaman ve çağa uygun olarak kullanılabilen ve halkça tutulan bazı liderlik davranış yaklaşımları mevcuttur. Örgütün veya kurumun yapı ve kültürü söz konusu olduğunda bu yaklaşımların işlevselliği daha fazla olduğu söylenebilir. Aynı zamanda bu yaklaşımlar ile harekete geçen üyenin performansında gözle görülebilir bir artışın gözlemlenebileceği düşünülmektedir. 90'lı yıllardan bu yana literatürde yer alan modern liderlik yaklaşımları; karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olarak sıralanabilir (Özsoy, 2010: 25).

1.3.3.2.1. Karizmatik Liderlik

20. yy 'da karizmatik liderlikten ilk olarak bahseden Max Weber'dir. Weber 1947 yılında, *“Karizmatik liderlerin sıradan insanlardan farklı olarak ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduğunu söylemiştir. Karizma kelimesi Yunanca kökenli olup, tanrının verdiği hediye anlamındadır. Burada hediyeden kasıt mucizeler yaratmak veya yoktan haberler vermek anlamındadır”* (Gezici, 2007: 21). Karizmatik liderlerde bulunan vasıflar kendilerince sonradan kazanılmış değil de Allah tarafından doğuştan onlara verilmiş bir lütuf olduğu söylenilmektedir. Kendilerinde var olan bu harikulade özellikler vasıtasıyla izleyenleri cezp ettirir. Çekiciliği ifade eden karizma terimi, bir kimsenin kendisinde mevcut olan bu gücü başkalarını etkilemede kullanmanın önemli bir yeri vardır. Karizmatik lider, sahip olduğu özellikler ile izleyenleri istediği yöne adapte edebilen ve izleyenlerini daha üst performanslara ulaşmasını sağlayabilen kişidir (Koçel, 2005: 605).

Karizma üst ve ast arasında çekicilik şeklinde kabul edilme ve kişilerarası desteklenmeyi varsaymaktadır. İzleyenlerin davranışlarını etkilemede karizmatik üstler diğer kontrol mekanizmalarına oranla daha başarılı olmaktadır. Liderler grup amaç ve hedeflerinin değeri ve öneminin takipçilerce kavranıp anlaşılmasına önem vermektedir. Onları kendi ilgi alanlarına doğru yönlendirmektedir. Karizmatik liderler, vizyonun liderlerce öneminin astlarına inandırılmasıyla kurumsal performansın yükseleceğine inanmaktadırlar (Keçecioğlu, 2003: 45).

Karizmatik liderlerin çalışanların gereksinimlerine duyarlılık göstermelerinin kurumsal veya örgütsel bağlılıkla açık bir ilişki içinde olduğu söylenmektedir. Çalışan kendi istek ve gereksinimlerine duyarlılık gösteren, kendine ilgi duyduğunu hissettiren ve gösteren lidere daha çok bağlı olmaktadır. Karizmatik liderler, üyelerinin gereksinim

ve algılarına hassaslık gösterirlerken benzer şekilde üyelerinin birçok yönde becerilerinin geliştirilmesini de sağlarlar (Gül ve Çöl, 2003: 166-167).

Bu liderler ruhsal olarak kendilerini iyi hissedip, üyelerine kendi hissettikleri coşkuyu verebilmektedir (Sertoğlu, 2010: 97). Karizma adında büyüleyici güce sahip liderler üyeleri daha kolay etkileyebileceği düşünülmektedir. Karizmatik liderlerde bulunan bu özellik sayesinde astlar, hem yöneticinin kendisine hem de iş sürecine daha çabuk uyum sağlayacakları düşünülmektedir.

Rowden'a göre, (2000: 32) karizmatik liderlerin, diğer liderlere göre sergiledikleri farklı davranışlar aşağıdaki gibi gösterilebilir;

- Takipçilerin ihtiyaç duyduğu şeylere aşırı duyarlılık
- İzleyenleri etkileyerek performansını artırma
- Kendi başına riskler alabilme yetisi
- Vizyon oluşturma ve astlara hitap etme yeteneği
- Çevreye karşı duyarlılık
- Modern davranış biçimi
- Kuralcı davranışlardan uzak durma.

Yukarıdakilerin ışığında karizmanın kendi özünde etkileyici bir gücü barındırdığı söylenebilir. Bu gücü elinde bulunduran liderler, kitleleri cezbedip peşinde sürükleyebilmektedir. Aynı zamanda iletişim kurma yeteneği fazla olan bu liderler takipçileriyle rahatça iletişim kurabilmektedir. Karizmatik liderler kararlı olup kararlarından ödün vermezler. Bu liderlerin özgüvenleri, ikna kabiliyetleri, iletişim becerileri ve cesaretleri diğer liderlerden oldukça iyidir (Gül, 2003: 24).

1.3.3.2.2. Etkileşimci Liderlik

Literatürde farklı anlamlara sahip olan etkileşimci liderlik eylemsel, transaksiyonel, işlemci veya işlemsel liderlik olarak ifade edilmektedir. Etkileşimci liderlik yaklaşımı, lider-üye ilintilerinin esas yapısını değiş-tokuş veya lider ile üyeler arasındaki örtülü, üstü örtük anlaşmaya dayandığı fikri varsayılmaktadır. Etkileşimci liderlik maziye ve toplumsal değerlere daha bağlı bir liderlik tarzını ortaya koymaktadır. Bu liderlik tarzında liderler üyelerinin maziden süregelen çalışma faaliyetlerini daha enerjik bir duruma getiren başkalarına işi yaptırma metotlarını kullanmaktadır (Gül, 2003: 12-13).

Etkileşimci liderlik yönetsel liderlik olarak da bilinmesinin yanı sıra liderin izleyicilerin, kurumun ve grupların performanslarını kendilerine tahsis edilen görevlere uygun hale getirmeye odaklıdır (Taylor, 2009: 42-43). Etkileşimci lider personellerin iç başkalaşım, yenilik ve değişim beklentilerini kula almadan, tehlike ve risklerden kaçarlar. Geçmişten günümüze kadar süregelen çalışmalarını daha dinamik ve feyizli hale getirmek veya iyileştirmek ereğiyle iş yaptırmayı sağlayan kimselerdir. Etkileşimci liderler, personelleriyle çok kapsamlı ilişkiler kurarlar. Üyelerin intizarlarını bilir, üyeler yeterli başarıml sergilerlerse, lider onların beklentilerini yerine getirir (Güzel ve Akgündüz, 2011: 285).

Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik, özünde üyelerin vazife üstlenme kabiliyetleriyle alakalıdır. Söz gelimi liderler geleceğe şekil vermek ve geleceğe yönelik izleyenleri yönlendirmek yerine geçmiş dönemde gösterilen performansın mevcut görevlere yönelik düzeltilmesi için enerji harcarlar. Bu durumda liderler, yönetim fonksiyonunun gerekliliklerini yerine getirirler. Çalışanların performanslarını yükseltmeleri için esas isteklendirme etkeni ödülleri olurken arzulananın dışındaki performanslarda ise düzeltici önlemler ile liderlik fonksiyonu yerine getirilmeye çalışılır. Bu durumun muhafazası içinse caydırıcı cezalar ile engellenmeye çalışılarak performansların istenen düzeylerde kalınması sağlanır. Bilhassa bu noktada kontrol mekanizması önemli bir rol oynayarak çalışanların performansı yönetici konumundaki liderler tarafından izlenilir. Bahsi geçen liderlik yaklaşımı statik büyüme ortamlarında kurumlar için makul bir liderlik şeklidir (Diker, 2014: 151).

Luthans etkileşimci liderlik anlayışını benimseyen liderlerin özelliklerini şu şekilde belirtmiştir (Luthans, 1995: 357-358, Akt: Yekeler, 2015: 84):

- Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik yaklaşımı ile hareket eden liderler, kurum bünyesindeki faaliyetleri açık ve anlaşılır bir tarzda tanımlayarak, üyelerin işleri nasıl daha iyi yapabilecekleri üzerinde dururlar.
- Etkileşimci liderler, kurumun varlığının devamlılığı için güven kavramının önemini üzerinde dururlar.
- Etkileşimci liderler, üyelerinin vazifelerini yerine getirirken üstün performans göstermelerine önem vermektedirler.
- Bu liderler kurum içerisinde oluşan faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde devam edebilmesi için işin gerekliliklerini belirtirler.

- Transaksiyonel liderlik tarzında gaye ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için organizasyonda çalışanlar nezdinde ödül ve ceza sistemi uygulanır. Hedeflenen neticelere ulaşıldığında, çalışanları tatmin edecek derecede ödüller uygulanırken, bunun tersi durumlarda ceza uygulanır.
- Bu liderler çoğunlukla kurum içerisinde kural ve standartların dışına çıktığı zaman akışının devamı için bunları düzeltmek için devreye girerler.
- Etkileşimci liderler çalışanlarının yapıcı, oluşturucu ve yenilikçi vasıfları üzerinde çok fazla durmamaktadırlar. Çalışanlar da yalnız liderin kendisinden istediği şeyleri yapmakla kendilerini mesul görürler.

Hastaneler gibi sağlık organizasyonlarında hedeflenenin üzerinde performans sergilendiğinde çalışanlara döner sermaye gibi teşvik edici primler verilmektedir. Kural ve düzenlemelere uyulmadığı durumlarda ise bunun birtakım olumsuz sonuçları olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında hastanelerde kural ve standartlara bağlı, ödül-ceza sistemini uygulayan etkileşimci (işlemsel) liderlerin varlığından söz etmek mümkün olmaktadır.

1.3.3.2.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik türü ilk olarak 1978 yılında Burns'un "*Liderlik*" adlı kitabında gündeme gelmiştir (Nicholls, 1994: 9). Değişim, dönüşüm ve transformasyonel anlamlarına da gelen dönüştürücü liderlik, kurum ve örgütleri buldukları durumdan gelecekte istedikleri konuma götürür. Yetişmek istedikleri imgeler oluşturur. Elemanların kendi içinde değişimi arzulayacak bağlılık doğurur. Potansiyel enerji unsurları tespit edilerek yeni kültür ve stratejiler ortaya çıkarır (Balekolu, 1992: 98). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, organizasyonların yeni baştan yapılanma ve değişim proseslerinde lüzumlu olan yönetim kavrayışını ve hareket tarzlarını bütünleştirmektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 209).

Çağın anlayışına uygun yaklaşımlardan olan transformasyonel liderlik, geniş ve uzak görüşlülük geliştirebilme adına takipçileri otorizasyon, güçlendirme ve onlara paylaştığı otorite ile gücü davranış birliğine adapte edebilme kabiliyeti olarak görülmektedir. Bu liderliğin başlıca unsurları vizyon oluşturma, iletişimde kararlılık, sadakatli olmayı sağlama, konsantrasyon, yetkilendirme, güçlendirme ve kurumsal öğrenme fırsatlarını sağlama olarak gösterilebilir (Erçetin, 2000: 60).

Transformasyonel liderler esin verici bir geniş görüşlülüğe sahip olan, vizyonlarını etkili bir şekilde paylaşan, bütün izleyicileriyle devamlı bir etkileşim içinde olan, takipçilere güven aşıl原因arak saygı uyandıran ve bütün meşakatlere karşın takipçileri değişime inandırabilen girişken mimarlardır. Dönüşümcü liderler açısından başarı, üyeleri ve organizasyonları köklü bir değişikliğe uğramasını sağlamaktır. Dönüşümcü liderler, izleyicileriyle aralarında karşılıklı itimat ilişkisi kurup astlarının daha iyi bir noktaya gelmesi için değişimi gerçekleştirmeyi hedeflerler (Aksoy, 2019). Bu liderlerin güçlü ve önemli yönlerinden biri de astlarına ilham verip onlarda görev birliği oluşturacak sinerjiyi meydana getirebilmeleridir. Sinerjiyi yakalayan grup üyelerinde takım ruhu oluşmaktadır. Böylelikle örgütlerde yenilik, değişim ve dönüşüm için gerekli olan ortam hazırlanmış olmaktadır.

Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik, astlarını ortak gaye ve değerler etrafında stratejik bakış açısı doğrultusunda vizyon kazandırarak geleceğe odaklanmasını sağlayan bir liderlik türüdür. Dönüşümcü liderler engin fikirleriyle değişim, dönüşüm ve yenilik faaliyetlerini izleyicilerinin ruhuna dokunarak gerçekleştirme yoluna giderler. Dönüşüm fikri izleyicilerinin mevcut potansiyellerinden daha fazlasını gerçekleştirebileceklerine ikna edip o şeye karşı motivasyonunu artırmalarıyla gerçekleşir. Bilhassa değişimin ve dönüşümün etkili olduğu çevrelerde faaliyet gösteren kurumlarda bu liderlik tipi önem taşır. Kurumlarda dönüşüm ya da değişim kuruma ve kurumun sahip olduğu değerlere rağmen gerçekleştirilemeyeceği için dönüşümcü liderlik uygun kurum kültürünün oluşmasını da kapsayacaktır. Bundan ötürü kurumların dönüşüme uyum sağlaması, izleyicilerin ikna edilmesi ve dönüşümün gerçekleşmesi adına önemlidir (Diker, 2014: 149).

Rakiplerin olduğu bir çevrede çıkış yapmayı hedefleyen ve yenilikçi gelişme stratejisi izleyen kurumlarda dönüşümcü liderlik tarzı etkili olmaktadır (Tengilimioğlu, 2005). Transformasyonel liderlik, hassaten bunalım zamanlarında, etkin ve istikrarsız çevrede, kurumsallaşmamış organizasyonlarda, tahlil etme derecesi düşük, kompleks yapıdaki işlerde ön plana çıkmaktadır (Tunçer, 2011: 60).

Dönüşümcü liderler, takipçilerini bazı özel yetenekleriyle etkileyerek onlarda derin bir etki bırakırlar. Bunlar; karizma, entelektüel bilgi, bireysel ilgi ve ilhamdır. Dönüşümcü liderlerin büyüleyici güçleri diğer bir anlatımla karizmaları vardır. Liderin bu özelliği cezbedici bir etki oluşturmasıyla birlikte bu cazibeye kapılan herkesi kendine hayran bırakır ve izinden rahatlıkla sürükleyebilir. Bu tür liderlerin bir diğer önemli

özelliği ise bilgili, donanımlı ve deneyimli oluşudur. Entelektüel olan lider, bilgi ve deneyimini astlarına paylaşarak yol gösterici rolü üstlenir. Dönüşümcü liderlerin üçüncü özelliği ise bireysel ilgidir. Lider üyelerin her biriyle ayrı ilgilenerek kendilerini tanımları sağlanır. Ayrıca üyeler bu şekilde kendilerini amirlerinin gözünde özel olduğunun hissine varırlar. Aynı zamanda iletişim kabiliyeti güçlü olan bu liderler takipçileriyle daima iletişim halindedirler. Bir Şey yapmaya karar vermeden önce takipçilerine danışırlar. Dördüncü önemli özelliği ilham kaynağı oluşudur. Lider bir Şeye girişmeden önce o Şey ile ilgili önceden bir Şeyler hisseder ve ona göre daha makul bir şekilde davranır. Dönüşümcü liderler bu etkileyici güçle takipçilerinde bir Şeyi yapma ve başarıma hissini oluşurmaktadır (Gül, 2003: 16-17).

Yapılan açıklamalar ışığında düşünüldüğünde dönüşümcü liderlik tarzı, hastaneler gibi sağlık organizasyonları için önemli bir model olabilir. Hastaneler diğer işletmelere oranla daha çok çalışanın bulunduğu, süreçlerin daha uzun sürdüğu, girdi ve çıktıları oldukça fazladır. Bu yüzden hastanelerdeki süreci iyi yönetebilecek kurumun amaç ve hedeflerine zamanında ve eksiksiz bir şekilde ulaşabilecek donanımlı, yetenekli, bilgili, cezbedici ve iletişim gücü kuvvetli liderlere ihtiyaç olacaktır. Bu açıdan bakıldığında dönüşümcü liderler, sağlık kurumları için çok önemli rolleri üstlenebileceği söylenebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Organizasyonlar açısından en önemli meselelerden biri de örgüt bünyesinde çalışanların o kuruma sadakat göstermeleridir. Sadakat düzeyi yüksek olan üyelerin örgütsel bağlılığı da yüksek olduğu düşünüldüğünde bu durumun örgütlerin rekabet edilebilir bir çevrede hayatta kalmaları açısından son derece önem taşımaktadır. Bundan dolayı organizasyonlar üyelerinin sadakatının artması için onları duygusal ve sosyal yönden tatmin etmeleri büyük önem arz etmektedir. Netice olarak organizasyonlar örgütsel bağlılık konusuna gereken değeri vermeleri gerekmektedir.

2.1. Örgüt Kavramı

Türk Dil Kurumu örgütü, “*Ortak bir amacı veya bir işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturdukları birlik, teşekkül, teşkilat*” (www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cd4102637e232.02559093) şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımdan yola çıkarak bir örgütten bahsedebilmek için ortak bir gaye ve bu gayeyi gerçekleştirmek için bilinçli bir şekilde toplanan kişilerin veya organizasyonların oluşturduğu bir yapının olması gerekmektedir.

Başka bir tanıma göre örgüt; belli bir amacı gerçekleştirmek adına bir araya gelmiş insanlar topluluğudur. Örgütü tanımlamak için kullanılan geniş ve kapsamlı tanım olmanın yanı sıra tanımda aranan kıstaslar basittir. Örgüt olarak tanımlanabilmenin büyüklük ya da küçüklük, yasallık, meşruiyet, işgal alanı, mülkiyet, iktisadi ya da içtimaî alanda faaliyet göstermek gibi kıstasları yoktur. Birden fazla insanın bir araya gelmiş olması, bu kimselerin belirli bir amaç doğrultusunda faaliyette bulunması örgüt olarak tanımlanabilmek için yeterlidir (Öztaş, 2015: 36).

Örgütler farklı kıstaslara dayanılarak sınıflandırılabilir: büyük-küçük, yeni-eski, ulusal-küresel, kâr amacı gözeten-kâr amacı gözetmeyen, yasal-yasa dışı gibi farklı özelliklere sahiptirler. Örgütler, mensuplarının farklı istekleriyle bir şekle bürünen amaçlara ulaşmak için farklı biçimlerde bir araya gelmiş, çevresel faktörlerin de etkisinde varlığını korumaya yönelik çabalar gösteren toplumsal yapı olarak bilinmektedir. Tarihi süreç içerisinde ayrı özelliklere sahip örgütlere karşılaşılsa da örgütler, sosyal hayat içerisinde etkin duruma daha çok son yüz elli yıllık modern dönemde gelmişler. Bu

vesileyle bilimsel açıdan daha detaylı olarak incelenmişlerdir (Taşcı, 2013: 4). Bu bağlamda günümüz toplum hayatında bir amacı gerçekleştirmek ve hedefe ulaşmanın en kısa ve sağlıklı yollarından biri de toplu bir şekilde işe girişmek diğer bir deyişle örgütlenme olduğu anlaşılmaktadır.

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Türk Dil Kurumu bağlılığı, '*birine karşı, sevgi, saygı yakınlık duyma ve gösterme*' (<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=ba%F01%FD1%FDk&ayn=tam>) şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre bağlılık, bir bireye, bir görüşe, kendimizden daha azim ve önemli gördüğümüz bir nesneye yönelik tabiiyet gösterme, yapılması zorunlu olan bir ödev şeklinde tanımlanmaktadır (Ergun, 1975: 97).

Son yıllarda birçok önemli araştırmaya konu olan örgütsel bağlılık konusu, idare bilimi ve davranış bilimleri içerisinde önemini korumuştur. Sadakat kavramının temelindeki mensubiyet duygusu, kurum ile kişi mabeyninde kuvvetli bir bağın ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır. Kurumda çalışan personelin ortak değer, gaye ve kültür etrafında toplanmalarına vesile olmaktadır. Bu sebeple örgütsel bağlılık kavramı; kurumsal üretkenlik artışını, kendini kurumla birlikte tanımlanmayı, kurumsal değişimi, üretkenliği ve iş gören devri gibi çıktıları etkilemesi açısından araştırmacıların nazarlarından kaçmayan bir kavram haline gelmiştir (Erceylan, 2010: 6). Bu bağlamda örgütsel bağlılık kavramına ait bazı tanımlamalar yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık; organizasyonun hedef ve değerlerine, üyenin hedef ve değerleri ile ilgili rolüne ve araçsal değerler dışında sadece örgütün kendi faydası için ona tinsel olarak bağlanması olarak tanımlanabilir (Buchanan, 1974: 533). Çöl (2004: 6) örgütsel bağlılığı, üyenin kurumu ile hemhâl olması, kurumun kaide, amaç ve değerlerini kabullenip kar getirisi için işlerle çok iştigal olması ve kurumda çalışmaya devam etme arzusu olarak tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık; personellerin, kurumun amaç ve hedeflerini içtenlikle benimsemeleri, bu gaye ve hedeflere erişmek amacıyla çok çalışmaları, kurumun daimi personeli olarak kalmak istemeleri şeklinde ifade edilmektedir. Yazında ise örgütsel bağlılık, personellerin emek harcadığı kurumlara olan bağlılıkları alakalı yaklaşımları şeklinde ifade edilmektedir (Karatepe ve Halıcı, 1998: 25). Diğer bir tanıma göre de örgütsel bağlılık; elemanların kendi arzu ya da menfaatlerini göz önünde bulundurarak kurumda kalmak istemeleri, kurumun değerlerini

kendi değerleri gibi görmeleri ve kurumun muvaffakiyeti için emek vermeye meyilli olmaları şeklinde ifade edilmektedir (Altun, 2013: 22).

Örgütsel bağlılık kavramının ilintileri beş ana esas üzerine konumlandırılmaktadır. Kurumsal sadakat kavramı; evvelen işten çekilmek, işe devam, geri çekilme ve alternatif iş olanaklarının takibi; ikinci olarak iş memnuniyeti, isteklendirme ve iş başarımı gibi yaklaşımı ilgilendiren sonuçlar ile alakalı oluşudur. Üçüncü olarak kendi başına mesuliyet alma, karar alma oluşumlarına iştirak, iş algısı gibi personellerin görevi ve mesleki rolüne ilişkin özelliklerle alakalıdır. Dördüncü ilinti ise “yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim geçmişi” gibi personellerin başlıca demografik özellikleriyle alakalıdır. Beşinci ve son olarak, çalışanların kuruma olan sadakatlarının ön belirtkenlerin bilincine varmak ile bağlantılıdır (Balay, 2000: 1). Bu bağlamda örgütsel bağlılık kavramının personelin demografik özellikleri, yaklaşım tarzı, görev algısı ve sürece katılma gibi özellikler ile alakalı olduğu söylenebilir. Bunlar bir bütün olarak düşünüldüğünde bu kavramın kurumlarda bir takım sonuçları beraberinde getireceği düşünülmektedir.

Bütün organizasyonlar, kendi personellerinin örgütsel bağlılığını artırmaya yönelik bir eğilim göstermektedir. Yapılan çalışmalar, kurumsal bağlılığın yüksek olduğu organizasyonlarda iş görenlerin işlevleri ifa etmede daha çok gayret ettiklerini belirtmektedir. Buna ilaveten kurumsal bağlılık düzeyi yüksek olan iş görenlerin kurumda daha uzun süre kalmak için uğraş verdikleri ve kurum ile pozitif bir ilişki sürdürdükleri ifade edilmektedir. Çalışmalar kurumsal bağlılık ve gerilim ile kurumsal bağlılık ve üyenin işi bırakması arasında kayda değer ilintinin olduğuna vurgu yapmaktadır. Bunlar arasında kurumsal bağlılığın ilkin eleman devri ve iş memnuniyeti üzerinde önemli bir şekilde etkileyici olduğu fikri üzerinde durulmaktadır. Diğer yandan bu konuyla alakalı yapılan diğer araştırmalar sadakatin kurumlar açısından beş farklı neticesi olduğu düşünülmektedir. Bunlar; iş görenin başarıım derecesi, devamsızlık, kurumdaki kıdem, belirtilen zamanın dışında işe gelme ve işi bırakma olarak belirtilmektedir (Cinel, 2008: 69).

Örgüte bağlılık sonucu kurumda olumlu yönde bazı değişimlerin meydana geleceğini söylemek mümkündür. Bağlılık neticelerinden iş memnuniyeti, devamsızlık, çalışan devri, bağlılık önemlilik arz etmektedir. Bu durum da, personellerin kurumsal sadakat düzeyini artırmak için güç sarf etmelerini gerektirmektedir. Personelin üst düzeyde örgütsel bağlılığı, çoğu kez hem kurum hem de üye için olumlu bir faktördür.

Bunun müspet neticeleri arasında iş görenin uzun vadede kurumda kalması, işi bırakma arzusunun düşmesi, çalışan devrinin azalması ve üyenin iş memnuniyetinin artması yer almaktadır (Kurt, 2010: 40). Bir kurumda örgütsel bağlılığın artması pozitif yönde birçok yeniliğin geliştiğine işaret etmektedir. Bunlardan en önemlisi; kurumda çalışan personelin aidiyet duygusunun artmasıyla işten ayrılmanın azalacağı dolayısıyla işgücü devir oranının azalacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve hedeflerini benimseme, örgütte kalma yönünde güçlü bir duygu ve örgütün daimi elemanı olma isteği şeklinde ifade edilebilir (Swales, 2002: 177). Bu bağlamda organizasyonlar örgütsel bağlılık duygusu kuvvetli olan, işi bırakma arzusu taşımayan üyelere sahip olmakla rakiplerine üstünlük mücadelesi verebilecek, istenilen amaçlara ulaşılacak, gaye edinilen hedefleri gerçekleştirebilecektir.

2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Kurum veya organizasyonlar kuruldukları dönemden itibaren mevcudiyetlerini sürdürmek için uğraş verirler. Kurumlar, her ne kadar ihtiyacı olan işleri dışarıdan temin etse de kurumu oluşturan teşkilatı bir araya getiren kişileri korumak zorundadır. Bu nedenle kurumlar, bünyesindeki personellerin öz yeteneklerine yoğunlaşmakta ve bu yetenekleri geliştirme çabası göstermektedir. Çalışanlar, marifet ve deneyimlerini kurum içerisinde hazır elde olan veya gelecekteki işler bakımından değil, kendilerinin kurum dışında kıymetlendirilebilirlikleri bakımından değerlendirme yolunu yeğlemektedirler. Bunlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, sadakatın nasıl geliştiğini anlamak, eskiden olduğu gibi şimdi de önemlilik arz etmektedir. Ayrıca kurum açısından işlerini başarılı bir şekilde ifa etme noktasında personellere itimat etmek çok önemlidir. Bu durumun gerçekleşebilmesi kurumsal sadakat vasıtasıyla sağlanabilmektedir (Dalgıç, 2017: 73-74).

Organizasyonda bazı gaye, değer ve inançlar için toplanan kişiler bir bütünü teşkil ederler. Aynı zamanda bu kişiler arasındaki ortak değerler ne kadar çok bölüşülürse o oranda dinamik bir kurum kültüründen bahsedilir. Buna benzer bir kültürün meydana gelmesi kurum içi birlik ve beraberliği sağlanmasıyla etkinliği, kazançlı olmayı ve devamlılığın süreklilik kazanmasına yardımcı olmaktadır. Kurum ile üye sürdürülebilir ve karşılıklı olarak birbirine faydalı olduğu sürece bağımlılıkları da devam edecektir. Kurum, elemanın gelişimi için hiçbir feragatten ödün vermediği sürece kişi bütün

malumat, yetenek, hüner ve enerjisini bir parçası olduğu kurum için kullanmaktan tereddüt etmeyecektir. Bunun sonucunda şahsın organizasyonu, organizasyonun şahsı benimsemesiyle fevkalade bir güç tezahür edecektir (Karaca, 2001: 51). Buradan yola çıkarak örgütsel bağlılık sonucu kurumuyla kenetlenen çalışan, olabildiğince dinamik olmakta ve yüksek enerji harcayabilmektedir. Bu durum bütün işletmeler için olduğu gibi hastaneler gibi organizasyonlar için de önemli olacağı düşünülmektedir.

Hastane gibi sağlık organizasyonlarında üretilen ve verilen hizmetin en önemli unsurlarından biri de şüphesiz insan kaynağıdır. İçinde bulunulan zaman teknolojinin neredeyse bütün imkânlarından istifade etme olanağı sunan bir dönem olsa da, herhangi bir organizasyonun hizmet sunabilmesi için şüphesiz başlıca unsur olan beşer gücüne gereksinim duyulmaktadır. Sunulan sağlık hizmetlerinin ehemmiyeti ve aşırı duyarlılık göstermesi nedeniyle devamlılık ve süreklilik oluşturması çok mühimdir. Bu durum kurum çalışanların devam etmesiyle paralellik göstermektedir. Şayet bir sağlık kurumunda personel devamlılığı olmazsa birçok maddi zararın yanında geride kalanların iş yüklerinin artması, sunulan hizmet niteliğinin düşmesi, isteklendirme bozukluğu gibi birçok sıkıntıyı da beraberinde getireceği mutlaktır. Hassaten sağlık kurumlarında bahsi geçen problemlerin oluşmaması veya bertaraf edilmesi için kurumsal sadakat çok önemli olmaktadır (Öztürk, 2013: 5).

Yukarıdaki belirtilenlere paralel olarak çalışan bağlılığının önem arz ettiği en önemli alanlardan biri de hastaneler gibi sağlık teşkilatlarıdır. Zira ülkenin veya ülkelerin kalkınmışlık düzeyini gösteren, gayri safi milli hasılanın önemli bir kısmının harcandığı hastaneler, diğer işletme ve örgütlere oranla girdi-çıktısının fazla olduğu dolayısıyla süreçler aşırı derecede uzayabilmektedir. Uzayan süreçler esnasında paha biçilemez materyaller kullanılmaktadır. Bu materyaller doğru kullanılmadığı takdirde organizasyon için ciddi sorun teşkil edebilmektedir. Ayrıca hastanelerde insan faktörü önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. İnsan unsurunun hastaneler için önem teşkil etmesinin ana sebeplerinden birisi de yapılan girişimlerin ve işlemlerin insan eliyle yapılıyor olmasıdır. Alanında deneyim kazanmış insan gücünün herhangi bir sebepten ötürü işini bırakması diğer bir deyişle iş gören devir oranının yüksek olmasının, sağlık kurumlarına yükleyeceği maliyet çok yüksek olmaktadır. Sunulan sağlık hizmetinin aksaması ve var olan personellerin fasilasız çalışmalarını sağlamak sağlık teşkilatları açısından önemini bir kez daha ortaya koymaktadır (Sonay, 2013: 38).

Netice olarak örgütsel bağlılığı artan çalışan, üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmekte, bulunduğu pozisyonun hakkının verebilmektedir. Bağlılığın diğer bir önemi ise çalışanlar arasında pozitif bir iletişime vesile olabilme olasılığıdır. İletişim gücü kuvvetli kurumlar daha kolay ve erken sonuçlara ulaşabilmekte ve süreçlerin daha kısa bir zaman diliminde sonlanmasına vesile olabilmektedir. Örgütteki sürecin doğru yönetimi sonucunda kurumda var olan malzeme, materyal, bilgi ve enerjinin doğru ve yerinde kullanması sağlanabilmektedir. Bu da hastaneler gibi kurumlar için az maliyet, çok kâr ve beka anlamına gelmektedir. Bundan dolayı çalışan bağlılığı, hastaneler için önemli olabilmekte ve üzerinde durulması gereken konular sırasına girmektedir.

2.4. Örgütsel (Kurumsal) Bağlılık Belirtkenleri

Her üye aynı düzeyde örgütüne bağlılık göstermemektedir. Her çalışanın bulunduğu kurumda sergilemiş olduğu örgütsel bağlılık göstergeleri farklı olmaktadır. Üyelerin benimsediği örgütsel bağlılık göstergeleri; kurumun amaç ve değerlerini kabul etme, kurum için fedakârlıklarda bulunabilme, kurum üyeliğini devam etme isteği, kurum ile özdeşleşme biçiminde sıralanabilir (Öztürk, 2013: 21).

2.4.1. Kurumun Gaye ve Değerlerini Kabul Etme

Bir kurumda sergilenen bağlılık göstergelerinde en önemlisi ve ilki kurumun gaye, amaç ve değerlerini kabul etmesi olarak görülebilir. Zira bireylerin ve kurumların amaçları farklı olabilmektedir. Söz konusu amaçların ortak paydası bulunmalı veya kişi ve kurumun amaçları örtüşmelidir. Kurumla bütünleşen, kurumun amaç ve değerlerini kendisininmiş gibi farz edip kabul eden çalışan bulunduğu kuruma bağlılık göstermiş olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 9).

İş görenin, çalıştığı kuruma bağlılık gösterebilmesi için kurumla kişinin gaye ve amaçlarının uyumlu olması gerekmektedir. Neticede çalışanın çalıştığı kurumun gaye ve değerlerini kabul edip benimsemesi ve onlara itimat etmesi, kuruma bağlılık duymanın ön şartıdır (Sürgevil, 2007: 12). Bu bağlamda ortak amaçlar oluşturulmalıdır. Kurum personellerinin amaçları benimseyip gerçekleştirmesinin sağlanması ön koşuldur. Nasıl bir insanın organları aynı amaç etrafında tek bir şekle bürünüp kişinin yaşamının devamı için çalışıyorsa kurum personelleri de tek bir çizgide ortak gayeler için birleşmelidir (Öztürk, 2013: 21).

Kurumun gaye ve değerlerini kabul etme veya ettirme çift taraflı olup özellikle hiyerarşi sıralamasında en üste bulunan yöneticileri daha çok alakadar ettiği söylenebilir. Yöneticilerin çalışanlara karşı takındığı tavır, sergilediği davranışlar, benimsediği uygulamalar çalışanları maddi ve manevi olarak etkilemektedir. İdarece sergilenen olumlu davranışlar, çalışanın duygusal ve diğer yönden tatmin olmasına dolayısıyla çalışanın örgütün amaçlarını kabul edip benimsemesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

2.4.2. Kurum İçin Fedakârlıkta Bulunma

Bağlılık belirtkenlerinden ikincisi üyenin bağlı olduğu kuruma fedakârlıkta bulunmasıdır. Fedakârlıkta bulunabilmek için kişinin kendi hak veya amaçlarından feragat etmesi gerekir. Kişinin amaçlarından vazgeçip kurumun vizyonunun gerçekleşmesi için çaba göstermesi gerekir. Bundan dolayı kurum içinde bir pozisyonu işgal eden elemanın, yer aldığı mevki gereği kimi işlev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Kurumun amaçlarını açıkça belirtip, iş tanımını yapıldığında bir üyenin kurum içindeki süreçler zincirindeki hayati öneme sahip vazifesi kesinleşmiş olmaktadır. Bunların dışında kalan diğer hallerde kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan birey kendi çalışma zamanından ve diğer kurum dışı mesuliyetlerinden feragatte bulunarak kurumun gayelerine hizmet eden kişi kuruma sadakatli bir bireyi ifade etmektedir (Öztürk, 2013: 23). Fedakârlık üyenin içinden gelen samimiyet duygusu olarak görülebilir. Bu duyguya sahip kişi, kurum için emek vermekte ve seve seve zamanını harcayabilmektedir.

2.4.3. Kurum Üyeliğini İdame Arzusu

Örgütsel bağlılığın bir diğer göstergesi çalışanların örgütlerine devam konusunda duyduğu aşırı istektir. Bu beklenti esasında çalışmaya başlanılan andan başlayarak üyenin kendisini motive etmesi için harekete geçiren bir unsurdur (Evren, 2017: 8). Örgütsel bağlılık, kurumun kendi personelinin meseleleriyle ilgilenmesi ve kişilerin kurumda devam etmelerini sağlanması ile de yakından bağlantılıdır. Organizasyonel bir sistem dâhilinde doğru ve düzgün yazışma kanalları, etkin insan gücü stratejileri, toplumsal aktiviteler, tatminkâr uzmanlaşma fırsatları, organizasyon içi hakkaniyet gibi etkenlerin, üyenin kurum mensubiyetinin sürdürmesi için pozitif bir etki yapması beklenmektedir (Gündoğan, 2009:7). Buradan anlaşılacağı üzere çalışanın çalıştığı kurumda kendisine uygun şartlar sağlandığında o kurumda kalma yönünde kendisine olumlu bir etki

yapabileceği düşünülmektedir. Öbür taraftan çalışanın istediği seviyeye gelememesi, kariyer yapamaması, bu yönde kolaylık sağlanamaması, kendisine değer verilmemesi, iş süreçleri esnasında destek olunmaması gibi durumlarda çalışanın üyeliğini devam etmemesi beklenmektedir.

2.4.4. Kurum İle Özdeşleşebilme

Özdeşleşme, en yalın tanımıyla birine, bir şeye benzemektir. Kişinin dâhilinde bulunduğu ekip, kitle ya da organizasyonla arasında ortak noktaları keşfederek, zaman içerisinde onları benimsemeye çalışması özdeşleşme olarak ifade edilebilir (Gündoğan, 2009: 7). Bundan dolayı, kişinin vazife gördüğü kurumla özdeşleşebilmesi için ilkin zatını tanıması, akabinde de organizasyonun özellik ve değerlerini ayırt ederek ortak noktalar bulması iktiza etmektedir. Her manada olmasa da bazı noktalarda kişisel ve kurumsal kimlik uyum sağlaması oranında özdeşleşmenin mevcudiyetinden bahsedilebilir (Evren, 2017: 9). Çalışanların kurumla ne derece hemhâl olduğu, kurumun yaptığı ya da yapmadığı faaliyetleri ne oranda tasdikledikleri suallerine verilecek yanıtlar, çalışanın kurumla bütünleşme ve onun aidiyet algısının düzeyini ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005: 10).

2.5. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Etkenler

Gerek bireysel özellikler gerekse kurumdan kaynaklı bir takım özellikler örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Kişinin o anki psikolojik durumu, biyolojik yapısı, kurumun çevresi ve kurumun yapısı vb. etkenler bağlılığı devam ettirme üzerinde etkisi olmaktadır. Durum böyle olunca yapılması gereken bağlılığa etki eden veya edebilecek potansiyel etkenleri bulup üzerine incelemeler yaparak bu etkenlerin negatif etkilerini ortadan kaldırmak veya minimum seviye indirmektir. Bu çalışmada genel olarak birey kaynaklı etkenler ve kurumsal (örgütsel) kaynaklı etkenler üzerinde durulacaktır.

2.5.1. Kişisel Kaynaklı Etkenler

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri ve en mühimi organizasyondan çalışan bireyin kişisel özellikleridir. Keza bireyin demografik özellikleri bağlı bulunduğu kuruma alışmasını, devam etme isteğini, çalışma arzusunu, iş arkadaşlarıyla iletişimini ve kurumun amaç ve değerlerini benimsemesini etkileyebilmektedir. Her şahsın kişisel özellikleri farklılık arz ettiğinden kişilerin

kurumdaki hal, tavır ve tutumları da farklı olabilmektedir. Bu da kişilerin organizasyona adanmışlığına doğrudan etki edebilmektedir. Bu bağlamda çalışmada ele alınan bireysel kıstaslar; yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve eğitim seviyesidir (Keskin, 2017: 44).

2.5.1.1. Bireyin Yaşı

Bireyin yaşı bağlılık üzerinde belirleyici olabilmektedir. Zira birey, yaşını esas alarak meslek hayatında ileriye dönük planlamalarda bulunur. Kişi genç iken kendi yaşının verdiği pozitif enerjiye güvenir ve iş değiştirme fırsatı daha fazladır. Yaş ilerledikçe kişi biraz daha duygusal davranmakta ve önceki imkânların tekrar eline geçemeyeceğini bildiğinden ayrılmaktan ziyade kurumda kalmayı kendine hedef edinir. Bu da kişinin yaşı artıkça kurumsal bağlılığı arttığına göstergesidir. Ayrıca meslekleri ne olursa olsun, kariyerine fazla yatırım yapmamış gençler çalışanlar, kariyeri daha iyi yaşlılar kadar kuruluşlarına bağlı değiller (Hrebniak ve Alutto, 1972: 562).

Çalışmalar yaşı yüksek olan çalışanların, genç üyelere oranla, kurumlarıyla daha güçlü ilişkiler kurduklarını göstermektedir. Zira yaşı ilerlemiş çalışanlar görevlerinden ve organizasyondaki konularından daha memnundurlar. Bununla birlikte kurum personellerinin aralarındaki yaş farkının kurumsal sadakati negatif yönde etkilediğine dair çalışmalarla da karşılaşılmaktadır. Bunun sebebi sosyal paylaşımların meydana çıkmasında aradaki yaş farkı sebebiyle rastlanılan güçlüklerdir (Dikmen, 2012: 162). İncelenen araştırmaların ekseriyetinde çalışanın yaşı ilerledikçe kurumsal sadakatin de arttığına dair bulgular elde edilmiştir. Personellerin yaşı ilerledikçe alternatif ya da farklı eğitim alma olanaklarının azaldığı bunun neticesinde de çalışanların, mensubu oldukları kuruma sadakatleri artmıştır (Keleş, 2006: 55). Üyenin yaşının küçük ve büyük olması kurumsal bağlılığı ciddi bir şekilde etkilediği söylenebilir.

2.5.1.2. Bireyin Cinsiyeti

Cinsiyet olgusu kişileri erkek ve kadın olarak ayırmaktadır. Kişinin müdahale edemediği cinsiyeti, kimi zaman kendisine dezavantaj durum oluştururken kimi açıdan da avantaj getirir. Örgütsel bağlılıkla alakalı çalışmalarda, hangilerinin kuruma daha çok bağlı olduğu hususunda görüş birliği bulunmamaktadır. Bu noktada muhakimler farklı sebep ve tezler kaynak göstererek sorunun çözümünde katkıda bulunmuşlardır (Gündoğan, 2009: 23). Eren'e göre (1993: 268) kişilerin fiziksel yapılarının teşkil ettiği olumlu-olumsuz bazı durumların örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olmaktadır. Kadınlar,

kadın olması hasebiyle üstlendiği bir takım rol vardır: anne olma, çocuğa bakma, evin genel durumuyla alakadar olma... Bu gibi durumlar kadının işine yeterince odaklanmasını engellemekte ve uyum sürecini biraz daha güçleştirmektedir. Bu da aksiyle kadınların kuruma bağlılık göstermesini olumsuz etkilemektedir. Öte yandan erkekler ise bu konuda kadınlardan daha avantajlıdır. Çünkü erkekler, yukarıda telaffuz edilen kadınları meşgul edip iş yerinden alıkoyan durumlarla karşılaşmamaktadır. Dolayısıyla bu açıdan bakıldığında erkekler kadınlara nazaran işe daha iyi uyum sağlayabilmekte ve kurumsal bağlılıkları yüksek olmaktadır.

2.5.1.3. Bireyin Medeni Hali

Cinsiyet etkeninde anlatıldığı üzere bireyin medeni hali diğer bir ifadeyle evli ya da bekâr olma durumu örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Evli olma durumunda bireyin kimi durumlarda bağlılığı artarken kimi durumlarda ise kurumsal bağlılığı azalmaktadır. Evli olan çalışanların kurumdan ayrılmaları halinde bu durumun kendilerine pahalıya mal olacağı bu nedenle evli olanların kurumsal sadakat noktasında bekâr bireylere oranla daha temkinli davranacağı düşünülmektedir. Zira evli olan üyelerin bekâr üyelere oranla sorumluluk alma bilinci ve sorunlara karşı duyarlılıkları daha yüksek olacağı sonucuna varılmaktadır (Keskin, 2017: 46).

Yeni bir iş teklifi karşısında bekâr olan kimseler, önlerinde çok riskli meseleler ve kaybedecekleri fazla şeyleri olmadığından evli olanlara oranla daha atılgan ve cüretkâr bir tutum sergileyebilirler. Bekâr kişiler, çocuğun geçimini sağlama, evliliğin getirdiği diğer yükümlülükler gibi konularla zaman harcamazlar. Oysa evli bireylerin, hayatlarını riske atacak olanakları bulunmayabilir. Bunun sonucu olarak daha ihtiyatlı ve titiz davranmak zorunda kalan evli kişiler, çalıştığı kuruma bağlılık göstermektedirler (Cengiz, 2001: 54). Burada şu çıkartılabilir; bekâr kimseler, evlilere nazaran seçim konusunda daha özgürce davranıp karar alabilmektedir. Bunun sonucu olarak da bekâr kişiler örgütsel bağlılığı az olurken evli kişilerin ise çalıştığı kuruma karşı daha sadık kaldığını söyleyebiliriz.

Üzerinde durulması gereken diğer önemli bir husus ise sağlık çalışanlarının (evli olan kadınlar) örgütsel bağlılığıdır. Ülkemizde sağlık alanında örgütsel bağlılığı artırmak ve işten daha çok verim alabilmek için özellikle evli kadınlar için bazı programlar uygulanmaktadır. İzin ve vardiya sistemi programları sayesinde kadın, hem işinden olmamakta hem de evini geçindirip çocuğuna bakabilmektedir. Bu sayede hem kariyer

yapabilecek hem de evini geçindirebilecek kadının kurumsal bağlılığı artacağı düşünülmektedir.

2.5.1.4. Bireyin Eğitim Düzeyi

Birey, bilgi seviyesinin artması ve donanımlı bir hale gelebilmesi için eğitim süreci boyunca uzun süreçlerden geçmekte ve bayağı zorlukla karşılaşmaktadır. Birey bu zorluklara karşılık doğal olarak daha iyi bir mevkie gelip maddi olarak bunun karşılığını alarak rahatlamak ister. Çakır'a göre (2001: 111) eğitim düzeyi artan bireyin hayattan dair beklentileri de artmaktadır. Keza böyle bir durum şahsın imkânlarını da artırmakta ikilemli konularda daha rahat hareket etmesini sağlamaktadır. Birey çalıştığı kurumda eğitim düzeyi nispetinde beklentileri karşılandığı sürece kuruma bağlılık göstermektedir. Fakat aksi bir durumda çalışan kendi bilgi seviyesine güvenerek farklı alternatifler arasında arayışlar içerisinde olacaktır. Böyle bir durumda çalışan kendine daha çok fayda getirecek yeni fırsatları kollayacak ve gereğince bağlılık göstermeyeceği düşünülmektedir.

Personellerin istek ve ileriye dönük planları eğitim düzeyinin artmasına bağlı olarak seyir göstermektedir. Buna bağlı olarak meslekte ilerleme noktasında eğitim düzeyi yüksek iş görenler, eğitim düzeyi düşük iş görenlere oranla daha değişik açıdan yaklaşma şansına sahiptirler. Ayrıca kurumların eğitime verdiği değer de etkisi yadsınamaz. Eğitimin süreklilik kaidesiyle hareket eden kurumlarda düşük eğitimli iş görenler meslekte ilerlemelerinin önünde engel olarak eğitim düzeylerini düşük oluşunun bilincine varmaktadır. Meslekte ilerlemeyi planlamada zorlanan personeller ise ekseriyetle farklı iş seçeneklerini hedefleri arasına dâhil etmemektedir (Evren, 2017: 32). Kariyer noktasında çalışanı iş değiştirip değiştirmeme fikrine zorlayan onun eğitim düzeyidir. Keza eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanın iş yerinde talepleri de artmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek bir çalışan daima kendi kriterlerine ve beklentilerine muvafık bir iş fırsatına sahip olamamaktadır. Böyle durumlarda örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için kurum ya da çalışan bir takım tavizler vermek zorunda kalmaktadır. Kurumun takdim ettiği imkânlarla çalışanın taleplerinin uyumlaştırılması sonucu örgütsel bağlılık sağlanabilmektedir (Dikmen, 2012: 162).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, çalışma yaşamına daha fazla anlam atfetmekte ve bunun bir neticesi olarak da işten beklentileri de başkalaşmaktadır (Evren, 2017: 32). Örgütsel bağlılığı etkileyen eğitim seviyesinin önem kazandığı kurum veya

işletmelerden biri de hastanelerdir. Çalışan, bu kurumlarda çalışabilmek ve hakkıyla görevini ifa edebilmek için iyi bir eğitim sürecinden geçmektedir. Genelde hastanelerde çalışan personelin hem eğitim düzeyi hem de çalışanın çalışma kapasitesi yüksek olmaktadır. Ayrıca birey iyi bir eğitim alabilmek için zamanının neredeyse önemli bir kısmını eğitim süreçlerine ayırdığı ve bundan dolayı farklı talepleri olduğu düşünülmektedir. Bu isteklerin elde edilmesi durumuna göre de çalışanın örgütsel bağlılık algısı biçimlenmektedir (Dikmen, 2012: 162).

Netice olarak eğitim görmüş ve emeğinin karşılığını almak isteyen çalışanın önünde üç olasılık söz konusu olabilir. Yönetimce emeğinin karşılığını verilen çalışan kuruma bağlılık gösterip orada kalmak için bir eğilim sergileyecek ya da her iki tarafta haklarından ödün verip kurumun bekası için kalmaya devam edecektir. Veya çalışmasının karşılığını alamayan iş gören alternatif iş fırsatları kollayacak ve makul bir seçim yapacağı düşünülmektedir.

2.5.1.5. Bireyin Çalışma Süresi (Kıdem)

Kıdem, bir bireyin herhangi bir kurumda ne kadar kaldığı dolayısıyla çalışma süresini göstermektedir. Çalışanın kurumda fazla kalınması sadakatle açıklansa da asıl olan kişiyi oraya bağlayan etkenlerdir. Açıkça ifade etmek gerekirse kurumun bireye sağladığı fayda ve olanaklar derecesinde bireyin kurumda kaldığı ve kıdeminin arttığı ifade edilmektedir (Çakır, 2001: 114).

Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında kimi durumlarda aynı doğrultuda kimi durumlarda ise ters ilişki olmaktadır. Çalışanın kurumdaki toplam mesai süresi ile sadakat arasında genelde pozitif yönlü bir bağ tespit edilirken, aynı fonksiyon ve birimde geçirilen süre zarfı ile sadakat arasında zıt yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Balay, 2000: 58). Başka bir çalışma da bunu kanıtlar niteliktedir. Buna göre organizasyonda geçirilen sürenin miktarı arttıkça kuruma olan sadakat algısı yükselirken kurumun bir biriminde geçirilen müddetin niceliği arttıkça normatif ve duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Organizasyonda geçirilen süre örgütsel bağlılığı arttırmakta ve ileriye dönük bir güven havasının oluşmasını sağlamaktadır. Bu telaffuz edilenler insanın kendini emin, güvenilir hissetme ve başarı yakalama etkiyle ilişkilendirilmektedir (Dikmen, 2012: 163). Aynı kurumda uzun zaman dilimi içerisinde çalışıp işine devam eden çalışan, her geçen süre zarfında hem kendine hem de kurumuna olan güveninin artacağı düşünülmektedir.

2.5.2. Örgütsel Kaynaklı Etkenler

Örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer önemli etmen de kurumsal kaynaklı etkenlerdir. Gerek kurumun kendi plan ve yöntemleri gerekse yöneticilerin tarz, tutum ve davranışları örgütsel bağlılığa doğrudan etki edebilmektedir. Çalışanın uzun süre kurumda kalıp veya kalmamasına neden olan örgütsel etkenler: ücret düzeyi ve ödüller, yönetim, örgütün yapısı, örgütsel adalet, kurum kültürü, ekip çalışması ve işin niteliğidir (Gül ve İnce, 2005: 70).

2.5.2.1. Ücret ve Ödüller

İş göreni tatmin eden onu işine kaynaşmasını sağlayan ve sonraki süreçlerde kurumunda devam etmesini kolaylaştıran etken ücret ve ödüllerdir. Ücret düzeyi ve ödüllerin niceliği, verilme sıklığı çalışan üzerinde olumlu etki yapmaktadır. İş görenleri yaşam standartlarına ulaştıracak ve onları hak ettiğinin karşılığını alma hissi verecek düzeyde bir ücret aldıkları takdirde kuruma bağlı olacaklardır. Ücretin çalışanlar arasında psikolojik etkisi de vardır. Çalışanlar, çalıştığı kurumda hak ettiklerini tasavvur ettikleri meblağı alamadıklarını gördüklerinde veya başkasından öğrendiklerinden, kurum için faydalı olamayacağını tahayyül ederek kendilerinde eksiklik olabileceği hissine kapılabilirler. Veya kendilerinden daha yüksek düzeyde ücret alan öbür mesai arkadaşlarına yönelik menfi duygular besleyerek kurumlarına ve mesai arkadaşlarına olan sadakat hissiyatı azalabilir (Dikmen, 2012:166-167). Böyle bir durum, kurum içi iletişim kopukluğuna sebebiyet verebilmektedir. Kurum içinde farklı seslerin ortaya çıkmasıyla kurum içi diyalogun azalmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

İnsanlar fitratları mucibince bazı duygularının tatmini için karşı tarafın kıymet bilirliliğine ihtiyacı vardır. İş gören iş yerinde her ne kadar iyi veya kötü bir ücret alsada onu teşvik edecek, zinde kalmasını sağlayacak, ruh halini iyileştirip moralini yükseltecek bir ödül sisteminin mevcut olması gerekmektedir. Zira çalışan kurumundan takdir edilmeyi bekler ve kendine değer verildiğini görmek ister. Bu beklenti yönetim ve kurum tarafından karşılanmadığında iş yerinde sabah gelip akşam giden ve gün geçtikçe morallen çöken monoton bir çalışan figürü ortaya çıkabilmektedir (Öztürk, 2013: 38).

Netice olarak, ödül sisteminin çalışanlar açısından önemi göz ardı edilemez. Dolayısıyla verilen ödül büyük olur veya küçük olur önemli değil, önemli olan verilen ödülün niteliğiyle çalışanın kalbine dokunabilmektir.

2.5.2.2. Yöneti-(m)-ci Tarzı

Kurumsal sadakat, genellikle organizasyonun benimsediği strateji, uygulama ve pratiklerden çok etkilenmektedir (Dikmen, 2012: 166). Son dönemlerde yapılan çalışmalar çalışanların örgütsel bağlılığı yöneticilerin takındıkları yönetim stilinden daha çok etkilendiğini belirtmektedir (Zeffane, 1994: 980). Örgütün politikalarını hayata geçiren kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılmasını sağlayan kurum yönetimidir. Bu amaçla yöneticilerin takındıkları yönetim tarzı, çalışanın örgütsel bağlılığına etki ettiği söylenebilir.

Organizasyonlarda idarecilerin benimsedikleri yönetim ve liderlik yaklaşımları, çalışanların kurumsal gaye ve değerlere olan bağlılığını artırmaktadır (Garih, 2006: 231). Aşırı kural ve düzenlemelere bağlı olmayan, işgal ettiği mevki dayatma yeri olarak görmeyen, ileri görüşlü, vizyon sahibi, entelektüel, karizmatik bir cazibeye sahip olan ılımlı, vazife paylaşımı yapan, çalışanına gereken özgüveni veren ve karşılığında kendisine itimat edilen yöneticiler, çalışanların hem işine sadık kalmasında hem de kurumda sinerjinin oluşmasına ciddi şekilde etki etmektedir. Bunun yanı sıra bu tarz yöneticiler demokratik ve katılımcı bir tutum sergileyerek çalışanın örgütsel süreçlere adil bir şekilde katılmasını sağlarlar. Ayrıca yöneticiler iş süreçlerini oluştururken çalışanlara baskı kurmaktan ziyade çalışanların kendilerini kanıtlayabilecekleri bir ortam oluşturarak onların süreçlere katılımını sağlamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 73). Yönetim süreçlerine katılma, kişisel amaçlarla kurumsal amaçların örtüşüp dengelenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca çalışanların yönetim süreçlerine katılmasıyla, üyelerin kurumsal meselelerin çözümüne kayda değer yardımda bulunmalarından dolayı iş çevresinden, idarecilerden ve iş arkadaşlarından iltifat almalarını sağlamaktadır. Bu durumdan dolayı üyenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artmaktadır (Eren, 2001: 402).

Özetle, yoğun emek veren psikolojik çöküntüye uğrayan çalışana dinç tutmak, kuruma küstürmemek, morallini en üst seviyede tutabilme ve bir sonraki güne daha iştiyaklı hale getirmek gerekmektedir. Bu noktadan bakıldığında özellikle sağlık çalışanlarını kurumda tutmak, aidiyet duygusunun oluşmasını sağlamak oldukça önem arz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında hastanelerde yöneticilerin sergilemiş olduğu yönetim tarzının örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusunun oluşması üzerinde ciddi bir etkisi olacağı söylenebilir.

2.5.2.3. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Organizasyonun yapısı ve büyüklüğü çalışan bağlılığı üzerinde etkili olabilmektedir. Organizasyonun aşırı büyümesi ve yapısının kompleksleşmesi, üst yönetim ile alt kademeler arasında alt üst ilişkisinin oluşması muhtelif iletişim problemlerine neden olması sonucu organizasyonda çelişkili durumlar artacağından çalışan bağlılığı menfi yönde etkilenebilmektedir. Organizasyonun büyümesi sonucu yönetimin aşırı merkezileşmesi ve tek noktada yönetilmesi de çalışanların kendi alanlarına giren konularla ilgili kararlar alamaması, bilgi, beceri, yetenek ve kanaatini kullanamamasına neden olmaktadır. Bu da kişilerin iş hayatını anlamsızlaştırmakta ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Erceylan, 2010: 35).

Organizasyonun büyümesiyle bazı durumlarda yönetim ile çalışan arasında mesafe oluşmaktadır. Kurumun büyüüp gelişme sergilemesi halinde çalışan, kurumsal bağlılık hususunda meşakkat yaşamaktadır. Diğer taraftan bazı durumlarda büyük yapıları kurumlar, çalışanlara daha az veya daha uzun süre zarfında meslekte yükselme imkânı sundukları görülmüştür. Bu tür organizasyonlar çalışanlarına daha fazla sosyal veya mali faydalar sunup çalışanlar ile etkileşimi sağlayarak onların bağlılık düzeylerini artırabilmektedir (Yavuz, 2008: 89).

Kurumların büyük ve ya küçük olması çalışan personelin etkililiğini, verimliliğini, gelişimini ve daha da önemlisi bağlılığı etkileyebilmektedir. Örgütün küçük veya büyük oluşu hem avantaj hem de dezavantaj durumların oluşmasına neden olmaktadır. Konuya küçük ölçekli işletmeler nezdinde bakıldığında, çalışan sayısının az olması çalışanlar arasında etkileşimi kolaylaştırmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerde çalışanlar arasında iletişim kuvvetli olsa da kurumun küçük olması, fonksiyonel bölümlerinin fazla olmayışı, cazip fırsatların yokluğu, görevde yükselme ve kariyer yapamama gibi sebepler çalışanın farklı alternatifleri değerlendirmesine neden olmaktadır. Diğer taraftan büyük ölçekli işletmeler de fonksiyonel pozisyonlar arasında yönetimin sağlanıp sağlanamaması gibi etkenler çalışanın kurumsal bağlılığını etkileyebilmektedir. Keza büyük organizasyonlarda çok fazla iş gruplarının olması çalışanlar arasında etkileşim ve iletişim kopukluğuna neden olmaktadır. Fakat öbür taraftan belli yeterlilikten sonra büyük ölçekli organizasyonlarda terfi ve yükselmenin mümkün oluşu ve çalışanın kendini geliştirmek için eğitim programlarının olması gibi etkenler cazip gelmektedir. Bu durum çalışanın organizasyona karşı bağlılık duygusunu pekiştirmektedir (Dikmen, 2012: 168).

Neticede organizasyonun küçük veya büyük oluşu çalışanın örgütsel bağlılık duygusuna etki edebilmektedir. Bu yargıdan yola çıkarak örgütlerin hem küçük hem de büyük olmasının sunduğu avantajlar değerlendirip çalışanın örgütte kalınmasında rol alınabilmelidir.

2.5.2.4. İşin Özellikleri

İşin özellik ve niteliğinin çalışanın örgüte bağlanmasında etkili olabileceği söylenebilir. Güçlü (2006: 113) çalışmasında, işin özellik ve niteliğinin duygusal ve devam bağlılığına bir etkisi olmadığı ve bunun aksine normatif bağlılık üzerinde etkisinin olduğu fakat bu etkinin düşük olduğu sonucuna varmıştır. Diğer önemli bir husus ise işin niteliğinin çalışanın motivasyonuna etki ettiği ve bunun sonucunda çalışanın örgütsel bağlılık düzeyinin artırma olasılığıdır. İyi ve daha nitelikli işler personele işini programlama, kontrol etme ve kurumsal fonksiyonunu tespit etme noktasında yetki vererek onları sorumluluk sahibi yapar. Bu da beraberinde çalışanın örgütsel bağlılığını artırmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 71).

Bir diğer önemli husus ise işin kişide ve çevresinde oluşturabileceği etkidir. Toplum nezdinde yüksek statüye sahip işler çalışmanı etkileyebilmektedir. Diğer bir deyişle işin prestijli olması kişinin işini daha çok sevmesine neden olmaktadır. İş, nitelik olarak çalışanın çevresine karşı imajının artırmasına yardımcı oluyorsa çalışan daha fedakâr davranarak örgütte kalma yoluna gitmektedir. İşin itibarlı olması sorumluluğu artırdığı ve daha yoğun tempoda çalışmayı gerektiğinden tam tersi durum da söz konusu olabilmektedir (Cohen, 1992: 539-554). Bu bağlamda işin niteliği ve imajı örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili olduğu gerçeğine varılmaktadır.

İş görenin örgütsel bağlılığını arttırmak ve işin niteliğini daha iyi hale getirmek amacıyla kurum rotasyona gidebilmektedir. Bu yöntemle sürekli aynı işte çalışıp sıkılan iş görene farklı alternatifler sunulmuş olmakla birlikte işinde tükenme durumuna gelen çalışanın tükenmesi önlenmiş olmaktadır. Bu vesileyle sıradan kalıplaşmış işlerin çalışanlar üzerinde oluşturduğu bıkkınlık ve ruhsal bezginlik hali önlenerek verimlilikte düşüşün önüne geçilmesi söz konusu olabilmektedir. Bu amaçla iş sahasında alternatifleri artırmak, örgüt çalışanlarının çalışma kapasitelerini yükselterek kişisel doyum sağlanabilir. Ayrıca kurumsal sadakatın artmasına katkıda bulunabilir (Gündoğan, 2009: 29).

2.5.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, kurum dâhilinde işlemler sonucu beliren mükâfat ve mücazatların ne şekilde yönetileceğine, kimlere nasıl bölüştürüleceğine ilişkin prensip ve sosyal normlardır (<https://eksisozluk.com/orgutsel-adalet--4503619>). Örgütsel adalet, “*çalışanın iş hayatında yaşadığı olumlu ve olumsuz tatminlerin dereceleri, örgütün çalışana eşit veya eşit olmayan tutumu ile ilgilidir*” (Kır Öztürk, 2018: 27). Örgütsel adalet her bir bireyin hak ettiği ölçüde birtakım haklara sahip olmayı ve değer görülmeyi öngörülmesi olarak açıklanabilir.

Yönetim veya yöneticilerin çalışanlarına karşı takındığı tavır ve olası durumlarda başvurdukları sistem çalışan üzerinde önemli bir şekilde etki edebilmekte ve çalışanın kurumda kalma yönünde arzusunu etkileyebilmektedir. Yönetim tarafından alınan karar ve uygulamaların adil olması, idarecilerin personelle etkileşiminde farklı tarzlarda davranmaması ve kurumsal edimlerin hakkaniyetli bölüşümü üyelerin kurumsal adalet algılarını pozitif bir şekilde etkilemektedir (Keskin, 2017: 49). Adil bir yönetim sistemine sahip olan örgütlerde örgütsel adaletten söz edilebilmektedir. Adaletin olduğu örgütlerde bireyler kendilerini diğer üyelerle eşit hissettiğinden örgütsel bağlılıktan söz edilebilmektedir (Altıntaş, 2002: 32).

Adil bir sistem iş görenler üzerinde yadsınamayacak derecede tesir bırakır. Onun için adil bir sistem kurumların vazgeçilmezi olmalıdır. Kurumdaki uygulamaların adilliği, öncelikle iş görenin idarecilere duyulan itimadı, akabinde de kuruma olan sadakati etkilemesi olasıdır. İdarecilerce yürütülen politikaların hakkaniyetli olduğuna duyulan güven, iş görenlerin kendilerine değer verildiğini, saygı gösterildiğini düşünmelerine neden olmaktadır. Bu durum personellerin kurumun gaye ve değerleri doğrultusunda daha ziyade, daha samimi gayret göstermelerine etki etmektedir. Diğer yandan, ayrı işlemlerle karşılaşılma hissiyatı ise kurumsal sadakati azaltacağına dair kuvvetli ipuçları vermesi olasıdır (Gündoğan 2009: 34-35).

Morallen çökmenin, fizikken yorulmanın fazla olduğu hastanelerde adil bir sistemin varlığı çalışanların çalışma kapasiteleri üzerinde ve de kurumsal bağlılık derecesi üzerinde önemli bir oranda etkili olmaktadır. Bu kurumlarda sadakatin oluşmasının en önemli göstergelerinden biri de, üyelerin hakkaniyetli bir kurumda mesai yaptıklarına dair inançlarıdır. Personellerin hakkaniyetli bir sistemin işlemediğini tahayyül ettikleri kurumlara bağlılık duymaları ve o kurumla özdeşleşmeleri mümkün olmamaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan üyeler, kurumdan ayrılmaya yatkın

kişileri ifade etmektedir. Hastanelerde, kurumsal adaletin olması, personellerin gereken mevkie gelmesi için kurum bünyesinde yetkin kılınan mükâfat ve mücazat mekanizmasının adil bir şekilde faaliyet göstermesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanların gayretlerinin karşılığı olarak gördükleri ücretin hakkaniyetli dağıtılması gerekmektedir. Ücret mekanizmasının düzenli ve adil çalışmasıyla personellerin kurumsal adalete olan itimadı artacak dolayısıyla personellerin kurumsal bağlılık düzeyleri yükselecektir (Dikmen, 2012: 169). Kurum yönetimince uygulanan politikaların hakkaniyetli olduğuna duyulan inanç, üyelerin kendilerine değer verildiğinin bir göstergesidir. Bunun bir sonucu olarak çalışan, örgüt hakkında beslediği olumlu düşüncelerle organizasyonun gaye ve değerleri doğrultusunda daha fazla ve daha candan gayret göstermeye gitmektedir. Öbür taraftan, kural dışı işlem ve uygulamalara karşılaşma hissi ise çalışanın örgütsel bağlılığını azaltacağı düşünülmektedir (Gündoğan, 2009: 35).

2.5.2.6. Örgütsel Kültür

Örgütsel kültür, örgütlerin kuruldukları andan yaşamlarını sürdürdükleri ana kadar geçen sürede varlığının devamı için oluşturulan misyon, vizyon, amaç, düşünce, değer yargıları ve alışkanlıklar sistemidir (Tuna, 2007: 25). Dinçer, (1998: 347) örgütsel kültürü, kurum üyelerinin görüş ve eylemlerini şekillendiren egemen değerler ve inançlar olduğunu söylemektedir. Kurum kültürünün oluşumu için değerli olan değer ve inançlar, kültürün yerleşmesinde ve ileriye taşınmasında katkıda bulunmaktadır.

Örgüt içerisindeki üyelerin takındığı tutum, semboller, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi başlıca değerlerin mevcudiyeti ve dış çevreye karşı oluşturulan olumlu imaj gibi örgüt kültürünü meydana getiren bir takım özellikler örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olan önemli etkenlerdir. Örgüt kültürünün mevcudiyeti örgütsel bütünlük ve örgütsel bağlılık kavramlarının bir bütün teşkil etmesine bağlıdır (Erceylan, 2010: 34). Örgütsel kültürü güçlü olan kurumların çalışanlarında motivasyon, performans ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının yanı sıra örgütten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna varılmıştır (Erdem ve İşbaşı, 2001: 36).

Örgütlerde güven verici bir kültürün oluşması birkaç ana etkene bağlanmaktadır. Bunlardan ilki yönetimin kuruma ve işine olan bağlılığı ve ikinci olarak da örgütün gelecekte olmayı hedeflediği noktayı yani vizyonunun önemini çalışanlara aktararak farkındalık oluşturmasıyla gerçekleşebilmektedir. Örgütlerin fiziki yapıları, konumlanmadığı çevre ve organizasyondaki üyelerin bireysel kimlik farklılıkları sonucu

gelişen normlar, değer, felsefe ve inançlar bilerek ya da bilmeyerek gelişen kurum kültürünün oluşumunu kamuoyuna sunmaktadır (Dikmen, 2012: 167). Örgüt kültürünün oluşumu ister kasıt isterse gayri ihtiyari olsun belli bir süre zarfında farklı etkenlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bir örgütte kültürün yerleşebilmesi üyelerin işleriyle bütünleşmesi ve çalıştığı kurumda kaldığı süreye bağlıdır. Çünkü bir kültürün yerleşmesi uzun bir zaman dilimini kapsar. Bu nedenle varlığını uzun süre devam eden kurumların yüksek kültüre sahip olduğu ve dolayısıyla da bağlılık ile kültür arasında ilişkinin mevcudiyeti hakkında fikir yürütülebilmektedir. Kurum kültürünün gücü ve cazibesi arttıkça personellerin kurumsal sadakati de artmaktadır. Sadakat düzeyi yüksek olan kurumlarda, iş hayatına yeni atılan bireylerde o kurumun vazgeçilmezlerinden biri olma arzusu tezahür etmektedir. Bu durum bireyin ve kurumun taleplerinin karşılanmasına yardımcı olmaktadır (Evren, 2017: 37).

2.5.2.7. Takım Ruhu ve Ekip Çalışması

Takım çalışması, en az iki kişinin veya daha fazla bireyin bir amaç etrafında toplanıp başarı elde etmek için fikir alışverişinde bulunarak işi gerçekleştirmeye yönelik faaliyette bulunmaları şeklinde tanımlanabilir (Dikmen, 2012: 171). Diğer bir deyişle takım çalışması, farklı uzmanlık alanlarından bir araya gelen kişilerin herhangi bir amaç etrafında toplanmasıdır (Eren, 2000: 443). Öte yandan Keleş, (2006: 68) çalışmasında takımı, evvelden kesinleştirilmiş hedeflere ulaşmasını sağlamak amacıyla toplanan, yekdiğerine tâbi ve birlikte davranan birden fazla üyeden meydana gelen topluluk olarak tanımlamıştır.

Takım çalışması ve ekip ruhu kurumlarda birçok şeyin daha hızlı gerçekleşmesini sağlayarak örgütsel bağlılığa katkıda bulunabilmektedir. İş görenlerin etkili proje ve planlar yapmalarını, yenilikleri hızlı kavrayıp anlamalarını, işi başarma arzularını arttırmalarını, paylaşım duygularının gelişimini ve taksim edilen vazifeyi gereğince yapmalarını sağlayarak iş görenlerin iş doyumlarının ve kurumsal bağlılıklarının artmasına katkıda bulunur (Gündoğan, 2009: 37). Örgüt ortamında olan birliktelik ruhu üyelerin birbirlerine kenetlenmesine vesile olmaktadır. Ayrıca üyeler arasında yoğun bir arkadaşlık ve iş birliği ortamının olması halinde, kişilerarası güven duygusunu geliştirmekte üyelerin kuruma daha çok bağlanmalarını ve başarı yakalamalarını sağlamaktadır (Gözen Dağdeviren, 2007: 15).

Yukarıdakilerin ışığında takım çalışması değerlendirildiğinde sağlık organizasyonları için sağlayacağı faydalar göz ardı edilemez. Zira takım çalışmasıyla üyeler sürece katılabilmekte, fikrini beyan edip iş süreçleri hakkında karar verebilmektedir. Bu durumun çalışanın performansına, verimliliğine ve örgütsel bağlılığına etki edeceği düşünülmektedir.

2.6. Örgütsel Bağlılık Türlerinin İncelenmesi

Çalışanı kuruma bağlayan çeşitli bağlılık türleri olmakla birlikte bağlanmaya neden olan etkenler türlerle ilişkilendirilip kategorize edilebilir. Bu bağlamda üç (3) bağlılık türü hakkında açıklamalarda bulunacaktır. Allen ve Meyer'in gruplandığı üçlü modele göre örgütsel bağlılık türleri; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Akt: Güçlü, 2006: 23).

2.6.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların kendi duygusal tercihleri sonucu örgütte kalma yönünde duyulan güçlü bir istek olarak tanımlanabilir (Mir, 2002: 190). Duygusal bağlılık, üyenin çalıştığı kurumla hemhâl olması, kurumdaki iş süreçlerine katılımı sağlanmasıyla kurum ile üye arasında duygusal bir ilişki hissetmesidir. Bu bağlılık türünde üye kendini kurumun bir parçası olarak görmekte, kurum için bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Sonuçları ve kuruma sağladığı faydaları düşünüldüğünde örgütsel bağlılık türlerinin en çok arzu edileni duygusal bağlılık türü olarak görülmektedir (<http://www.iksozlugu.com/konu/orgutsel-baglilic/>).

Duygusal bağlılığa sahip iş gören kendisini kurum ailesinin bir parçası olarak görür. Herhangi bir zorlanmaya tabi olmadan gönlünden geldiği gibi şevkle, aşkla işini yapar ve kuruma faydalı olmaya çalışır. Bu yüzden bu bağlılık türü kurumların hedeflediği ve üyelerine de yerleştirmeye çalışıldığı bağlılık türüdür (Uyguç ve Çırmın, 2004:92). Duygusal bağlılık fikrini kendilerinde yerleşen çalışanlar, kuruma olan bağlılığı kuvvetli olmakta ve karşılıksız, çıkar beklemeden organizasyonlarının amaçları için canla başla zamanlarını harcayabilmektedirler. Duygusal bağlılık algısına ehil üyeler, kendilerini kurumun bir parçası olma hissine kapıldıkları andan itibaren kurum onlar için çok anlam ifade etmektedir. Ondan dolayı iş görenler, organizasyonun menfaati için kendilerine düşen ne gerekiyorsa tereddüt etmeden fedakârlık edebilmektedir. Örgütün

amaç ve değerlerini benimseyen ve bunu kendilerinde içselleştiren çalışan, kuruma karşı sadakatini ileriki dönemlere de taşıma arzusunu gütmektedir (Dikmen, 2012: 182).

Allen ve Meyer, duygusal bağlılığı etkileyen kıstasları şu şekilde sıralamıştır (Akt: Dikmen, 2012: 182-183).

- **İşin cezbedici oluşu:** Kurum yönetimi tarafından üyelere tahsis edilen işin zorlayıcı olması, zorlarken de çalışanda mücadele hissi uyandırması ve başarıyı yakalama için işin cazip olması gerekmektedir.
- **Rolün şeffaflığı:** Kurumun çalışanından yapmasını beklediği işin kural, sınır, standartlarının belli, açık, kesin olması ve çalışanın yanlış anlaşılmasının önlenmesi.
- **Gaye Açıklığı:** Çalışanın neye odaklanmasını gerektiğini belirlemek için organizasyonun kendi vizyonunun, misyonunun kesin bir şekilde belirtip çalışanların hedefe kilitlenmesinin sağlanması.
- **Yönetimin Çalışan Odaklı Olması:** Çalışanların sunduğu önerilere karşı yönetimin söz hakkı vermesi, onların görüşlerine değer vermesi ve buna zaman ayırabilmesi.
- **Üyeler Arası Bağlılık:** Üyeler arasında iletişimin kolay olmasının sağlanması ve üyelerin birbirlerine karşı dost canlısı tavırlar sergilenmesinin sağlanması.
- **Örgütün Çalışana Kollayıcılık Etmesi:** Örgütün olabilecek risk ve durumlara karşı çalışana kollaması ve onda güven duygusunun aşılmasının sağlanması.
- **Eşitlik ve Hakkaniyet:** Çalışanlara yönelik yaklaşımlarda bulunulduğunda herkesin hak ettiği değerde hak sahibi olması.
- **Kişileştirilmiş İlgi:** Çalışanların birbirinden farklı özellik ve huyları olmaktadır. Ondan dolayı her bir bireye ayrı ayrı yaklaşılmalı ve ilgilenmelidir. Ayrıca her bir bireyle ayrı ilgilenerek kurumun amacı doğrultusunda üyeler motive edilmelidir.
- **Feedback (Geri Besleme):** Çalışanların hatalarının farkına varabilmesi ve kendilerini düzeltebilmeleri için öğretici bir mekanizmaya ihtiyaç vardır. Bu bağlamda iş yerinde iş görenleri performansları, bilgi düzeyleri ve iş yapabilirliği hakkında kurumca kendilerine geri bildirimlerde bulunulmalıdır.
- **Süreçlere Katılım:** Çalışanın iş ve kurumla ilgili süreçler hakkında kararlar alınırken onlara da danışmak, söz hakkı vermek ve fikir alışverişinde

bulunmak. Bu sayede çalışan, kendine önem verildiğini hissetmekte, kendine karşı güveni artmaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucu duygusal bağlılık türünde birey örgütün amaçları için aşkla ve şevkle gayret göstermektedir. Bundan dolayı duygusal bağlılık türü örgütler için en faydalı bağlılık türü olarak görülmektedir (Gürbüz, 2006: 70). Bahsi geçen sebeplerden dolayı örgütler için çok faydalı olduğu söylenen duygusal bağlılık türünün sağlık organizasyonları için de faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.6.2. Devam Bağlılığı

Rasyonel bağlılık olarak da telaffuz edilen devam bağlılığı, çalışanın bünyesinde iş gördüğü örgütteki ücret, ödenek, emeklilik hakları ve kazançtan payına düşeni alma gibi imkânlardan feragat etmesi halinde oluşabilecek gider, zararın farkına varması sonucu örgütte çalışmaya devam etmesidir (Cinel, 2008: 76). Başka bir tanıma göre rasyonel (devam) bağlılığı, çalışanın bulunduğu kurum veya organizasyonda ciddi bir çaba sonucu elde ettiği başarı ve kazanımları işini bırakması halinde bunları kaybedeceği düşüncesiyle kişinin kurumuna bağlılık göstermesidir. Diğer bir anlatımla bir bakıma üyelerin mecburiyetten örgütte çalışmaya devam etmeleri şeklinde tanımlanabilir (<http://www.iksozlugu.com/konu/orgutsel-baglilik/>).

Devam bağlılığında organizasyondan ayrılmanın bedelinin ağır olacağı düşüncesiyle birey üyeliğini devam etme yoluna gitmektedir (Balay, 2000: 21). Bayram (2005: 133) çalışmasında bireyin örgütte kalmasını bir zorunluluk haline bağlamıştır. Ona göre birey çalıştığı süre zarfında harcadığı zamanın, yaptığı yatırımların ve verdiği emeğin karşılığını alabilmesi için örgütte kalması gerekmektedir. Bu sebeple üye devam bağlılığında kazanacağı ve kaybedeceği şeyleri kestirebilmektedir. Bu nedenle üye, daha akıllıca davranarak işini bırakma yerine devam kararı alarak kazanımlarına yeni kazanım ve başarıları eklemek isteyecektir.

Allen ve Meyer'e göre üyenin devam bağlılığını sergilemede bazı etkenler belirleyici rol oynamaktadır. Bunlar (Akt: Altun, 2013: 36):

- **Çalışanın Kabiliyet Yeterliliği:** Çalışanın çalıştığı kurumda edindiği bilgi, yetenek ve başarılarının bulunduğu kurumu değiştirdiği takdirde kendisine faydalı olup olmayacağı yönünde duyulan endişe.
- **Eğitim:** İş görenin iş süreçleri esnasında edindiği eğitimin başka kurumlar için yeterli olup olmayacağı düşüncesi.

- **Yeni Yere Yerleşme Endişesi:** Çalışanın işini değiştirmesi sonucu yeni işe daha rahat gidebilmek için kaldığı evin iş yerine yakın olması gerekir. Bunun daha maliyetli olması çalışanın kurumsal bağlılığını etkilemektedir.
- **Bireysel Yatırım:** Çalışanın organizasyonu için harcadığı zaman ve sarf ettiği çabanın aslında kendisi için ileride bir yatırım aracı olması fikri.
- **Emeklilik Getirisi veya Gideri:** Çalışanın örgütte kalması halinde verdiği primlerin gelecekte kendisi için bir getirisi olması veya ayrılması halinde yatırdığı primleri geri alamayıp kaybetme endişesi.
- **Alternatif Yollar:** Çalışanın işi bırakması halinde alternatif iş olanağı çoksa örgüte bağlılık sergilememekte, aksine fırsatlar az ve kıt ise çalışan örgütte kalmayı yeğleyip bağlılık göstermektedir.

Sonuç olarak çalışanın devam bağlılığını birçok faktör etkileyebilmektedir. Başta kişinin yetenekleri, aldığı eğitim, alternatif yolların az veya çok oluşu, kişinin bireysel yatırımı ve emeklilik primi gibi faktörler kişinin örgütte kalma veya ayrılma durumunu etkileyebilmektedir.

2.6.3. Normatif Bağlılık

Üzerinde durulması gereken önemli bağlılık türlerinden bir diğeri de normatif bağlılık türüdür. Normatif bağlılık, bireyin bazı nedenlerden ötürü organizasyona karşı sorumlu olduğuna dair inancı ve bunun sonucu olarak da kendisinin organizasyona mecburi olarak sadık kalmasına neden olan bağlılıktır. Devam bağlılığında menfaat ilişkisine bağlı olarak kalmayı gaye eden çalışan, normatif bağlılıkta erdemlilik ve ahlaki hisleri kala alarak organizasyonda kalma yönünde kararlar alır (Gül, 2003: 71-72). Başka bir tanıma göre normatif bağlılık, kurum üyelerinin ahlaki bir vazife hissiyle işini bırakmamaları ve kurumdan ayrılmamaları gerektiğine inanmaları sonucu kendilerini kuruma bağlı hissetme fikri olarak tanımlanabilir. Diğer bir anlatımla üyenin çalıştığı kuruma karşı kendini medyun görmesi ve kuruma minnet duyduğu için de çalışmaya devam etmesi yönünde kararlar almasıdır (<http://www.iksozlugu.com/konu/orgutsel-baglilic/>).

Üyelerin kuruma beslediği ahlaki histen dolayı minnettarlık duygusunun epeyce güçlü olduğu normatif bağlılıkta iş görenler, sahip olduğu güçlü hislerden dolayı kurumda beklemeye karar verirler. Böyle bir durumun ortaya çıkması zamanında kendisine elini uzatan kurumun bu davranışı üyeler üzerinde tesir etmiş olması olarak görülmektedir. Bu

da üyelerde çalıştığı kuruma karşı borçluluk hissini oluşmasına neden olmaktadır. Ayrıca normatif bağlılık duygusuna sahip üyeler kurumun kendilerine gayet iyi davrandığını, bu yüzden kendilerinin kurumda sürekli olarak kalmalarının bir borç bilmeleri inancını taşırlar (Evren, 2017: 20). Normatif bağlılık türünde, iş görenlerin çalıştığı kuruma karşı sorumlu ve yükümlü olduğuna dair inancı onları kurumda kalmaya zorunlu kılmıştır. Bu bağlılık algısına sahip iş gören, sadakati önemli bir öge olarak gördüğünden bu konuda ahlaki bir zorunluluk duymaktadır (Boylu vd., 2007: 58). Normatif bağlılık algısına sahip çalışan, kurumdan ayrılması halinde olabilecek kötü senaryolara sebep olmanın gayri ahlaki olduğu ve bunun toplum nezdinde iyi karşılanmayacağı fikri taşıdığından bağlı bulunduğu kuruma sadakatli olmaya çalıştığı düşünülmektedir.

Normatif bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların şahsi çıkar ve kişisel değerlerin ön planda tutmasının aksine işletmede kalmayı kendileri için asıl bir vazife olarak görürler. Çalışanlar bu bağlılık türünde işletmede kalmanın ya da bağlılık göstermenin kurumda ve toplum nezdinde “doğru” olduğu inancıyla örtüştüğü için kuruma bağlı kalma eğilimi sergilerler (Dikmen, 2012: 184-185). Diğer taraftan doğru olarak kabul edilen bu durum her işletmede ve her şahısta aynı düzeyde gerçekleşmemektedir. Türkiye hastanelerin ekseriyetinde istihdam edilen sağlık çalışanlarının -özellikle ebe, hasta bakıcı ve tabip gibi çalışanların, çalışma ortam ve koşullarının meşakkatli olması hasebiyle işi bırakmak isteyenlerin sayılarında artışlar görülmektedir. Bu durum sağlık çalışanlarının normatif bağlılığının düşük olduğunu göstermektedir (Öztürk, 2013: 28).

Açıklananlardan da anlaşılacağı üzere duygusal bağlılık duygusuna sahip bir iş gören içtenlikle, aşkla ve şevkle çalışırken, rasyonel bağlılık duygusuna sahip iş gören çalışması gerektiği için çalışır. Normatif bağlılık duygusuna sahip bir birey ise kurumda kalma konusunda zorunluluk hissi taşıdığı için çalışmaktadır. Çünkü kurumda kalmanın kişi veya kurum nezdinde doğru ve ahlaki bir değeri bulunmaktadır (Uzun, 2016: 45).

2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek ve düşük olmasının iyi veya kötü sonuçları olmaktadır. Bu sonuçlar kurum veya organizasyonlar açısından bazen olumlu neticeler doğururken bazen de olumsuz sonuçların meydana gelmesine sebebiyet vermektedir. Çünkü herhangi bir çalışanın performansı, iş tatmin derecesi veya işten ayrılma niyeti hem diğer çalışanları hem de örgütsel süreçleri etkileyebildiğinden bunun

olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurması olağandır. Bu bağlamda, devamsızlık-işe geç gelme, çalışanın iş performansı, işi bırakma düşüncesi-iş gören devir oranı ve stres konuları üzerinde durulacaktır (İnce ve Gül, 2005: 94).

2.7.1. Devamsızlık-İşe Geç Gelme

Örgüt tarafından tayin edilen vakitlerden sonra çalışanın işe geç gelmesi veya işe geç kalması ve çalışma programına uymaması devamsızlık olarak tanımlanabilir (Eren, 2004: 267). Normal vakitlerin sonrasında işe gitmek iş akışını etkilemekle birlikte çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini de göstermektedir. Çalışanın vaktinde işe gelmesi iş süreçlerini pozitif yönde etkilerken geç kalması sonucu süreçlerin uzaması, işin diğer çalışanların üzerine yığılması durumunda çalışanlar üzerinde kötü etkiye neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak verimliliğin düşmesi gibi olumsuz etkenler ışığında denilebilir ki; devamsızlık-işe geç gelme ile kurumsal bağlılık arasında olumsuz bir ilişki vardır (Angle ve Perry, 1981: 12).

Literatürde bulunan kaynaklara bakıldığında araştırmacıların hem fikir oldukları temel düşünce duygusal bağlılığı kendisinde yüksek olan iş gören kendi iç sesini dinlemesi sonucu kendi rızası dâhilinde işe vaktinde gelmekte ve çoğunlukla devamsızlık yapmamaktadır (Sığırı, 2007: 267). Başka bir çalışmanın analiz sonuçlarına göre devamsızlık-işe geç gelme ile duygusal bağlılık arasında ters bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat bunun aksine devamsızlık-işe geç gelmeyle devam (rasyonel) ve normatif bağlılık arasında çok az da olsa olumlu bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Meyer ve arkadaşları 2002: 36). Çetin'e göre (2004: 91), farklı bağlılık türlerine sahip kişilerin işe devam konusunda farklı tutum sergiledikleri gözlemlenmiştir. Yüksek duygusal bağlılığa sahip iş görenlerin vaktinde işe geldikleri ve devamsızlık konusunda daha dikkatli davrandıkları gözlemlenmiştir. Diğer taraftan devam (rasyonel) bağlılığına sahip iş görenler diğer bağlılık türlerine göre daha çıkarıcı davrandıkları için ekseriyetle kurallara daha bağlı kaldıkları ve bu yüzden de çok devamsızlık yapmaktadırlar.

Çalışmalar ışığında bakıldığında işe geç gelme-devamsızlık sorunu örgütler açısından kötü sonuçlara zemin hazırlayabileceğinden üzerinde ciddi bir şekilde durulması gerekmektedir. Çalışanın neden işe geç geldiği ve niçin devamsızlık yaptığı sorularının altında başka sebepler olabileceğinden bu tür sorunların yönetimce irdelenip çözüme kavuşturulması elzemdir. Bu şekilde çalışana yaklaşan ve önem veren

örgütlerin çalışanlarından verim alabileceği ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırabileceği düşünülmektedir.

2.7.2. Çalışanın İş Performansı

Performans, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve başarılar yakalamayı hedefleme yolunda sarf edilmesi gereken çaba ve emek ile elde edilen sonuçlar şeklinde tanımlanabilir (Özgen vd., 2005: 227). Çalışanların kurumdaki işlekliliğinin devamını sağlamak, amaç ve hedefleri gerçekleştirmek ve kurumun çevresiyle rekabet edilebilir hale getirebilmek için yüksek bir performans sergilemeleri gerekmektedir. Bu performansın sergilenmesi için çalışanda aidiyet bilincinin olmasının yanı sıra kendi istek ve rızasının olması gerekir ki verilen çaba daimi olabilsin. Çünkü zorunluluk hissiyle yaptırılan bir şey kişilerde zamanla güdülenme ve performans kaybına sebep olabilmektedir. Gönüllülük esasına bağlı olarak herhangi bir kurumda iş gören, başarıyı sergileme ve örgütsel sadakat hususunda daha başarılı olabilmektedir. Bunda çalışanların bir çıkar veya karşılık beklemeden içtenlikle yapmaları etkili olmaktadır. Ayrıca çalışan yalnızca bulunduğu örgütün değer ve inançlarına bağlılık gösterip hareket ettiğinden bu uğurda tüm performanslarını sergilemeye hevesli olabilmektedirler (Dikmen, 2012: 187).

Kılıç (2008: 92) yaptığı çalışmada performans ile duygusal bağlılık arasında normal olumlu bir ilintinin olduğu, devamlılık bağlılığı ile arasında ise olumsuz bir bağın olduğunu belirtmiştir. Bu alanla ilgili yapılan başka bir araştırmada ise duygusal bağlılığın, iş görenlerin performansı üzerinde etkili olabildiği ve kişide örgütsel aidiyet duygusunun artırdığı yönünde pozitif ilişki olduğu neticesine varılmıştır (Chen ve Francesco, 2003: 502). Öte yandan çalışanın performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin zayıf veya kuvvetli çıkmasında bireyin beklentileri etkili olmaktadır. Zira bireyin maddeten ihtiyacının azalması bireyin örgütsel bağlılığını pozitif yönde etki etmektedir (Brett vd., 1996: 477).

Sonuç olarak kimi çalışmalarda örgütsel bağlılık ile performans arasında ilişkinin olduğu anlaşılrsa da bazı çalışmalara göre de bu ilişki yok denecek kadar az olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak çalışmalar bir bütün halinde değerlendirildiğinde bağlılıkla performans arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Çünkü kuruma bağlılık gösteren bir çalışanın örgütü için normalin üstünde bir performans sergilemesi doğal olarak beklenilmektedir. Fakat bu durumda sadece performans etkeninin örgütsel bağlılık için temel belirleyici unsur olduğu anlamına gelmediği anlaşılmaktadır.

2.7.3. İşi Bırakma Düşüncesi-İş Gören Devir Oranı

İş gören devri, kişilerin organizasyonu terk etmesi ve yerine yeni personele bırakma oranı olarak tanımlanmaktadır (<https://maksatbilgi.com/turn-over-iscucu-devir-orani-nedir-nasil-hesaplanir>). Yapılan tanımdan da yola çıkarak iş gören devir oranı, herhangi bir organizasyondaki potansiyel çalışanın işini bırakması yönünde bir arzu içinde olması ve oradaki faaliyetlerini durdurması sonucu yerine başka bir çalışanla doldurulmasıyla oluşan oransal değişim olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılıkla doğrudan alakalı olan kişinin işi bırakma fikri iş gören devri üzerinde etkili olabilmektedir. Çalışanın işten ayrılması halinde iş akışını sağlamak, hedefleri gerçekleştirmek ve amaçlara ulaşabilmek için o boşluğu ya aynı kapasiteyle çalışacak ya da daha yüksek kapasiteyle çalışabilecek bir elemanla doldurmak gerekmektedir. Ayrıca işten ayrılma niyetinde olan çalışanın, alanında uzman olduğu düşünülecek olunursa bu durumda örgüt çeşitli maliyetler ve ek masraflarla karşı karşıya kalacaktır (Dikmen, 2012: 185).

Önemli sorunlardan olan iş gören devri-işten ayrılma fikri sağlık örgütleri için ciddi bir şekilde problem teşkil edebilmektedir. Hastanelerdeki iş gören sirkülasyonu diğer örgütlere göre daha fazla olmaktadır. Zira bu organizasyonlarda çalışan personel, yoğun çalışma saatleri altında çalışmakta ve her gün farklı hasta kitlesiyle muhatap olmaktadır. Bu durum çalışanları belli bir zaman sonra psikolojik olarak çökertip tükenmelerine neden olabilmektedir. Tükenme durumuna gelen çalışan, organizasyon tarafından desteklenmezse bir süre sonra bilinçaltına işten ayrılma düşüncesi yatabileceği düşünülmektedir. Böyle bir durumla karşılaşmamak için kurumlar insan kaynağına önem vermeli, gereken yatırımları tereddütsüz yapabilmelidir (Gündoğan, 2009: 63). Böylece kendisine gereken değer ve önemi verildiğinin farkına varan çalışanın, işten ayrılma fikrini önemsemeyeceği ve organizasyonuna daha fazla bağlılık göstereceği beklenilmektedir.

Yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere işi bırakma düşüncesi-iş gören devir oranı ile kurumsal bağlılık arasında ters bir ilinti vardır (İnce ve Gül, 2005: 96-97). Çünkü yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlarda işi bırakma düşüncesi olmazken düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlarda ise işi bırakma düşüncesi ve iş gören devir oranı daha fazla olmaktadır.

2.7.4. İş Stresi

Kimi zamanlarda iyi sonuçlara vesile olan kimi zamanlarda da kötü sonuçlara neden olan stres; daralma, baskı, zorlanma, sıkıntı haline girme, gerilim gibi ifadelerle nitelendirilebilir (Can, 1997: 292). Organizasyonda iyi veya kötü her çalışan stresle karşı karşıya kalabilmektedir. Önemli olan stresle karşılaşıldığında orta yolu bulmak ve zararlarını minimize etmektir.

Organizasyonlarda çalışan personeller açısından stresi, iyi veya kötü sonuçlara neden olması bakımından ayrı ayrı ifade edilmesi daha iyi olacaktır. Keza kimi araştırmacılara göre stres kötü sonuçlara mahal verirken kimilerine göre ise stres olmalıdır ki çalışanda bir aidiyet duygusu oluşsun. Çalıştığı kurumun verimini artırması için kendisinde bir uyanıklık hali oluşturabilsin. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan iş görenlerde, örgütsel hassasiyet daha fazla olmaktadır. Bu da iş görenlerin kurumsal tehlike, sorun ve tehditlere karşı daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır. Çalışanlarda örgütsel hassasiyetin oluşmasını sağlayan ve daha titiz davranmalarına neden olan stres etkeni olduğu söylenebilir (Akt.; Yıldız, 2010: 87).

Sonuç olarak örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda stres; uyanma, dikkatli olma ve temkinli olma halini ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Bu yüzden onların daha fazla stresli olduğu söylenebilir. Bu tür stres öngörülen ve kurumlarca çalışanlarında olmasını bekledikleri türdendir. Çünkü belli bir düzeydeki stres, zorluklara karşı mücadelede bireyin başarıma azmini artırmaktadır (Barutçugil, 2004: 410). Ama bir de çalışanın bilgisizliği, iletişim eksikliği, işlerin birikmesi, çalışanlar arası diyalog ve dayanışma eksikliği ve rol çatışması gibi durumlarda ortaya çıkan yüksek stres türü ise tehlikeli olmanın yanı sıra bir an önce önlem alınıp ortaya çıkabilecek olumsuz etkisinin en aza indirilmesi gerekmektedir. Çünkü yüksek stres, baskının artmasına dolayısıyla bireylerin kendi aralarında gerilim yaşamalarına neden olmaktadır (Cengiz, 2001: 81).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HASTANELERDE LİDERLİK FAKTÖRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: DİYARBAKIR İLİ ÖZEL HASTANE ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Problemi

Örgütsel bağlılık, üyenin örgüte karşı sergilediği duygusal bir bağ ile kurumun hedef ve değerlerini benimseyerek harcadığı efor ve kurum üyeliğini sürdürmek adına hissettiği güçlü bir istek olarak tanımlanabilir (Güllüoğlu, 2011: 50).

Liderlik, üyeleri örgütün amaçları çerçevesinde bir araya getirme ve kurumun gayelerini tamamlamak için üyeleri yönlendirme, cezbedebilme, birikim ve becerilerinin maksimum kullanabilmelerini sağlama olarak tanımlanabilir (Zel, 2001: 91).

Bu tez çalışmasının problemi; hastanelerde çalışan sağlık personellerinin örgütsel bağlılık algılarının nasıl olduğu ile ilgilidir. Modernleşen ve gelişen dünyada sağlığın daha fazla önem kazanması ve finansal, sosyal olarak da gerekliliklerinin giderek karmaşıklaşması sağlık yönetimini bir ihtiyaç haline getirmektedir. Bu yüzden etkili bir sağlık liderliğinin sağlıkta başarılı sonuçlar vereceği kanısındayım. Buradan yola çıkarak yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanlar arasındaki örgütsel bağlılığın nasıl ve ne düzeyde olduğunu anlamak adına böyle bir çalışmanın ele alınması uygun görüldü.

3.2. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Özgün Değeri

Hastane, hastalıklı bireylerin rahatsızlıklarının tespit ve tedavi edildiği, tıbbi cihaz ve gereçlerle cerrahi işlemlerin yapıldığı teşekküllerdir (Sur ve Palteki, 2013: 99). Tanımdan da anlaşılacağı gibi hastaneler birçok hizmetin bir arada verildiği bundan dolayı karmaşık yapılar olarak görülmektedir. Karmaşık olması birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu tür kurumlarda süreçler çok uzun sürebilmekte ve her sürecin biri başlı başına sorun teşkil edebilmektedir. Ayrıca bu kurumlarda alanında deneyim kazanmış uzman kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Kullanılan teknoloji üst düzey olduğu için bu teknolojileri kullanabilecek elemanlar da profesyonel olmalıdır. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda hepsi hastaneler için ayrı birer maliyet anlamına gelmektedir. Etkin bir yönetim sistemi ile yöneticilerin, çalışanların algıları üzerinde etkili olacağı ve bunun sonucunda da süreçlerin başarılı bir şekilde yönetileceği öngörülmektedir.

Gerek bütün kurumlar düzeyinde gerekse sağlık kurumları dâhilinde en büyüğünden en küçüğüne kadar kurumların gayelerini başarılı bir biçimde tamamlaması, geleceğe ait hedeflere erişebilmesi, gelişim ve değişimi yakından takip edebilmesi için etkin bir yönetim yapısının oluşturulabilmesi çok önemlidir. Yönetim sisteminin süreçlerin işleyiş devamlılığını sağlayabilmesi için yöneticilerin liderlik vasıflarını kullanması da son derece önemli ve gereklidir.

Organizasyonların büyümesiyle bir kurumda iş sahası genişlemekte ve çalışan insan sayısı da artmaktadır. Çalışanlar arasında koordineyi sağlamak ve iş bölümünü yapıp çalışanların daha etkin olmasını sağlayarak kurumsal verimliliğe katkıda bulunabilmek için yönetici pozisyonundaki liderlerin etkili davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Çalışanları belli amaçlar etrafında toplayıp birbirlerine kenetlenmesini sağlayan liderler, çalışanların örgüte bağlı kalınmasında etkili oldukları düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılığın önemli yanlarından biri de kurumsal bağlılığı artıran çalışan, üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmekte, bulunduğu pozisyonun hakkını verebilmektedir. Bağlılığın diğer bir önemi ise çalışanlar arasında pozitif bir iletişime vesile olmasıdır. İletişim gücü kuvvetli kurumlar daha kolay ve erken sonuçlara ulaşabildiği ve süreçlerin daha kısa bir zaman diliminde sonlanmasına vesile olabilmektedir. Bu sürecin doğru kullanımı beraberinde kurumda var olan malzeme, materyal, bilgi ve enerjinin doğru ve yerinde kullanılmasını sağlayabilmektedir. Bu da hastaneler gibi kurumlar için az maliyet, çok kâr ve sürdürülebilir iş verimliliği anlamına gelmektedir. Bundan dolayı çalışan bağlılığı, hastaneler için önemli olabilmekte ve üzerinde durulması gereken konular sırasına girmektedir.

Bir kurumda veya örgütte verimliliği ve karlılığı artıracak en önemli etken insan unsuru olarak görülebilir. Kurumda verimliliği artırmanın yollarından biri çalışanların iş verimliliği kapasitelerini artırmayla olabilir. Bu noktada yöneticilerin liderlik vasıfları önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendi pozitif kişisel özelliklerini kullanabilen liderler çalışanların kurumsal bağlılığını artıracak ve istenilen verimlilik ve karı elde edebileceği düşünülmektedir. Bu tez çalışmasının amacı, sağlık kurumlarında yönetici pozisyonunda bulunan liderlerin davranışları ile astların diğer bir deyişle çalışanların kurumsal bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının varlığını tespit etmektir. Bu çalışmayla üyelerin kurumsal bağlılıklarını artırmak, kurumsal verimliliği artırmak ve organizasyonun hayatta kalmasını sağlayarak çevresiyle

rekabet edilebilir hale getirebilmek amacıyla nasıl bir lider olunmalı ve üyeler ne şekilde yönlendirilmelidir suallerine cevaplar aranacaktır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma için toplam dokuz (9) hipotez oluşturulmuştur. Araştırmanın hipotezleri korelasyon analizi ile test edilmiş olup bunlardan 8'i kabul edilmiş olup diğer 1 tanesi ise reddedilmiştir.

H1a: Hastane iş görenlerinin değerlendirmelerine göre otoriter liderlik davranışı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. **Kabul**

H1b: Hastane iş görenlerinin değerlendirmelerine göre otoriter liderlik davranışı ile rasyonel (devamlılık) bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. **Red**

H1c: Hastane iş görenlerinin değerlendirmelerine göre otoriter liderlik davranışı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. **Kabul**

H2a: Hastane iş görenlerinin değerlendirmelerine göre demokratik-katılımcı liderlik davranışı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. **Kabul**

H2b: Hastane iş görenlerinin değerlendirmelerine göre demokratik-katılımcı liderlik davranışı ile rasyonel (devamlılık) bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. **Kabul**

H2c: Hastane iş görenlerin değerlendirmelerine göre demokratik-katılımcı liderlik ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. **Kabul**

H3a: Hastane iş görenlerin değerlendirmelerine göre tam serbestiyi esas alan liderlik davranışı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. **Kabul**

H3b: Hastane iş görenlerin değerlendirmelerine göre tam serbestiyi esas alan liderlik davranışı ile rasyonel (devam) bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. **Kabul**

H3c: Hastane iş görenlerin değerlendirmelerine göre tam serbestiyi esas alan liderlik davranışı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. **Kabul**

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırmanın Diyarbakır'da faaliyet gösteren Özel Genesis Hastanesi'yle sınırlı olması diğer hastanelerle genellenebilirliğini azalttığı düşünülmektedir.
- Her ne kadar bu çalışma devlet hastaneleriyle yapılmak istenmişse de tez sürecinin uzaması (ilgili kurumda çalışma yapılabilirliğine dair izin alınma süresinin uzaması) göz önüne alınarak bu çalışmanın kamu hastanelerinde yapılmayıp sadece bir özel hastaneyle yapılmış olması,
- Ayrıca taraflı ve yanlı bir çalışmanın engellemesi amacıyla yönetimde yer alan idarecilerin çalışmaya dâhil edilmemesi,
- Çalışmaya katılan kişilerin neredeyse % 80'in kadınlardan oluşması,
- Basit örnekleme yöntemine göre 168 çalışana ulaşmak yeterliyken bu sayıyla sınırlı kalmayıp idareciler hariç tüm çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Fakat doktorların çalışmaya katılmaya isteksiz olmaları buna gerekçe olarak vakitlerinin çok az olduğunu ifade etmeleri ve diğer çalışanlardan bazılarının gece çalışması veya izinli olmasından dolayı çalışmaya dâhil edilmemesi çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

3.5. Araştırmanın Varsayımları

- Özel Genesis Hastanesi çalışanlarının liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık algıları, araştırmanın evrenine dair realist bir biçimde belirleneceği varsayılmaktadır.
- Çalışanların anket ve ölçek sorularına verdikleri cevapların doğru ve gerçeğe yakın oldukları varsayılmaktadır.
- Çalışanların ölçek sorularını cevaplama esnasında birbirinden etkilenmedikleri varsayılmaktadır.

3.6. Araştırmanın Kapsamı, Evreni ve Örnekleme

Araştırmamızın evreni Diyarbakır ilinde faaliyet yürüten özel Genesis Hastanesi'nde çalışmakta olan ve yönetim bölümündekiler (idareciler) hariç tüm sağlık çalışanlarıdır. Çalışmaya katılan çalışanlar 290 kişi olup, örneklem grubu ise aşağıda belirtildiği gibi basit örnekleme yöntemine göre minimum 166 kişi olarak seçilmiştir. Örneklem grubuna dâhil edilen 166 çalışan özel Genesis Hastanesi'nde çalışan tüm çalışanları temsil edeceği varsayılmıştır. Gönüllülük esasına dayanan bu anket çalışması

hastane tarafından uygun görülen bir zamanda iş akışını etkilemeyecek şekilde yapılması planlanmıştır. Araştırmada kullanılacak anket ve ölçek sayısı aşağıda formülize edilmiş olup Basit Tesadüfi Örneklem yöntemi kullanılarak belirlenmiştir.

$$n = \frac{N(T1 - \alpha)^2(p * q)}{d^2(N - 1) + ((T1 - \alpha)^2(p * q))}$$

N: Nüfus Sayısı,

n: Örneklem büyüklüğü

Z_{α} : $\alpha= 0.05$ için 1.96

d= Örneklem hatası (0,05)

p: Görülme Olasılığı (0,5)

q=Görülmememe Olasılığı (1-p) (0,5)

$$n = \frac{290(1,96)^2(0,5 * 0,5)}{0,05^2 289 + ((1,96)^2(0,5 * 0,5))}$$

n=166 (basit tesadüfi örneklem yönteminde uygulanması gereken minimum anket sayısı).

Örneklem grubu için 166 kişi yeterli olmasına rağmen bazı istisnalar (çalışanın gece vardiyasında çalışıyor olması veya izinli olması) hariç hastanenin tüm çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışma gönüllülük esasına dayalı olduğundan herhangi bir dayatma olmadan çalışanlar kendi gönül rızasıyla çalışmaya katılmıştır. Bazılarının isteksiz olması, bazılarının şüpheyle yaklaşması, bir kısmının izinli olması ve bazılarının da zamanı sıkıntı etmesinden –özellikle doktorlar, dolayı anket ve ölçek çalışmasına 177 kişi katılmıştır.

3.7. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Çalışanların, liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık algılarını tespit etmek amacıyla hazırlanan anket ve ölçek soruları, Yıldız tarafından 2010 yılı Haziran ayında yapılan çalışmadan esinlenerek oluşturulmuştur. Çalışanlara uygulanan anket ve ölçek toplam üç (3) bölüm ve 41 sorudan oluşmaktadır. Çalışmanın anket bölümünde çalışanların demografik bilgileri ile ilgili sorular yer alırken ikinci bölümünde örgütsel bağlılık ölçeği, üçüncü bölümünde ise liderlik ölçeği ile ilgili sorular yer almaktadır (Ek-1 Anket ve Ölçek Formu).

3.7.1. Araştırmanın Anketi ve Ölçeği Hakkında Bilgi

Anket ve ölçeğin hazırlanması için ilgili yazın taranmış, daha önceki araştırmalarda kullanılan anket ve ölçekler incelenmiş ve çalışmayla alakalı, Nedim Yıldız'ın "Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma" isimli tez çalışmasında kullanılan anket ve ölçek uygun bulunmuştur. Anket ve ölçeği kullanabilmek için yukarıda ismi belirtilen tez yazarından izin alınmış ve aşağıda özellikleri belirtilen ilgili anket ve ölçek kullanmaya karar verilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin alındığı çalışma; Allen, N.J and J.P.Meyer tarafından 1990 yılında geliştirilen "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment" isimli çalışmadan alınmıştır. Liderlik davranışları ile ilgili soruların alındığı çalışma; Nedim Yıldız'ın 2010 yılında "Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma" adlı tez çalışmasında kendi geliştirip kullandığı sorulardan hazırlanmıştır.

Anketin birinci bölümü demografik bölümden oluşmaktadır. Kişisel bilgiler olup toplamdan altı sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin ikinci bölümünde, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçen sorulardan oluşan bir ölçek bulunmaktadır. Bu ölçekte yer alan sorular, Allen ve Meyer'in geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçekleri olan; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ölçeklerinden alınmıştır. Anket, beş soru duygusal bağlılık, beş soru devamlılık bağlılığı ve beş soru da normatif bağlılığı ölçen toplam 15 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular, duygusal bağlılık (1-4-7-10-13), devamlılık bağlılığı (2-5-8-11-14) ve normatif bağlılık (3-6-9-12-15) şeklinde anket içerisine dağıtımı yapılmıştır.

Ölçeğin üçüncü bölümünde çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışlarını nasıl algıladığını ölçmek için bir ölçek oluşturulmuştur. Bu ölçekte kullanılan soruların oluşturulması için liderlik ilgili kaynaklar taranmış ve elde edilen bilgiler doğrultusunda ölçek soruları açık ve anlaşılır bir şekilde hazırlanmıştır. Araştırmada yöneticilerin liderlik tarzları, klasik sınıflama içerisinde otoriter, tam serbesti tanıyan ve demokratik-katılımcı davranış tarzları olarak belirlenmiştir. Rue ve Byars (1980) davranışsal liderlik teorileri içerisinde yer alan ve literatüre Iowa üniversitesi çalışmaları olarak geçen, 1930'lu yıllarda Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından yapılan çalışmalarda tespit edilen liderlik tarzlarındaki ayrıma dayandırılarak belirlenmiştir. Bu ölçekte, altı soru otoriter liderlik, sekiz soru demokratik-katılımcı liderlik ve altı soru tam serbesti tanıyan liderlik tarzını ölçen toplam 20 soru bulunmaktadır. Bu sorular, otoriter

liderlik (1-4-7-10-13-17), demokratik-katılımcı liderlik (2-5-8-11-14-16-19-20) ve tam serbesti tanıyan liderlik (3-6-9-12-15-17) şeklinde anket içerisine dağıtımı yapılmıştır.

Ölçeğin hem ikinci bölümünde çalışanların örgütsel bağlılığını ölçme hem de üçüncü bölümünde çalışanların yöneticilik davranışlarını nasıl algıladığı ile ilgili yer alan ifadelerde, 5'li Likert (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

3.8. Çalışmanın Veri Toplanma Süreci

Araştırmanın yapılabilmesi için üniversite hastanesi ve üç tane de özel hastaneye irtibata geçilmiş, hastanelerin ya müdür ya da başhekimleriyle konuşulmuştur. Üniversite hastanesinden çıkacağı iznin çok uzayacağı ve zaman kaybı olacağı düşünüldüğünden orayla çalışmanın yapılmamasına karar verilmiştir. Özel hastanelerden ikisi ise araştırmanın kurumlarında yapılamayacağını söylemeleri üzerine orayla da çalışma yapılamamıştır. Yalnız özel Genesis Hastanesi başhekimi çalışmanın kendi sağlık kurumlarında yapılmasının hiçbir sıkıntı oluşturmayacağı söylemesi üzerine orada araştırma yapılmaya karar kılınmıştır.

Araştırma ölçeği ve anketinin uygulanması için Genesis Hastanesi başhekimi ile detaylıca konuşuldu. Her bir kişiye anket ve ölçeğin yerinde yapılması hastanenin başhekimi tarafından uygun görülmedi. Gerekçe olarak da kendileri, hastanelerinin çok yoğun olduğu dolayısıyla çalışanların araştırmayla meşgul olmaları halinde işlerin aksayacağı ve bunun da hastaların memnuniyetsizliğine neden olacağı düşüncesiyle normal çalışma saatleri dışında yapılması uygun görüldü. Kendileri her meslek grubunun eğitim semineri olduğunu ve bu esnada çalışmanın yapılması daha sağlıklı olacağını belirtip süpervizör eşliğinde çalışmayı yürütebileceğimizi ifade etti.

Çalışmanın anket ve ölçeği 2019 yılı Şubat-Mayıs ayları arasında süpervizör eşliğinde yüz yüze yapılmıştır. Çalışma için basit örnekleme yöntemine göre belirlenen anket ve ölçek sayısı 166 kişi yeterliyken bununla yetinmeyip idareciler hariç tüm çalışanlara ulaşılmaya çalışıldı. Daha önce belirtilen nedenlerden dolayı çalışanlardan 177 kişinin anket ve ölçeği geçerli sayıldı ve değerlendirmeye tabi tutuldu.

3.9. Çalışmanın Veri Analiz Yöntemi

Diyarbakır ili özel Genesis Hastanesi'nde yapılan anket ve ölçek çalışmasının uygulanması yaklaşık 3 ay (01.02.2019-06.05.2019) sürmüş olup 177 çalışana

ulaşmıştır. Çalışmanın toplanan verileri Statistical Package for Social Science (SPSS 22,0) veri tabanına aktarılmıştır. Çalışmanın normallik analizi ve ayrıca liderlik ve örgütsel bağlılık sorularının güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Çalışma yapılan hastanede ağır basan liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık türünü tespit etmek amacıyla, çalışmaya katılan personelin liderlik ve örgütsel bağlılık sorularına vermiş olduğu cevapların ortalamaları alınmıştır. Liderlik ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını ve ilişkinin yönünü test etmek amacıyla “korelasyon analizi” uygulanmıştır. İki den fazla grubun bulunduğu analizlerde farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla parametrik testler için “Tek yönlü varyans analizi” (Anova), non-parametrik testler için “kruskal wallis testi” yapılmıştır. İki grup arasındaki farklılığı test etmek için parametrik testler için “Bağımsız t testi”, non-parametrik testler için “mann-whitney U testi” yapılmış ve bunların sonuçlarına göre yorumlamalarda bulunulmuştur.

3.10. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

3.10.1. Demografik Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 3. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı

| Cinsiyet | Kişi sayısı(N) | Yüzde(%) |
|----------|----------------|----------|
| Kadın | 145 | 81,92 |
| Erkek | 32 | 18,08 |
| Toplam | 177 | 100 |

Tablo 4’te verildiği gibi çalışmaya katılanların cinsiyetine bakıldığında çalışanların 145’i (%81,92) kadın, 32’si (18,07) erkek oluşturmaktadır. Çalışanların ekseriyetle kadınlardan oluşması ve çalışmaya daha çok kadınların katılması böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımları

| Medeni Durum | Kişi sayısı(N) | Yüzde(%) |
|--------------|----------------|----------|
| Evli | 59 | 33,3 |
| Bekâr | 115 | 65,0 |
| Dul | 3 | 1,7 |
| Toplam | 177 | 100 |

Tablo 5'te verildiği gibi çalışmaya katılanların medeni durumuna bakıldığında çalışanların 115'i (%65) bekâr, 59'u (%33,3) evli, 3'ü (%1,7) ise eşinden ayrı (dul) olduğu görülmektedir. Bu duruma, ankete katılan çalışanların yarısından fazlasının (93 kişi) yaşlarının düşük olması diğer bir deyişle 25 yaşın altında olması bu duruma etki ettiği söylenilebilir.

Tablo 5. Katılımcıların Yaş Dağılımları

| Yaş | Kişi sayısı(N) | Yüzde(%) |
|-------------|----------------|----------|
| 18-25 | 93 | 52,5 |
| 26-33 | 46 | 26,0 |
| 34-41 | 28 | 15,8 |
| 42-49 | 7 | 4,0 |
| 50 ve üzeri | 3 | 1,7 |
| Total | 177 | 100,0 |

Tablo 6'da katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında 93'ü (%52,5) 18-25 yaş, 46'sı (%26) 26-33 yaş, 28'i (%15,8) 34-41 yaş, 7'si (%4) 42-49 yaş, 3'ü (%1,7) ise 50 ve üzeri yaş gurubundan oluşmaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğunun 33 (93+46=136 kişi) yaş altında olmaları hastanenin genç ve dinamik bir yapısının olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan bakıldığında yüksek yaş grubunda bulunan çalışanların sayıca düşük olduğu anlaşılmaktadır. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında, ilgili hastanenin son yıllarda kurulmuş olması sebep olduğu düşünülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Öğrenim Durumu

| Öğrenim Durumu | Kişi sayısı(N) | Yüzde(%) |
|-----------------------|----------------|----------|
| İlköğretim | 16 | 9,0 |
| Lise | 59 | 33,3 |
| Yüksekokul | 26 | 14,7 |
| Üniversite | 67 | 37,9 |
| Yüksek lisans ve üstü | 9 | 5,1 |
| Total | 177 | 100,0 |

Tablo 7'de verildiği üzere çalışmaya katılanların 67'si (%37,9) üniversite, 59'u (%33,3) lise, 26'sı (%14,7) yüksekokul, 16'sı (%9) ilköğretim, 9'u (5,1) yüksek lisans ve üstü olduğu görülmektedir. Hastanede çalışanların önemli bir kısmı üniversite ve yüksek lisans (67+9= 76 kişi) mezunu olması hastanenin eğitilmiş, kendini geliştirmiş kalifiyeli

elemana önem verdiği fikrinin insanda tezahür etmesine neden olduğu söylenilebilir. Ayrıca hastane gibi sağlık kurumları eğitilmiş, donanımlı çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Bu açıdan bakıldığında hastanenin çalışan kişi sayısının eğitim olarak daha üst birimlerden (yüksekokul, lisans ve yüksek lisans) mezun olması yukarıdaki durumla paralellik gösterdiği söylenilebilir.

Tablo 7. Katılımcıların Çalışma Süresi

| Çalışma Süresi | Kişi sayısı(N) | Yüzde(%) |
|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| 1 yıldan az | 59 | 33,3 |
| 1-5 yıl | 100 | 56,5 |
| 6-10 yıl | 14 | 7,9 |
| 11 yıl ve üzeri | 4 | 2,3 |
| Total | 177 | 100,0 |

Tablo 8'e çalışmaya katılanların çalışma sürelerine bakıldığında; 100 (%56,5) kişi 1-5 yıl, 59 (%33,3) 1 yıldan az, 14'ü (%7,9) 6-10 yıl ve 4'ü (%2,3) ise 11 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Çalışma süreleri değerlendirildiğinde yıl olarak daha uzun süre çalışan sayısının az olması birkaç nedene bağlanabilir. İlki daha önce belirtildiği gibi hastanenin genç oluşumlu olması bu görünüme neden olabilecektir. Ya da çalışan bağlılığının az olması dolayısıyla işgücü devir oranının yüksek olması buna neden olabileceği ihtimali üzerinde durulmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların Meslek Grupları

| Meslek | Kişi sayısı(N) | Yüzde(%) |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------|
| Doktor | 10 | 5,6 |
| Hemşire-Ebe | 61 | 34,5 |
| Laboratuvar teknisyeni veya teknikeri | 3 | 1,7 |
| Anestezi teknisyeni veya teknikeri | 9 | 5,1 |
| Temizlik elemanı | 29 | 16,4 |
| Diğer | 65 | 36,7 |
| Total | 177 | 100,0 |

Tablo 9'da görüldüğü gibi çalışmaya katılan çalışanların icra ettiği mesleklere bakıldığında; 65'i (%36,7) diğer, 61'i (%34,5) hemşire-ebe, 29'u (%16,4) temizlik elemanı, 10'u (%5,6) doktordur. Bazı meslek gruplarının çalışmaya katılımının az olması, çalışmaya katılmak istememeleri ve gece vardiyasında çalışıyor olmaları böyle bir

tablonun ortaya çıkmasına neden olduğu düşünülmektedir. Fakat en azından her meslek grubundan çalışanların olması çalışmanın geçerliliği için çok önem taşımaktadır.

Tablo 9. Demografik Bilgilerin Genel Gösterimi

| | | Frekans (N) | Yüzdesi |
|-----------------------|--------------------------------------|--------------------|----------------|
| Cinsiyet | Kadın | 145 | 81,9 |
| | Erkek | 32 | 18,1 |
| Medeni durum | Evli | 59 | 33,3 |
| | Bekâr | 115 | 65,0 |
| | Dul | 3 | 1,7 |
| Yaş | 18-25 | 93 | 52,5 |
| | 26-33 | 46 | 26,0 |
| | 34-41 | 28 | 15,8 |
| | 42-49 | 7 | 4,0 |
| | 50 ve üzeri | 3 | 1,7 |
| Eğitim Durumu | İlköğretim | 16 | 9,0 |
| | Lise | 59 | 33,3 |
| | Yüksekokul | 26 | 14,7 |
| | Üniversite | 67 | 37,9 |
| | Yükseklisans ve üstü | 9 | 5,1 |
| Çalışma Süresi | 1 yıldan az | 59 | 33,3 |
| | 1-5 yıl | 100 | 56,5 |
| | 6-10 yıl | 14 | 7,9 |
| | 11 yıl ve üzeri | 4 | 2,3 |
| Meslek | Doktor | 10 | 5,6 |
| | Hemşire-Ebe | 61 | 34,5 |
| | Laboratuar teknisyeni veya teknikeri | 3 | 1,7 |
| | Anestezi teknisyeni veya teknikeri | 9 | 5,1 |
| | Temizlik elemanı | 29 | 16,4 |
| | Diğer | 65 | 36,7 |
| Toplam | | 177 | 100 |

3.10.2. Güvenirlilik Analizleri

Çalışma ölçeğinin güvenilir olup olmadığına cronbach alpha değerine bakılarak saptanabilir. Özdamar (2002: 673) geçerli olabilecek cronbach alpha değerlerini şu şekilde belirtmiştir.

- $\leq \alpha < 0.40$ ise çok az güvenilir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ az güvenilir,

- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek çok güvenilirdir.

Tablo 10. Faktörlerin Cronbach Alpha Değerleri

| Ölçek | Cronbach's Alpha | Madde Sayısı |
|--------------------------------------|------------------|--------------|
| Liderlik | ,875 | 20 |
| <i>Liderlik-Otoriter</i> | ,662 | 6 |
| <i>Liderlik-Demokratik Katılımcı</i> | ,885 | 8 |
| <i>Liderlik-Tam Serbesti Tanıyan</i> | ,693 | 6 |
| Örgütsel Bağlılık | ,861 | 15 |
| <i>Bağlılık-Duygusal</i> | ,790 | 5 |
| <i>Bağlılık-Devamlılık</i> | ,605 | 5 |
| <i>Bağlılık-Normatif</i> | ,742 | 5 |

Ölçeklerin güvenilirliğini saptamak amacıyla elde edilen cronbach alpha değerleri şu şekildedir: otoriter liderliğin cronbach alpha değeri 0.662 , demokratik liderliğin cronbach alpha değeri 0.885 , tam serbesti tanıyan liderliğin cronbach alpha değeri 0.662 , genel olarak **liderlik** ölçeğinin cronbach alpha değeri 0.875 'tir. Öte yandan duygusal bağlılığın cronbach alpha değeri 0.790 , devamlılık bağlılığın cronbach alpha değeri 0.605 , normatif bağlılığın cronbach alpha değeri 0.742 ve genel olarak **örgütsel bağlılık** ölçeğinin cronbach alpha değeri 0.861 'dir (tablo 11). Verilen bilgiler ışığında ölçek değerlerinin istenenin üzerinde bir katsayıya sahip oluşu güvenilirliğini artırmıştır. Böylece ölçekler geçerli ve güvenilir olarak değerlendirilebilir.

3.10.3. Ortalama

Hastanenin yönetim departmanında bulunan yöneticilerin sergiledikleri davranışların liderlik türlerinden hangisinin daha çok ağır bastığını ve aynı zamanda çalışanların örgütlerine, örgütsel bağlılık türlerinden hangi bağlılık türüyle daha çok bağlı oldukları veya ne tür bağlılık sergilediklerini tespit etmek amacıyla ortalamalara bakılmıştır.

Tablo 12' de liderlik alt faktörlerinin ortalamalarına baktığımızda değerlerin $2,7137$ ile $3,1959$ arasında olduğu görülmektedir. 3.1959 'luk ortalamayla otoriter liderlik değişkeninin daha ağır bastığını söyleyebiliriz. Bu durumda hastanede çalışan personelin, yöneticilerinin liderlik davranışlarını daha çok otoriter algıladıklarını göstermektedir. Çalışma yapılan hastanenin özel bir kuruluş olması, bir sağlık organizasyonu olmasının

getirdiği sorumluluk, bu sorumluluk sonucu yöneticilerin yetkilerini daha yetkin kullanması ve olabildiğince iş süreçlerini daha aktif tutabilmesi adına böyle bir durumun ortaya çıkmasına neden olduğunu söyleyebiliriz.

Öte yandan demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik değişkeninde bulunan sorulara bakıldığında çalışmaya katılan katılımcıların sırasıyla 2.9506 ve 2.7137 ortalama ile “katılmıyorum” seçeneğine birbirine yakın cevaplar verdiği görülmektedir. Bu durum bize bu hastanede çalışan personellerin liderin davranışlarını ne demokratik-katılımcı ne de tam serbestiyi esas alan liderlik davranışı olarak algılamadıklarını göstermektedir. Yöneticilerin hastane işlerinin işlerliğinin devamı ve süreçlerden olabildiğince daha iyi yararlanarak karı maksimize etme düşüncesi böyle bir tablonun karşımıza çıktığını söyleyebiliriz. Ayrıca özel kurumlar daha çok hizmet daha çok kar prensibini güttüğü ve bunu ancak kural, disiplinle çalışanlarına yaptırabileceğini düşündüklerinden çalışanlarına bu doğrultuda davranarak onların böyle algılamalarına neden olduğu kanısına varılabilir.

Tablo 11. Liderlik Alt Faktörlerinin Ortalamaları

| Alt Faktörler | Ortalamalar |
|-----------------------------------|-------------|
| Otoriter liderlik | 3,1959 |
| Demokratik-Katılımcı liderlik | 2,9506 |
| Tam Serbestiyi Esas Alan Liderlik | 2,7137 |

Tablo 13’ te örgütsel bağlılık alt faktörlerinin ortalamalarına baktığımızda değerlerin 2,4667 ile 3,4203 arasında olduğu görülmektedir. Bunlardan duygusal bağlılık değeri 3.4203 ve normatif bağlılık değeri ise 3.4034’tür. Bu da bize kurumda çalışan personelin örgüte olan bağlılıklarının duygusal ve normatif bağlılıklarından kaynaklandığını göstermektedir. Tablo 12’de anlaşılacağı üzere yöneticilerin daha çok otoriter liderlik davranışı sergilediği kurumda, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının yüksek çıkması ilginç olsa da burada otoriter liderlik tarzının katı olmayışının etkili olduğu söylenebilir (Yıldız, 2010: 107). Ya da kurumdaki samimi ilişkiler, pozitif bir hava, güçlü bir iletişim sistemi... Vb. sebepler böyle bir durumun ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir. Literatürdeki diğer çalışmalarda buna benzer sonuçlarla karşılaşmak mümkündür. Yıldırım (2011: 87) çalışmasında çalışanların bağlılık algıları daha çok duygusal ve normatif bağlılıktan kaynaklandığını belirtmiştir.

Buna benzer bir sonuç Geri'nin (2010: 128) çalışmasında tespit edilmiştir. Çalışmaya göre çalışanların duygusal bağlılığı 3.98, devam bağlılığı 2.78, normatif bağlılığı 3.50 düzeyinde olmuştur.

Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Alt Faktörlerinin Ortalamaları

| Alt Faktörler | Ortalamalar |
|----------------------|--------------------|
| Duygusal Bağlılık | 3,4203 |
| Devamlılık Bağlılığı | 2,4667 |
| Normatif Bağlılık | 3,4034 |

Bu kısımda, anket içerisinde demografik değerlere ilişkin soruların dışında liderlik türleri ölçeği 15 soru, örgütsel bağlılık ölçeği ise 20 soru toplam 35 soru için hastane çalışanlarının verdiği cevaplar doğrultusunda belirlenen puanlama tablosu, ortalama ve standart sapma değerleri şu şekildedir;

- Kesinlikle Katılıyorum: 5 puan
- Katılıyorum: 4 puan
- Kararsızım: 3 puan
- Katılmıyorum: 2 puan
- Kesinlikle Katılmıyorum: 1 puan

Tablo 13. Anket Sorularının Ortalama Değerlendirme Tablosu

| Maddeler | N | | Ortalama | Standart Sapma | Minimum Değer | Maximum Değer |
|---|--------------------|-------|----------|----------------|---------------|---------------|
| | Geçerlilik (Valid) | Eksik | | | | |
| Bu işletmede kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum. | 177 | 0 | 3,1638 | 1,36982 | 1,00 | 5,00 |
| Bu işletmeden ayrıldığım takdirde başka bir işletmede aynı statüde iş bulamam. | 177 | 0 | 1,9548 | 1,12724 | 1,00 | 5,00 |
| Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak doğru gelmiyor. | 177 | 0 | 3,4294 | 1,38860 | 1,00 | 5,00 |
| Bu işletmede çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum. | 177 | 0 | 3,6441 | 1,26261 | 1,00 | 5,00 |
| Bu işletmede terfi ederek daha üst görevlere geleceğime inanıyorum. | 177 | 0 | 3,2090 | 1,44455 | 1,00 | 5,00 |
| Bu işletmede çalıştığım sürece hak ettiğim yere geleceğimi inanıyorum. | 177 | 0 | 3,1073 | 1,39594 | 1,00 | 5,00 |
| Bu işletmenin başarılı olması için daha fazla çaba göstermeye hazırım. | 177 | 0 | 3,8418 | 1,26933 | 1,00 | 5,00 |
| Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğimde hayatım alt üst olur. | 177 | 0 | 2,3333 | 1,36792 | 1,00 | 5,00 |
| Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım olarak görürüm. | 177 | 0 | 3,5932 | 1,18875 | 1,00 | 5,00 |
| Bu kuruluşun benim için özel bir anlamı var. | 177 | 0 | 3,3672 | 1,31238 | 1,00 | 5,00 |
| Bu işletmeyi bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum. | 177 | 0 | 2,7232 | 1,21878 | 1,00 | 5,00 |
| Bu işletmeye çok şey borçluyum. | 177 | 0 | 3,1469 | 1,16331 | 1,00 | 5,00 |
| Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni mutlu eder. | 177 | 0 | 3,0847 | 1,31799 | 1,00 | 5,00 |
| Maaşım yeterince yüksek diğer kurumlardan bu kadar maaş alamam. | 177 | 0 | 2,1130 | 1,26971 | 1,00 | 5,00 |
| Bu işletmenin geleceği benim için önemlidir. | 177 | 0 | 3,5706 | 1,28666 | 1,00 | 5,00 |
| Astlarımı yönetimin dışında tutar. | 177 | 0 | 2,9774 | 1,34399 | 1,00 | 5,00 |
| Astlarımı karar alma sürecine dâhil eder. | 177 | 0 | 2,8475 | 1,26779 | 1,00 | 5,00 |
| Karar vermektan çekinir. | 177 | 0 | 2,4633 | 1,11806 | 1,00 | 5,00 |

| | | | | | | |
|--|-----|---|--------|---------|------|------|
| Karar verir ve verdiği kararları astlarına bildirir. | 177 | 0 | 3,3616 | 1,22209 | 1,00 | 5,00 |
| Astlarının fikirlerini dinler ve fikirlerine değer verir. | 177 | 0 | 3,0339 | 1,24726 | 1,00 | 5,00 |
| İhtiyaç hissedildiğinde ortada yoktur. | 177 | 0 | 2,6158 | 1,20575 | 1,00 | 5,00 |
| Astlarından emirlerine sorgusuz itaat etmelerini bekler. | 177 | 0 | 3,1751 | 1,25583 | 1,00 | 5,00 |
| Alınan kararların önemini açıklar. | 177 | 0 | 3,2768 | 1,18090 | 1,00 | 5,00 |
| Astlarının yapmak istedikleri her şeyi kabul eder. | 177 | 0 | 2,5085 | 1,20660 | 1,00 | 5,00 |
| Disiplin kurmak amacıyla astlarının eleştirilerine müsaade etmez. | 177 | 0 | 3,0621 | 1,20679 | 1,00 | 5,00 |
| Ortak hedef ve yaklaşımları bizlere anlatır. | 177 | 0 | 3,1412 | 1,25560 | 1,00 | 5,00 |
| Yetkili olduğunu göstermekten kaçınır. | 177 | 0 | 2,5254 | 1,25711 | 1,00 | 5,00 |
| Astların standart kural ve yöntemlere uymasını ister. | 177 | 0 | 3,6215 | 1,24690 | 1,00 | 5,00 |
| Astları etkileyen kararları çalışanların görüşlerini alarak verir. | 177 | 0 | 2,813 | 1,32040 | 1,00 | 5,00 |
| Her zaman aynı şekilde işimi yapmamdan hoşnuttur. | 177 | 0 | 3,1921 | 1,17616 | 1,00 | 5,00 |
| Harekete geçmeden önce astlarına danışır. | 177 | 0 | 2,8475 | 1,31184 | 1,00 | 5,00 |
| Her kararı kendisi alarak zaman kaybını önler. | 177 | 0 | 2,9774 | 1,21989 | 1,00 | 5,00 |
| Serbest karar alabilen eğitimli ve sorumluluk sahibi astlar seçer. | 177 | 0 | 3,1412 | 1,26462 | 1,00 | 5,00 |
| İyi ve kötü eleştirilere açıktır. | 177 | 0 | 2,8983 | 1,30595 | 1,00 | 5,00 |
| Karar alma sürecine tüm astlarını katar. | 177 | 0 | 2,7458 | 1,31330 | 1,00 | 5,00 |

Tablo 14’te örgütsel bağlılık ölçeği için ilk 15 soru ve liderlik türleri ölçeği için 20 olmak üzere toplam 35 anket sorusu için, örnekleme oluşturan 177 katılımcının sorulara verdikleri cevapların ortalama puanları gösterilmektedir. Her iki ölçek içindeki sorular için katılımcıların verebileceği minimum puan 1, maksimum puan ise 5’tir. Buna göre örgütsel bağlılık ölçeği içerisinde “Bu işletmenin başarılı olması için daha fazla çaba göstermeye hazırım” maddesi maksimum ortalama puanı (3,8418), ile “Bu işletmeden ayrıldığım takdirde başka bir işletmede aynı statüde iş bulamam” maddesi ise minimum ortalama puanı (1,9548) elde edilmiştir. Buradan örnekleme oluşturan çalışanların

organizasyonun başarısı için duygusal bir bağlılık sergileyeceği ve ellerinden gelen çabayı sarf edebileceği anlaşılmaktadır. Ama diğer taraftan çalıştığı kurumun dışında çok alternatiflerinin olduğu ve çalıştığı kurumdan ayrılmak istediğinde başka bir kurumda kendi bilgi, yetenek, eğitimlerine güvenerek rahatlıkla iş bulabilecekleri kanısına varılmaktadır. Yöneticilerin davranışlarını belirten liderlik türleri ölçeği içerisinde ise örnekleme oluşturan çalışanlar “Astların standart kural ve yöntemlere uymasını ister” maddesi maksimum ortalama puanı (3,6215), ile “Karar vermekten çekinir.” maddesine ise minimum ortalama puanı (2,4633) vermişlerdir. Bu durum ise liderin kendi verdiği kararları uygulamaya çalışan ve çalışan personelin kurumun mevcut kurallarına uyulmasını sağlayarak standardın dışına çıkmayarak otoriter bir liderlik tarzını ortaya koyduğunu kanıtlamaktadır.

3.10.4. Normallik Analizleri

Çalışmanın normal bir dağılım sergileyip sergilenmediğini belirlemek ve bu çalışma için hangi testlerin uygulayacağına karar verebilmek için normallik analizi yapılmıştır.

Tablo 14. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Normal Dağılım Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|------------------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | Statistic | Df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Lider-otoriter | ,133 | 177 | ,000 | ,962 | 177 | ,000 |
| Lider-demokratik | ,057 | 177 | ,200* | ,983 | 177 | ,029 |
| Lider-serbestiyeti esas alan | ,114 | 177 | ,000 | ,980 | 177 | ,013 |
| Örgütsel-duygusal | ,088 | 177 | ,002 | ,970 | 177 | ,001 |
| Örgütsel-devamlılık | ,099 | 177 | ,000 | ,969 | 177 | ,001 |
| Örgütsel-normatif | ,077 | 177 | ,012 | ,913 | 177 | ,000 |
| Liderlik | ,076 | 177 | ,014 | ,987 | 177 | ,105 |
| Bağlılık | ,101 | 177 | ,000 | ,965 | 177 | ,000 |

*. This is a lower bound of the true significance.

Alt faktörlerin normal bir dağılım sergileyip sergileyemediğini anlamak amacıyla non-parametrik testlere başvurulmuştur. Gözlem sayısı $177 > 30$ olduğundan non-parametrik testlerden kolmogorov-smirnov (Sample K.S) test sonuçlarına bakılmıştır. Burada *demokratik liderlik* için $p=0,200$ olduğundan ve $p=0,200 > 0,05$ olduğu için bu değişken için veriler normal dağılım göstermektedir. Ötekilerin tamamında (otoriter liderlik $p=0.000$, serbestiyeti esas alan liderlik $p=0.000$, duygusal bağlılık $p=0.002$, devamlılık bağlılığı $p=0.000$, normatif bağlılık $p=0.012$) anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan normal dağılmamaktadır (Büyüköztürk, 2019: 42).

Bu durumda demokratik liderlik değişkeni için yapılan analizlerde parametrik testler, diğer değişkenler(otoriter liderlik, serbesti tanıyan liderlik, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devamlılık bağlılığı) için non-parametrik testler uygulanacaktır.

3.11. Çalışmanın Analiz Sonuçları

3.11.1. Farksızlık Analizleri

Çalışmaya katılan katılımcıların demografik bilgilerinin (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, çalışma süresi, meslek) değişkenler (liderlik türleri, örgütsel bağlılık türleri) üzerinde etkisini test etmek amacıyla farksızlık analizleri kullanılmıştır. Farksızlık analizleri, iki veya daha fazla değişkenin aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığı veya bir fark varsa bunun neyden kaynaklandığını saptamak amacıyla başvurulan testlerdir (Yıldırım, 2020: 219). Testler normal dağılım sergileme durumlarına göre uygulanmalıdır. İki ve daha az grubun ortalamaları analiz ederken parametrik ise t- testi, non-parametrik ise mann-whitney u testi kullanılacaktır. İki ve daha fazla grubun ortalamaları analiz ederken parametrik ise f-testi=anova=varyans testi, non-parametrik ise kruskal- Wallis h testi kullanılacaktır.

3.11.1.1. Cinsiyet Etkeni İçin Yapılan Analizler

Cinsiyet etkenine göre geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir.

H0: Cinsiyete göre ölçek alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında farklılaşma yoktur.

H1: Cinsiyete göre ölçek alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında farklılaşma vardır.

Tablo 15. Cinsiyet Etkeni İçin Bağımsız Örneklem Testi (Independent Samples Test) Sonuçları

| | Varyansların Eşitliği İçin Levene'nin Testi | | Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi | | | | | | |
|---|---|------|-------------------------------------|--------------------------|------------------------------|---------------------------------|---|---------------------------|-------------|
| | F | Sig. | T | Serbestlik Derecesi (Df) | Anlamlılık (Sig. (2-tailed)) | Ortalama Fark (Mean Difference) | Standart Yanılma=hatıra (Std. Error Difference) | Farkın % 95 Güven Aralığı | |
| | | | | | | | | Üst (Lower) | Alt (Upper) |
| Varyansların eşit varsayımı | ,024 | ,876 | -1,671 | 175 | ,096 | -,30830 | ,18449 | -,67240 | ,05581 |
| Lider-demokratik Varyansların eşit olmadığı varsayımı | | | -1,703 | 46,667 | ,095 | -,30830 | ,18101 | -,67251 | ,05592 |

Tablo 16'da cinsiyet faktörünün demokratik alt değişkeni üzerindeki etkisinin "Bağımsız t testi" ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Yapılan Bağımsız Örneklem t testi sonucunda anlamlılık değeri $p=0,096 > 0,05$ olduğundan demokratik liderlik algısı cinsiyete göre farklılaşmamıştır. Diğer değişkenler için Mann Whitney U Testi yapılmıştır, test sonuçları aşağıda verilmiştir;

Tablo 16. Cinsiyet Değişkenine Göre Ölçek Alt Değişken Puanları Arasında Farklılık Olup Olmadığına Dair Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney U Testi Sonucu

| | Lider-otoriter | Lider-tam serbestiyet | Org-duygusal | Org-devamlılık | Org-normatif | Liderlik | Bağlılık |
|------------------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|--------------|----------|-----------|
| Mann-Whitney U | 1900,500 | 2055,000 | 2177,500 | 2250,000 | 2201,500 | 2272,000 | 2290,000 |
| Wilcoxon W | 2428,500 | 2583,000 | 12762,500 | 2778,000 | 2729,500 | 2800,000 | 12875,000 |
| Z | -1,606 | -1,014 | -,544 | -,268 | -,453 | -,183 | -,114 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,108 | ,311 | ,586 | ,789 | ,651 | ,855 | ,909 |

a. Grouping Variable (Gruplama Değişkeni): Cinsiyet

Tablo 17'de cinsiyet faktörünün diğer alt değişkenler üzerindeki etkisinin "Bağımsız t testi" ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Tüm değişkenlerde p anlamlılık değeri (0,108-0,311-0,586-0,789-0,651-0,855-0,909) $> 0,05$ olduğundan cinsiyete göre farklılaşma olmamıştır. Diğer bir anlatımla *otoriter* liderlik, *serbestiyet*

tanıyan liderlik, *duygusal* bağlılık, *normatif* bağlılık ve *devamlı* bağlılık algısı cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda; H1 hipotezi red, H0 hipotezi kabul edilir.

3.11.1.2. Medeni Durum Etkeni İçin Yapılan Analizler

Medeni duruma göre oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

H0: Medeni duruma göre ölçek alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında farklılaşma yoktur

H1: Medeni duruma göre ölçek alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında farklılaşma vardır.

Tablo 17. Medeni Durum Etkenine Göre Demokratik Liderlik İçin Yapılan Anova Testi Sonuçları

| Lider-demokratik | Karelerin Ortalaması (Sum of Squares) | Serbestlik Derecesi(Df) | Kareler Ortalaması(Mean Square) | Frekans (F) | Anlamlılık=P Değeri (Sig.) |
|------------------|---------------------------------------|-------------------------|---------------------------------|-------------|----------------------------|
| Gruplar Arası | 3,881 | 2 | 1,940 | 2,182 | ,116 |
| Gruplar İçi | 154,749 | 174 | ,889 | | |
| Total (toplam) | 158,630 | 176 | | | |

Tablo 18’de medeni durum etkeninin demokratik liderlik alt değişkeni üzerindeki etkisinin “ Anova testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Tablo 18’de $p=0,116>0,05$ olduğundan demokratik liderlik için medeni duruma göre gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma olmamıştır.

Diğer değişkenler için non parametrik testlerden Kuruskal Wallis H testi sonuçları;

Tablo 18. Kuruskal Wallis H Testi İstatistikleri (Test Statistics^{a,b}) Sonuçları

| | Lider-otoriter | Lider-Tam Serbestiyet | Org-duygusal | Org-devamlılık | Org-normatif | Liderlik | Bağlılık |
|-------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|--------------|----------|----------|
| Ki Kare | 6,654 | 1,333 | 4,402 | ,747 | 6,214 | 3,450 | 5,776 |
| Df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,036 | ,514 | ,111 | ,688 | ,045 | ,178 | ,056 |

a. Kruskal Wallis Test

Tablo 19’da medeni durum etkeninin diğer liderlik alt değişkenleri üzerindeki etkisinin non-parametrik testlerden “Kruskal Wallis H testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. *Otoriter* liderlik p anlamlılık değeri $p=0,036<0,05$ olduğundan ve *normatif* bağlılık p anlamlılık değeri $p=0,45<0,05$ olduğundan medeni duruma göre gruplar arasında farklılaşmanın olduğu ötekilerinde ise farklılaşmanın olmadığı sonucuna varılmıştır. Bundan dolayı, H_0 hipotezi kısmen kabul edilir.

Hangi gruplar arasında farklılaşmanın olduğunu tespit etmek için ikili olarak mann whitney U testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre;

Tablo 19. Betimsel istatistikler Sıralamaları (Ranks)

| | Medeni Durum | N | Sıra Ortalaması | Sıraların Toplamı |
|----------------|--------------|-----|-----------------|-------------------|
| Lider-otoriter | Evli | 59 | 92,29 | 5445,00 |
| | Bekâr | 115 | 85,04 | 9780,00 |
| | Total | 174 | | |
| Org-normatif | Evli | 59 | 91,31 | 5387,50 |
| | Bekâr | 115 | 85,54 | 9837,50 |
| | Total | 174 | | |

Tablo 20. Otoriter Liderlik ve Normatif Bağlılık Ölçeği Puanlarına Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

| | Lider-otoriter | Org-normatif |
|------------------------|----------------|--------------|
| Mann-Whitney U | 3110,000 | 3167,500 |
| Wilcoxon W | 9780,000 | 9837,500 |
| Z | -,902 | -,717 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,367 | ,473 |

a. Grouping Variable: Medeni Durum

Tablo 21’de medeni durum etkeninin hangi gruplar arasında fark oluşturduğu “Mann Whitney U testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Test sonuçlarına göre p anlamlılık değerleri sırasıyla $p=0.367>0.05$, $p=0.473>0.05$ olduğundan hem otoriter liderlik hem de normatif bağlılık için evliler ile bekârlar arasında farklılaşmanın olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 21. Betimsel istatistikler Sıralamaları (Ranks)

| | Medeni Durum | N | Sıra Ortalaması | Sıraların Toplamı |
|----------------|--------------|----|-----------------|-------------------|
| Lider-otoriter | Evli | 59 | 32,69 | 1928,50 |
| | Dul | 3 | 8,17 | 24,50 |
| | Total | 62 | | |
| Org-normatif | Evli | 59 | 32,78 | 1934,00 |
| | Dul | 3 | 6,33 | 19,00 |
| | Total | 62 | | |

Tablo 22. Mann Whitney U Testi istatistikleri (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Lider-otoriter | Org-normatif |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Mann-Whitney U | 18,500 | 13,000 |
| Wilcoxon W | 24,500 | 19,000 |
| Z | -2,308 | -2,484 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,021 | ,013 |
| Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)] | ,014 ^b | ,007 ^b |

a. Grouping Variable: Medeni Durum

b. Not corrected for ties.

Tablo 23’te medeni durum etkeninin hangi gruplar arasında fark oluşturduğu “Mann Whitney U testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Test sonuçlarına göre p anlamlılık değerleri sırasıyla $p=0.021<0.05$, $p=0.013<0.05$ olduğundan hem otoriter liderlik hem de normatif bağlılık için evliler ile eşinden ayrı yaşayanlar arasında farklılaşma olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre evliler, eşinden ayrı yaşayanlara göre lideri otoriter görmektedir. Aynı zamanda kurumuna olan normatif bağlılık algısı da daha fazla olmuştur.

Tablo 23. Betimsel istatistikler Sıralamaları (Ranks)

| | Medeni Durum | N | Sıra Ortalaması | Sıraların Toplamı |
|----------------|--------------|-----|-----------------|-------------------|
| Lider-otoriter | Bekâr | 115 | 60,74 | 6985,00 |
| | Dul | 3 | 12,00 | 36,00 |
| | Total | 118 | | |
| Org-normatif | Bekâr | 115 | 60,67 | 6976,50 |
| | Dul | 3 | 14,83 | 44,50 |
| | Total | 118 | | |

Tablo 24. Mann Whitney U Testi istatistikleri (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Lider-otoriter | Org-normatif |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Mann-Whitney U | 30,000 | 38,500 |
| Wilcoxon W | 36,000 | 44,500 |
| Z | -2,448 | -2,297 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,014 | ,022 |
| Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)] | ,008 ^b | ,015 ^b |

a. Grouping Variable: Medeni Durum

b. Not corrected for ties.

Tablo 25’te medeni durum etkeninin hangi gruplar arasında fark oluşturduğu “Mann Whitney U testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Test sonuçlarına göre p anlamlılık değerleri sırasıyla, $p=0.014<0.05$, $p=0.022<0.05$ olduğundan hem otoriter liderlik hem de normatif bağlılık için bekârlar ile eşinden ayrı yaşayanlar arasında farklılaşma olduğu sonucuna varılmıştır. Tablo 24’e ortalamaya bakıldığında eşinden ayrı yaşayanların hem otoriter liderlik hem de normatif bağlılık algısı daha az ($12,00<60,74$ ve $14,83<60,67$) olduğu görülmektedir. Eşinden ayrı yaşayanlar, bekârlar ve evlilerden hem otoriter liderlik hem de normatif bağlılık açısından farklılaşmaktadır.

Otoriter liderlik ve normatif bağlılıkta gruplar arasında farklılaşma vardır diğerlerinde farklılaşma olmamıştır. Dolayısıyla H_0 : “Medeni duruma göre ölçek alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında farklılaşma yoktur” hipotezi kısmen kabul edilir.

3.11.1.3. Yaş Etkeni İçin Yapılan Analizler

Yaş etkenini göre oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

H_0 : Yaşa göre ölçek alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında farklılaşma yoktur

H_1 : Yaşa göre ölçek alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında farklılaşma vardır.

Demokratik liderlik için yaş gruplarına göre yapılan anova testi sonuçları;

Tablo 25. Yaş Gruplarına Göre Demokratik Liderlik İçin Yapılan Anova Testi

| Lider-demokratik | Karelerin Ortalaması | Serbestlik Derecesi | Kareler ortalaması | Frekans | Anlamlılık=P Değeri |
|------------------|----------------------|---------------------|--------------------|---------|---------------------|
| Gruplar Arası | 3,055 | 4 | ,764 | ,844 | ,499 |
| Gruplar İçi | 155,575 | 172 | ,905 | | |
| Total (toplam) | 158,630 | 176 | | | |

Tablo 26’da yaş gruplarına göre demokratik liderlik için anova testi sonuçları yer almaktadır. P anlamlılık değeri $p=0.0499>0.05$ olduğundan demokratik liderlik alt değişkeni yaş gruplarına göre farklılık göstermemiştir.

Diğer değişkenler için yapılan non parametrik Kruskal Wallis H testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 26. Kruskal Wallis H testi İstatistikleri (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Lider-otoriter | Lider-Tam serbestiyet | Org-duygusal | Org-devamlılık | Org-normatif | Liderlik | Bağlılık |
|--------------------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|--------------|----------|----------|
| Ki-kare | 6,092 | 3,957 | 3,222 | 4,984 | 2,852 | 4,041 | 2,122 |
| Df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. (Anlamlılık) | ,192 | ,412 | ,521 | ,289 | ,583 | ,400 | ,713 |

a. Kruskal Wallis Test

Tablo 27’de yaş etkeninin diğer alt değişkenler üzerindeki etkisinin “Kruskal Wallis H testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Bütün p anlamlılık değerleri (0.192, 0.412, 0.521, 0.289, 0.583, 0.400, 0.713>0,05) olduğundan tüm değişkenler (otoriter liderlik, serbestiyet tanıyan liderlik, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılık, normatif bağlılık) için yaş grupları arasında anlamlı farklılaşma yoktur. Demokratik liderlik için de yaş grupları arasında farklılaşma olmadığından HO: “Yaşa göre ölçek alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında farklılaşma yoktur” hipotezi kabul edilir. H1 hipotezi ise reddedilir.

Literatür araştırması sonucunda bu çalışmanın sonuçlarına benzer sonuçlarla karşılaşılmıştır. Cengiz’in (2001: 125) “kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri Eskişehir’de sağlık personelleri üzerine bir uygulama” isimli tez çalışmasında medeni durum etkenine göre eşinden ayrı yaşayanların örgütsel bağlılıkları diğerlerine oranla daha yüksek olmuştur. Diğer taraftan Keklik’in (2012: 88) yaptığı çalışmada yaş etkenine göre liderlik algısı farklılaşmıştır. Çalışmaya göre 18-25 yaş grubundaki kişilerin liderlik algısı 36 yaş ve üstü kişilerden daha yüksek olmuştur. Fakat cinsiyet etkenine göre gruplar arasında farklılaşma olmamıştır.

3.11.1.4. Öğrenim Durumu Etkeni İçin Yapılan Analizler

Öğrenim durumuna göre oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

HO: Öğrenim durumuna göre ölçek alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında farklılaşma yoktur

H1: Öğrenim durumuna göre ölçek alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında farklılaşma vardır.

Demokratik liderlik için öğrenim durumları açısından farklılaşma olup olmadığına yönelik yapılan anova testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 27. Öğrenim Durumları Açısından Demokratik Liderlik İçin Anova Testi Sonuçları

| Lider-demokratik | Karelerin toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | Frekans | Anlamlılık=P Değeri Sig. |
|------------------|-------------------|---------------------|--------------------|---------|--------------------------|
| Gruplar Arası | 14,868 | 4 | 3,717 | 4,447 | ,002 |
| Gruplar İçi | 143,762 | 172 | ,836 | | |
| Total (toplam) | 158,630 | 176 | | | |

Tablo 28’de öğrenim durumunun demokratik liderlik değişkeni üzerindeki etkisinin “Tek yönlü varyans=Anova testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Sonuçlara göre p anlamlılık değeri $p=0.002<0.05$ olduğundan öğrenim durumuna göre demokratik liderlik algısı farklılık göstermektedir. Hangi gruplar arasında farklılaşma olduğunu tespit edebilmek için çoklu karşılaştırma testlerine başvurulur. Önce varyansların homojenliğine bakılır.

Tablo 28. Varyansların Homojenlik Testi (Test of Homogeneity of Variances)

| Lider-demokratik | | | |
|------------------|-----|-----|------|
| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
| 1,959 | 4 | 172 | ,103 |

Tablo 29’da varyansların homojenlik testi sonuçları yer almaktadır. P anlamlılık değeri $p=0.103>0.05$ olduğundan varyansların homojenliği sağlanır ve bundan sonra çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testine bakılır.

Tablo 29. Çoklu Karşılaştırmalardan Tukey Testi (Multiple Comparisons) Sonuçları

| Bağımlı değişken: lider-demokratik | | | | | | |
|------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------|---|-------------------------|
| Tukey HSD | | | | | | |
| (I) Öğrenim Durumu | (J) Öğrenim Durumu | Ortalama Fark (Mean Difference) (I-J) | Standart Yanılma (Std. Error) | Anlamlılık (Sig.) | 95% Güven Aralığı (Confidence Interval) | |
| | | | | | Alt Sınır (Lower Bound) | Üst Sınır (Upper Bound) |
| İlköğretim | Lise | -,60474 | ,25769 | ,135 | -1,3152 | ,1057 |
| | Yüksekokul | -,56791 | ,29049 | ,293 | -1,3688 | ,2330 |
| | Üniversite | -,65660 | ,25439 | ,078 | -1,3579 | ,0447 |
| | Yükseklisans ve üstü | -1,59462* | ,38093 | ,000 | -2,6448 | -,5444 |
| Lise | İlköğretim | ,60474 | ,25769 | ,135 | -,1057 | 1,3152 |
| | Yüksekokul | ,03683 | ,21521 | 1,000 | -,5565 | ,6301 |
| | Üniversite | -,05186 | ,16322 | ,998 | -,5019 | ,3981 |
| | Yükseklisans ve üstü | -,98988* | ,32716 | ,024 | -1,8918 | -,0879 |
| Yüksekokul | İlköğretim | ,56791 | ,29049 | ,293 | -,2330 | 1,3688 |
| | Lise | -,03683 | ,21521 | 1,000 | -,6301 | ,5565 |
| | Üniversite | -,08869 | ,21124 | ,993 | -,6711 | ,4937 |
| | Yükseklisans ve üstü | -1,02671* | ,35358 | ,033 | -2,0015 | -,0519 |
| Üniversite | İlköğretim | ,65660 | ,25439 | ,078 | -,0447 | 1,3579 |
| | Lise | ,05186 | ,16322 | ,998 | -,3981 | ,5019 |
| | Yüksekokul | ,08869 | ,21124 | ,993 | -,4937 | ,6711 |
| | Yükseklisans ve üstü | -,93802* | ,32457 | ,035 | -1,8328 | -,0432 |
| Yükseklisans ve üstü | İlköğretim | 1,59462* | ,38093 | ,000 | ,5444 | 2,6448 |
| | Lise | ,98988* | ,32716 | ,024 | ,0879 | 1,8918 |
| | Yüksekokul | 1,02671* | ,35358 | ,033 | ,0519 | 2,0015 |
| | Üniversite | ,93802* | ,32457 | ,035 | ,0432 | 1,8328 |

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablo 30' da Tukey testi sonuçlarına göre yüksek lisans ve üstü grubunda yer alanların demokratik liderlik algıları diğer tüm öğrenim durumlarından anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Yüksek lisans ve üstü öğrenim durumuna sahip olanların demokratik liderlik algıları ilköğretim mezunlarından ortalama 1.59462, lise mezunlarından 0.98988,

yükseköğretim mezunlarından 1.02671 ve üniversite mezunlarından 0,93802 daha fazladır. Diğer öğrenim durumları arasında demokratik liderlik algısı açısından bir farklılaşma olmamıştır.

Diğer ölçek alt değişkenleri için yapılan non parametrik Kruskal Wallis H testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 30. Kruskal Wallis H Test İstatistikleri (Test Statistics)^a Sonuçları

| | lider_ota | lider_ser | org_duy | org_dev | org_nor | Liderlik | Bağlılık |
|--------------------------|-----------|-----------|---------|---------|---------|----------|----------|
| Chi-Square | 10,463 | 7,806 | 18,075 | 4,568 | 15,042 | 8,893 | 6,419 |
| Df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. (Anlamlılık) | ,033 | ,099 | ,001 | ,335 | ,005 | ,064 | ,170 |

a. Kruskal Wallis Test

Tablo 31’de öğrenim durum etkeninin diğer alt değişkenler üzerindeki etkisinin “Kruskal Wallis H testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Test sonuçlarına göre otoriter liderlik ($p=0.033<0.05$), duygusal bağlılık ($p=0.001<0.05$), ve normatif bağlılık ($p=0.005<0.05$) için öğrenim durumlarına göre farklılaşma vardır. Fakat diğer alt değişkenlerde farklılaşma olmamıştır. Farklılaşma olan durumları tek tek ele alarak hangi gruplar arasında farklılaşmanın olduğunu bulmak için ikili olarak mann whitney u testi yapılacaktır.

Otoriter liderlik için yapılan mann whitney u testi sonuçları;

Lise mezunları ile ilköğretim mezunları arasında

Tablo 31. Betimsel istatistikler Sıralamaları (Ranks)

| | Öğrenim Durumu | N | Sıra ortalaması | Sıraların toplamı |
|----------------|----------------|----|-----------------|-------------------|
| Lider-otoriter | İlköğretim | 16 | 26,38 | 422,00 |
| | Lise | 59 | 41,15 | 2428,00 |
| | Total (toplam) | 75 | | |

Tablo 32. Mann Whitney U testi Test İstatistikleri (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Lider-otoriter |
|-------------------------------------|----------------|
| Mann-Whitney U | 286,000 |
| Wilcoxon W | 422,000 |
| Z | -2,412 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) (Anlamlılık) | ,016 |

a. Grouping Variable: Öğrenim Durumu

Tablo 33'te öğrenim durum etkeninin hangi gruplar arasında fark oluşturduğu non-parametrik testlerden “ Mann Whitney U testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Analize göre p anlamlılık değeri $0.016 < 0.05$ olduğundan lise mezunlarının otoriter liderlik algısı ilköğretim mezunlarından farklılaşmaktadır. Tablo 32'de ortalaması yüksek olan ($41,15 > 26,38$) lise mezunlarının ilköğretim mezunlarına oranla liderin davranışını daha otoriter algılamışlardır.

Yüksekokul mezunları ile ilköğretim mezunları arasında yapılan mann whitney U testi sonuçları;

Tablo 33. Betimsel istatistikler Sıralamaları (Ranks)

| | Öğrenim Durumu | N | Sıra ortalaması | Sıraların toplamı |
|----------------|----------------|----|-----------------|-------------------|
| Lider-otoriter | İlköğretim | 16 | 15,09 | 241,50 |
| | Yüksekokul | 26 | 25,44 | 661,50 |
| | Total (toplam) | 42 | | |

Tablo 34. Mann Whitney U Testi Test istatistikleri (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Lider-otoriter |
|-------------------------------------|----------------|
| Mann-Whitney U | 105,500 |
| Wilcoxon W | 241,500 |
| Z | -2,668 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) (Anlamlılık) | ,008 |

a. Grouping Variable: Öğrenim Durumu

Tablo 35'te öğrenim durum etkeninin hangi gruplar arasında fark oluşturduğu “Mann Whitney U testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Analize göre p anlamlılık değeri $p=0.008 < 0.05$ olduğundan yüksekokul mezunlarının otoriter liderlik algısı ilköğretim mezunlarından farklılaşmaktadır. Tablo 34'e göre ortalaması daha

yüksek olan ($25,44 > 15,09$) yüksekokul mezunlarının ilköğretim mezunlarına oranla liderin davranışını daha otoriter algılamışlardır.

Üniversite mezunları ile ilköğretim mezunları arasında yapılan mann whitney U testi sonuçları

Tablo 35. Betimsel istatistikler Sıralamaları (Ranks)

| | Öğrenim Durumu | N | Sıra ortalaması | Sıraların toplamı |
|----------------|----------------|----|-----------------|-------------------|
| Lider-otoriter | İlköğretim | 16 | 27,59 | 441,50 |
| | Üniversite | 67 | 45,44 | 3044,50 |
| | Total | 83 | | |

Tablo 36. Mann Whitney U Testi (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Lider-otoriter |
|-------------------------------------|----------------|
| Mann-Whitney U | 305,500 |
| Wilcoxon W | 441,500 |
| Z | -2,672 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) (Anlamlılık) | ,008 |

a. Grouping Variable: Öğrenim Durumu

Tablo 37’de öğrenim durum etkeninin hangi gruplar arasında fark oluşturduğu “Mann Whitney U testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Analize göre p anlamlılık değeri $p=0.008 < 0.05$ olduğundan üniversite mezunlarının otoriter liderlik algısı ilköğretim mezunlarından farklılaşmaktadır. Tablo 36’ya göre ortalaması daha yüksek olan ($45,44 > 27,59$) üniversite mezunlarının ilköğretim mezunlarına oranla liderin davranışını daha otoriter algılamışlardır.

Yüksek Lisans ve Üstü Öğrenim mezunları ile ilköğretim mezunları arasında yapılan mann whitney U testi sonuçları

Tablo 37. Betimsel istatistikler Sıralamaları

| | Öğrenim Durumu | N | Sıra ortalaması | Sıraların toplamı |
|----------------|----------------------|----|-----------------|-------------------|
| Lider-otoriter | İlköğretim | 16 | 11,94 | 191,00 |
| | Yükseklisans ve üstü | 9 | 14,89 | 134,00 |
| | Total | 25 | | |

Tablo 38. Mann Whitney U Testi İstatistikleri (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Lider-otoriter |
|-------------------------------------|-------------------|
| Mann-Whitney U | 55,000 |
| Wilcoxon W | 191,000 |
| Z | -,966 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) (Anlamlılık) | ,334 |
| Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)] | ,357 ^b |

a. Grouping Variable: Öğrenim Durumu

b. Not corrected for ties.

Tablo 39’da öğrenim durum etkeninin hangi gruplar arasında fark oluşturduğu “Mann Whitney U testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Analize göre anlamlılık değeri $p=0.334>0.05$ olduğundan yüksek lisans ve üstü öğrenim mezunlarının otoriter liderlik algısı ilköğretim mezunlarından farklılaşmamaktadır. Buradan yüksek lisans-üstü mezunlarının ve ilköğretim mezunlarının otoriter liderlik algısı aynı olduğu sonucuna varılır. Genel olarak eğitim düzeyi yükseldikçe otoriter liderlik algısının arttığı gözlemlenmiştir. Fakat burada farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Neden olarak liderin çalışana bakış etkisi kaynak gösterilebilir.

Duygusal bağlılık için yapılan man Whitney u testi sonuçları

Tablo 39. Betimsel istatistikler Sıralamaları

| | Öğrenim Durumu | N | Sıra ortalaması | Sıraların toplamı |
|--------------|----------------------|----|-----------------|-------------------|
| Org-duygusal | İlköğretim | 16 | 9,63 | 154,00 |
| | Yükseklisans ve üstü | 9 | 19,00 | 171,00 |
| | Total (toplam) | 25 | | |

Tablo 40. Man Whitney U Testi İstatistikleri (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Org-duygusal |
|-------------------------------------|-------------------|
| Mann-Whitney U | 18,000 |
| Wilcoxon W | 154,000 |
| Z | -3,067 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) (Anlamlılık) | ,002 |
| Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)] | ,001 ^b |

a. Grouping Variable: Öğrenim Durumu

b. Not corrected for ties.

Tablo 41’de öğrenim durum etkeninin hangi gruplar arasında fark oluşturduğu “Mann Whitney U testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Analize göre anlamlılık değeri $p = 0.001 < 0.05$ olduğundan yüksek lisans ve üstü öğrenime sahip olanların duygusal bağlılıkları ilköğretim mezunlarına göre farklılaşmaktadır. Tablo 40’ta ortalaması daha yüksek ($19.00 > 9.63$) olan yüksek lisans ve üstü öğrenime sahip olanların duygusal bağlılıkları ilköğretim mezunlarına göre daha fazladır.

Tablo 41. Betimsel istatistikler Sıralamaları

| | Öğrenim Durumu | N | Sıra ortalaması | Sıraların toplamı |
|--------------|----------------|----|-----------------|-------------------|
| Org-duygusal | İlköğretim | 16 | 25,97 | 415,50 |
| | Üniversite | 67 | 45,83 | 3070,50 |
| | Total | 83 | | |

Tablo 42. Man Whitney U Testi İstatistikleri (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Org-duygusal |
|-------------------------------------|--------------|
| Mann-Whitney U | 279,500 |
| Wilcoxon W | 415,500 |
| Z | -2,970 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) (Anlamlılık) | ,003 |

a. Grouping Variable: Öğrenim Durumu

Tablo 43’te öğrenim durum etkeninin hangi gruplar arasında fark oluşturduğu “Mann Whitney U testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Analize göre anlamlılık değeri $p = 0.003 < 0.05$ olduğundan üniversite mezunu olanların duygusal bağlılıkları ilköğretim mezunlarına göre farklılaşmaktadır. Tablo 42’de ortalaması daha yüksek ($45.83 > 25.97$) olan üniversite mezunu olanların duygusal bağlılıkları ilköğretim mezunlarına göre daha fazla olmuştur.

Tablo 43. Betimsel istatistikler Sıralamaları

| | Öğrenim Durumu | N | Sıra ortalaması | Sıraların toplamı |
|--------------|----------------|----|-----------------|-------------------|
| Org-duygusal | İlköğretim | 16 | 14,41 | 230,50 |
| | Yükseköğretim | 26 | 25,87 | 672,50 |
| | Total | 42 | | |

Tablo 44. Man Whitney U Testi İstatistikleri (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Org-duygusal |
|-------------------------------------|--------------|
| Mann-Whitney U | 94,500 |
| Wilcoxon W | 230,500 |
| Z | -2,947 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) (Anlamlılık) | ,003 |

a. Grouping Variable: Öğrenim Durumu

Tablo 45’te öğrenim durum etkeninin hangi gruplar arasında fark oluşturduğu “Mann Whitney U testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Analize göre anlamlılık değeri $p= 0.003 < 0.05$ yüksekokul mezunu olanların duygusal bağlılık algısı ilköğretim mezunlarına göre farklılaşmaktadır. Ortalaması daha yüksek ($25.87 > 14.41$) olan yüksekokul mezunu olanların duygusal bağlılıkları ilköğretim mezunlarına göre daha fazladır.

Tablo 45. Betimsel istatistikler Sıralamaları.

| | Öğrenim Durumu | N | Sıra ortalaması | Sıraların toplamı |
|--------------|----------------|----|-----------------|-------------------|
| Org-duygusal | İlköğretim | 16 | 25,22 | 403,50 |
| | Lise | 59 | 41,47 | 2446,50 |
| | Total | 75 | | |

Tablo 46. Man Whitney U Testi İstatistikleri (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Org-duygusal |
|------------------------|--------------|
| Mann-Whitney U | 267,500 |
| Wilcoxon W | 403,500 |
| Z | -2,650 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,008 |

a. Grouping Variable: Öğrenim Durumu

Tablo 47’de öğrenim durum etkeninin hangi gruplar arasında fark oluşturduğu “Mann Whitney U testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Analize göre anlamlılık değeri $p = 0.008 < 0.05$ olduğundan lise mezunu olanların duygusal bağlılıkları ilköğretim mezunlarına göre farklılaşmaktadır. Ortalaması daha yüksek ($41.47 > 25.22$) olan lise mezunu olanların duygusal bağlılıkları ilköğretim mezunlarına göre daha fazladır.

Diğer durumlar için yapılan mann whitney U testi sonuçlarında farklılaşma tespit edilememiştir.

Normatif Bağlılık için yapılan mann whitney U Testi sonuçları;

Tablo 47. Betimsel istatistikler Sıralamaları

| | Öğrenim Durumu | N | Sıra ortalaması | Sıraların toplamı |
|--------------|----------------|----|-----------------|-------------------|
| Org-normatif | İlköğretim | 16 | 25,03 | 400,50 |
| | Lise | 59 | 41,52 | 2449,50 |
| | Total | 75 | | |

Tablo 48. Mann Whitney U Testi istatistikleri (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Org-normatif |
|-------------------------------------|--------------|
| Mann-Whitney U | 264,500 |
| Wilcoxon W | 400,500 |
| Z | -2,691 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) (Anlamlılık) | ,007 |

a. Grouping Variable: Öğrenim Durumu

Tablo 49’da öğrenim durum etkeninin hangi gruplar arasında fark oluşturduğu “Mann Whitney U testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Analize göre anlamlılık değeri $p= 0.007 < 0.05$ lise mezunlarının normatif bağlılıkları ilköğretim mezunlarından farklılaşmaktadır. Ortalaması daha yüksek ($41.52 > 25.03$) olan lise mezunlarının normatif bağlılık algısı ilköğretim mezunlarından fazla olmuştur.

Tablo 49. Betimsel istatistikler Sıralamaları

| | Öğrenim Durumu | N | Sıra ortalaması | Sıraların toplamı |
|--------------|----------------|----|-----------------|-------------------|
| Org-normatif | İlköğretim | 16 | 15,75 | 252,00 |
| | Yüksekokul | 26 | 25,04 | 651,00 |
| | Total | 42 | | |

Tablo 50. Mann Whitney U Testi (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Org-normatif |
|-------------------------------------|--------------|
| Mann-Whitney U | 116,000 |
| Wilcoxon W | 252,000 |
| Z | -2,388 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) (Anlamlılık) | ,017 |

a. Grouping Variable: Öğrenim Durumu

Tablo 51’de öğrenim durum etkeninin hangi gruplar arasında fark oluşturduğu “Mann Whitney U testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Analize göre anlamlılık değeri $p=0.017<0.05$ olduğundan yüksekokul mezunlarının normatif bağlılıkları ilköğretim mezunlarından farklılaşmaktadır. Ortalaması daha yüksek ($25.04>15.75$) olan yüksekokul mezunlarının normatif bağlılık algısı ilköğretim mezunlarından fazla olmuştur.

Tablo 51. Betimsel istatistikler Sıralamaları

| | Öğrenim Durumu | N | Sıra ortalaması | Sıraların toplamı |
|--------------|----------------|----|-----------------|-------------------|
| Org-normatif | İlköğretim | 16 | 24,25 | 388,00 |
| | Üniversite | 67 | 46,24 | 3098,00 |
| | Total | 83 | | |

Tablo 52. Mann Whitney U Testi (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Org-normatif |
|-------------------------------------|--------------|
| Mann-Whitney U | 252,000 |
| Wilcoxon W | 388,000 |
| Z | -3,287 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) (Anlamlılık) | ,001 |

a. Grouping Variable: Öğrenim Durumu

Tablo 53’te öğrenim durum etkeninin hangi gruplar arasında fark oluşturduğu “Mann Whitney U testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Analize göre anlamlılık değeri $p=0.001<0.05$ olduğundan üniversite mezunlarının normatif bağlılıkları ilköğretim mezunlarından farklılaşmaktadır. Tablo 52’ye göre ortalaması daha yüksek ($46.24>24.25$) olan üniversite mezunlarının normatif bağlılık algısı ilköğretim mezunlarından fazladır.

Tablo 53. Betimsel istatistikler Sıralamaları

| | Öğrenim Durumu | N | Sıra ortalaması | Sıraların toplamı |
|--------------|-----------------------|----|-----------------|-------------------|
| Org-normatif | İlköğretim | 16 | 9,72 | 155,50 |
| | Yüksek lisans ve üstü | 9 | 18,83 | 169,50 |
| | Total | 25 | | |

Tablo 54. Mann Whitney U Testi (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Org-normatif |
|-------------------------------------|-------------------|
| Mann-Whitney U | 19,500 |
| Wilcoxon W | 155,500 |
| Z | -2,983 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) (Anlamlılık) | ,003 |
| Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)] | ,002 ^b |

a. Grouping Variable: Öğrenim Durumu

b. Not corrected for ties.

Tablo 55'te öğrenim durum etkeninin hangi gruplar arasında fark oluşturduğu "Mann Whitney U testi" ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Analize göre p anlamlılık değeri $p=0.003 < 0.05$ olduğundan yüksek lisans ve üstü öğrenim mezunlarının normatif bağlılık algısı İlköğretim mezunlarından farklılaşmaktadır. Tablo 54'e göre ortalaması daha yüksek ($18.83 > 9.72$) olan yüksek lisans ve üstü öğrenim mezunlarında normatif bağlılık algısı ilköğretim mezunlarından fazla olmuştur.

Diğer durumlar için yapılan mann whitney u testi sonuçlarında farklılaşma bulunamamıştır. Bu durumda HO: "Öğrenim Durumuna göre ölçek alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında farklılaşma yoktur" H0 hipotezi kısmen kabul edilir.

3.11.1.5. Çalışma Süresi Etkeni İçin Yapılan Analizler

Çalışma süresine göre oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir

HO: Çalışma Süresine göre ölçek alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında farklılaşma yoktur.

H1: Çalışma Süresine göre ölçek alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında farklılaşma vardır.

Demokratik liderlik ile çalışma süreleri arasında yapılan anova testi sonuçları;

Tablo 55. Çalışma Süreleri Bakımından Demokratik Liderlik İçin Anova Testi

| Lider-demokratik | Karelerin toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | Frekans | Anlamlılık=P Değeri Sig. |
|------------------|-------------------|---------------------|--------------------|---------|--------------------------|
| Gruplar Arası | 3,379 | 3 | 1,126 | 1,255 | ,291 |
| Gruplar İçi | 155,251 | 173 | ,897 | | |
| Total (toplam) | 158,630 | 176 | | | |

Tablo 56’da çalışma süresi bakımından demokratik liderlik için anova testi sonuçları yer almaktadır. Sonuçlara göre p anlamlılık değeri $p=0.291 > 0.05$ olduğundan çalışma süreleri açısından demokratik liderlik algısı farklılaşmamıştır.

Diğer alt faktörlerde farklılaşmanın olup olmadığını tespiti için non parametrik kruskal Wallis H testi yapılmıştır, sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 56. Kruskal Wallis H Testi İstatistikleri (Test Statistics)a Sonuçları

| | Lider-otoriter | Lider-Tam Serbestiyet | Org-duygusal | Org-devamlılık | Org-normatif | Liderlik | Bağlılık |
|-------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|--------------|----------|----------|
| Ki-Kare | 4,961 | 2,256 | 3,002 | ,600 | 3,482 | 1,815 | 2,618 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,175 | ,521 | ,391 | ,896 | ,323 | ,612 | ,454 |

a. Kruskal Wallis Test

Tablo 57’de çalışma süresi bakımından diğer alt değişkenler için Kruskal Wallis H testi sonuçları yer almaktadır. Bütün alt faktörlerin p anlamlılık değeri (0.175-0.521-0.391-0.896-0.323-0.612,0.454) > 0.05 olduğundan hiçbir alt faktörde çalışma sürelerine göre algı farklılaşmamıştır. Bundan dolayı “HO: Çalışma Süresine göre ölçek alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında farklılaşma yoktur” hipotezi kabul edilir.

Konuyla ilgili çalışmalara bakıldığında elde edilen sonuçlar şu şekildedir. Keklik’in (2012: 87) yaptığı çalışmada eğitim açısından gruplar arasında liderlik algısında farklılaşma olmuştur. Ona göre ilköğretim mezunlarının liderlik algıları diğer tüm gruplardan daha yüksek olmuştur. Cengiz’in (2001: 125) çalışmasında, çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütlerine olan bağlılığın azaldığı tespit edilmiştir. Buradan eğitim düzeyi ile bağlılık arasında ters bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmaktadır.

3.11.1.6. Meslek Değişkeni İçin Yapılan Analizler

Meslek değişkenine göre oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir

HO: Meslek Türlerine göre ölçek alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında farklılaşma yoktur

H1: Meslek Türlerine göre ölçek alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında farklılaşma vardır

Demokratik liderlik algısının meslek türleri arasında farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik yapılan anova testi sonuçları aşağıdadır;

Tablo 57. Meslek Dağılımlarına Göre Demokratik Liderlik Algısının Anova Testi

| Lider-demokratik | Karelerin toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | Frekans | Anlamlılık=P Değeri Sig. |
|------------------|-------------------|---------------------|--------------------|---------|--------------------------|
| Gruplar Arası | 7,735 | 5 | 1,547 | 1,753 | ,125 |
| Gruplar İçi | 150,895 | 171 | ,882 | | |
| Toplam | 158,630 | 176 | | | |

Tablo 58’de meslek dağılımlarına göre demokratik liderlik için anova testi sonuçları yer almaktadır. Sonuçlara göre p anlamlılık değeri $p=0.0125>0.05$ olduğundan demokratik liderlik algısı meslek grupları arasında farklılaşmamıştır.

Diğer alt faktör soruları için yapılan non parametrik kruskal Wallis H testi sonuçları aşağıdadır.

Tablo 58. Kruskal Wallis H Testi İstatistikleri (Test Statistics)a Sonuçları

| | Lider-otoriter | Lider-Tam Serbestiyet | Org-duygusal | Org-devamlılık | Org-normatif | Liderlik | Bağlılık |
|-------------------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|--------------|----------|----------|
| Ki- Kare | 7,322 | 7,382 | 12,140 | 6,212 | 5,130 | 3,146 | 2,570 |
| Df | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Asymp. Sig.(Anlamlılık) | ,198 | ,194 | ,033 | ,286 | ,400 | ,677 | ,766 |

a. Kruskal Wallis Test

Tablo 59’da meslek dağılımlarına göre diğer alt değişkenler için “Kruskal Wallis H testi” sonuçları yer almaktadır. Sonuçlara göre duygusal bağlılık için p anlamlılık değeri $p=0.033<0.05$ olduğundan meslek grupları arasında farklılaşmanın olduğu diğer alt faktörler için farklılaşma söz konusu değildir.

Farklılığın hangi meslek gruplarında olduğunu bulmak için ikili Man whitney U testi yapılmıştır.

Tablo 59. Betimsel istatistikler Sıralamaları

| | Meslek | N | Sıra ortalaması | Sıraların toplamı |
|--------------|-------------|-----|-----------------|-------------------|
| Org-duygusal | Hemşire-Ebe | 61 | 54,96 | 3352,50 |
| | Diğer | 65 | 71,52 | 4648,50 |
| | Total | 126 | | |

Tablo 60 Mann Whitney U Testi İstatistikleri (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Org-duygusal |
|-------------------------------------|--------------|
| Mann-Whitney U | 1461,500 |
| Wilcoxon W | 3352,500 |
| Z | -2,550 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) (Anlamlılık) | ,011 |

a. Grouping Variable: Meslek

Tablo 61’de meslek dağılımlarının hangi gruplar arasında fark oluşturduğu “Mann Whitney U testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Test sonuçlarına göre p anlamlılık değeri $p=0.011 < 0.05$ olduğundan hemşireler ile diğer sağlık personeli arasında duygusal bağlılıkta anlamlı farklılaşmanın olduğu sonucuna varılır. Tablo 60’a göre ortalaması daha yüksek ($71.52 > 54.96$) olan diğer sağlık personeli hemşirelere göre duygusal bağlılık algısı daha yüksek olmuştur.

Tablo 61. Betimsel istatistikler Sıralamaları

| | Meslek | N | Sıra ortalaması | Sıraların toplamı |
|--------------|------------------|----|-----------------|-------------------|
| Org-duygusal | Temizlik elemanı | 29 | 38,84 | 1126,50 |
| | Diğer | 65 | 51,36 | 3338,50 |
| | Total | 94 | | |

Tablo 62. Mann Whitney U Testi İstatistik (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Org-duygusal |
|-------------------------------------|--------------|
| Mann-Whitney U | 691,500 |
| Wilcoxon W | 1126,500 |
| Z | -2,061 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) (Anlamlılık) | ,039 |

a. Grouping Variable: Meslek

Tablo 63'te öğrenim durum etkeninin hangi gruplar arasında fark oluşturduğu "Mann Whitney U testi" ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Analize göre p anlamlılık değeri $p=0.039<0.05$ olduğundan temizlik elemanları ile diğer sağlık personeli arasında duygusal bağlılıkta anlamlı farklılaşma vardır. Tablo 62'ye göre ortalaması daha yüksek ($51.36>38.84$) olan diğer sağlık personeli temizlik personeline göre duygusal bağlılık algısı daha yüksek olmuştur.

Tablo 63. Betimsel İstatistikler Sıralamaları

| | Meslek | N | Sıra ortalaması | Sıraların toplamı |
|--------------|-------------|----|-----------------|-------------------|
| Org-duygusal | Doktor | 10 | 48,05 | 480,50 |
| | Hemşire-Ebe | 61 | 34,02 | 2075,50 |
| | Total | 71 | | |

Tablo 64. Mann Whitney U Testi İstatistik (Test Statistics)^a Sonuçları

| | Org-duygusal |
|-------------------------------------|--------------|
| Mann-Whitney U | 184,500 |
| Wilcoxon W | 2075,500 |
| Z | -1,996 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) (Anlamlılık) | ,046 |

a. Grouping Variable: Meslek

Tablo 65'te öğrenim durum etkeninin hangi gruplar arasında fark oluşturduğu "Mann Whitney U testi" ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Analize göre p anlamlılık değeri $p=0.046<0.05$ olduğundan doktorlar ile hemşire-ebeler arasında duygusal bağlılıkta anlamlı farklılaşma vardır. Tablo 64'e göre ortalaması daha yüksek ($48.05>34.02$) olan doktorlar, hemşire-ebelere göre çalıştığı kuruma duygusal olarak daha bağlı olduğu söylenilebilir. Farklılaşma olmayanların sonuçları fazla olduğundan yer verilmemiştir. Sadece anlamlı farklılaşma olanların sonuçları paylaşılmıştır. Dolayısıyla H_0 : "Meslek türlerine göre ölçek alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında farklılaşma yoktur" hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Alanla ilgili diğer çalışmalara bakıldığında elde edilen bulgular şu şekildedir. Öztürk (2013: 67) çalışmasında, meslek etkenine göre çalışanların duygusal bağlılık algısında anlamlı bir farklılaşmanın olduğunu belirtmiştir. Buna göre hemşire-ebe grubundaki kişilerin duygusal bağlılık algısı doktorlardan daha yüksek olmuştur.

3.11.2. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisini saptamak, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (<https://akademikistatistik.com/korelasyon-analizi/>). Korelasyon kat sayısı 'r' ile gösterilir. Korelasyon kat sayısının, mutlak değer olarak, 0.70 – 1.00 arasında olması yüksek, 0.70 – 0.30 arasında olması orta, 0.30 – 0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2011: 32).

Tablo 65. Korelasyonlar (Correlations)

| | | Lider-otoriter | Lider-demokratik | Lider-tam serbestiyet | Org-duygusal | Org-devamlılık | Org-normatif |
|-----------------------|---------------------|----------------|------------------|-----------------------|--------------|----------------|--------------|
| Lider-otoriter | Pearson Correlation | 1 | ,298** | ,548** | ,335** | ,142 | ,300** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,059 | ,000 |
| | N | 177 | 177 | 177 | 177 | 177 | 177 |
| Lider-demokratik | Pearson Correlation | ,298** | 1 | ,550** | ,439** | ,435** | ,491** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 177 | 177 | 177 | 177 | 177 | 177 |
| Lider-tam serbestiyet | Pearson Correlation | ,548** | ,550** | 1 | ,244** | ,395** | ,291** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,001 | ,000 | ,000 |
| | N | 177 | 177 | 177 | 177 | 177 | 177 |
| Org-duygusal | Pearson Correlation | ,335** | ,439** | ,244** | 1 | ,378** | ,707** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,001 | | ,000 | ,000 |
| | N | 177 | 177 | 177 | 177 | 177 | 177 |
| Org-devamlılık | Pearson Correlation | ,142 | ,435** | ,395** | ,378** | 1 | ,452** |
| | Sig. (2-tailed) | ,059 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 177 | 177 | 177 | 177 | 177 | 177 |
| Org-normatif | Pearson Correlation | ,300** | ,491** | ,291** | ,707** | ,452** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 177 | 177 | 177 | 177 | 177 | 177 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

** korelasyon 0.01 seviyesinde (%1 de anlamlı) (çift kuyruk)

Tablo 66' da liderlik alt değişkenleri ile örgütsel bağlılık alt değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 66'ya göre araştırmanın hipotezleri değerlendirilmektedir.

Otoriter liderlik puanları ile duygusal bağlılık arasında pearson korelasyon katsayısı $r = 0.0335$ olarak hesaplandığı ve buna karşılık elde edilen anlamlılık değeri $p = 0.000 < 0.01$ olduğundan anlamlı olup pozitif yönlü zayıf ilişki vardır. Otoriter liderlik puanları ile devamlı bağlılık arasında anlamlılık değeri $p = 0.059 > 0.01$ olduğundan anlamlı ilişki yoktur. Yine otoriter liderlik puanları ile normatif bağlılık arasında pearson korelasyon katsayısı $r = 0.300$ olarak hesaplandığı ve buna karşılık elde edilen anlamlılık değeri $p = 0.000 < 0.01$ olduğundan anlamlı olup pozitif yönlü zayıf ilişki vardır. Bu bulgular ışığında lider otoriter davranış sergilediğinde çalışanların hem duygusal bağlılığı hem de normatif bağlılığı artmış fakat bu artış çok zayıf olmuştur. Bu bulgulara göre sırasıyla; **H1a** ve **H1c** hipotezleri kabul edilirken **H1b** hipotezi reddedilmiştir. Bu çalışmanın aksine Yıldız'ın (2010: 131) çalışmasında otoriter liderlik ile örgütsel bağlılık türleri (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Demokratik liderlik ile duygusal bağlılık arasında pearson korelasyon katsayısı $r = 0.439$ olarak hesaplandığı ve buna karşılık elde edilen anlamlılık değeri $p = 0.000 < 0.01$ olduğundan anlamlı olup pozitif yönlü orta düzey ilişki vardır. Demokratik liderlik ile devamlı bağlılık arasında pearson korelasyon katsayısı $r = 0.435$ olarak hesaplandığı ve buna karşılık elde edilen anlamlılık değeri $p = 0.000 < 0.01$ olduğundan anlamlı olup pozitif yönlü orta düzey ilişki vardır. Demokratik liderlik ile normatif bağlılık arasında pearson korelasyon katsayısı $r = 0.491$ olarak hesaplandığı ve buna karşılık elde edilen anlamlılık değeri $p = 0.000 < 0.01$ olduğundan anlamlı olup pozitif yönlü orta düzey ilişki vardır. Yöneticilerin demokratik liderlik davranış tarzı sergilemesine bağlı olarak ilgili kurumun çalışanlarında hem duygusal hem devamlılık hem de normatif bağlılık algısı orta düzeyde artmaktadır. Yani lider demokratik davranış sergilediğinde buna paralel olarak takipçilerin de örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Bu bulgulara göre **H2a**, **H2b** ve **H2c** hipotezleri kabul edilmiştir. Bu çalışmaya paralel olarak Yıldız'ın (2010: 131) tez çalışmasında demokratik liderlik ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bildik'in (2009: 66) yaptığı çalışmada üye ile etkileşim halinde olan liderlerin, kişilerin duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde etkili olduğu belirtmiştir. Yıldırım (2011: 81-82-83) araştırmasında lider etkinliğinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık üzerinde önemli derecede etkili olduğu belirtmiştir.

Tam serbestiyeti esas alan liderlik ile duygusal bağlılık arasında pearson korelasyon katsayısı $r = 0.244$ olarak hesaplandığı ve buna karşılık elde edilen anlamlılık

değeri $p= 0.001<0.01$ olduğundan anlamlı olup pozitif yönlü zayıf ilişki vardır. Tam serbestiyeti esas alan liderlik ile devamlı bağlılık arasında pearson korelasyon katsayısı $r= 0.395$ olarak hesaplandığı ve buna karşılık elde edilen anlamlılık değeri $p= 0.000<0.01$ olduğundan anlamlı olup pozitif yönlü orta düzey bir ilişki vardır. Tam serbestiyeti esas alan liderlik ile normatif bağlılık arasında pearson korelasyon katsayısı $r= 0.291$ olarak hesaplandığı ve buna karşılık elde edilen anlamlılık değeri $p= 0.000<0.01$ olduğundan anlamlı olup pozitif yönlü zayıf ilişki vardır. Lider tam serbestiyeti esas aldığı anda çalışanların duygusal ve normatif bağlılık algılarında düşük düzeyde artış olmakta, devamlı bağlılık algılarında ise orta düzeyde artış olmaktadır. Bu bulgulara göre **H3a**, **H3b** ve **H3c** hipotezleri kabul edilmiştir. Bununla ilgili diğer çalışmalarda şu sonuçlar yer almaktadır. Yıldız (2010: 131) tez çalışmasında tam serbestiyeti esas alan liderlik ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık türleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Bildik (2009: 73-74) “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık” isimli çalışmasında serbestiyeti esas alan liderlik ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Çakınberk’in (2010: 10) yaptığı çalışmada ise serbest bırakıcı liderlik ile bağlılık arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 66. Hipotezlerin Kabul veya Red Durumu

| HİPOTEZLER | KABUL VEYA RED |
|---|-----------------------|
| H1a: Hastane iş görenlerinin değerlendirmelerine göre otoriter liderlik davranışı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. | KABUL |
| H1b: Hastane iş görenlerinin değerlendirmelerine göre otoriter liderlik davranışı ile rasyonel (devamlılık) bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. | RED |
| H1c: Hastane iş görenlerinin değerlendirmelerine göre otoriter liderlik davranışı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. | KABUL |
| H2a: Hastane iş görenlerinin değerlendirmelerine göre demokratik-katılımcı liderlik davranışı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. | KABUL |
| H2b: Hastane iş görenlerinin değerlendirmelerine göre demokratik-katılımcı liderlik davranışı ile rasyonel (devamlılık) bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. | KABUL |
| H2c: Hastane iş görenlerinin değerlendirmelerine göre demokratik-katılımcı liderlik ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. | KABUL |
| H3a: Hastane iş görenlerinin değerlendirmelerine göre tam serbestiyeti esas alan liderlik davranışı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. | KABUL |
| H3b: Hastane iş görenlerinin değerlendirmelerine göre tam serbestiyeti esas alan liderlik davranışı ile rasyonel (devam) bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. | KABUL |
| H3c: Hastane iş görenlerinin değerlendirmelerine göre tam serbestiyeti esas alan liderlik davranışı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. | KABUL |

SONUÇ ve ÖNERİLER

İstihdam ve çalışma şartları bakımından kamu hastanelerinin çalışanlar tarafından talep görüldüğü günümüzde, özel-kamu hastaneleri arasında rekabetin arttığı ve çalışanın daha çok kamu hastanelerine geçiş eğilimi sergilediği söylenilebilir. Bu durumda çalışanın örgütsel bağlılığı, özel hastaneler nezdinde daha da önem kazanmaktadır. Zira sürdürülebilir bir rekabetin devamı çalışanların çalıştığı kuruma bağlılığıyla paralellik göstermektedir.

Özel hastaneler, çalışanı elinde tutabilmek ve örgütsel bağlılığını artırmak için bazı yöntemler kullanmalıdır. Bunlardan en önemlisi liderin gücünü doğru, etkili ve yetkin kullanma potansiyelidir. Keza bir liderin davranışı çalışanı kurumda tutabilir veya çalışanın kurumdaki ayrılmasına neden olabilmektedir. Bu noktadan bakıldığında liderin davranış tarzları çalışanın örgütsel bağlılık algısı üzerinde etkili olduğu söylenilebilir. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda liderlik tarzının örgütsel bağlılığı etkilediği fakat sonuçların her çalışmada farklılık sergilediği söylenilebilir. Kurum ve personel arasındaki sıkıntıyı giderecek ve doğru iletişim tekniklerini kullanarak çalışanın nabzına dokunacak bir lider, çalışan personelin örgütte kalma isteğini artıracak ve bunun sonucu olarak çalışan performansı artacaktır. Böyle bir durumda kurumun verimliliği artacaktır. Bu vesileyle organizasyon sürdürülebilir bir rekabet ortamında varlığını sürdürebilecektir.

Yöneticilerin liderlik davranış tarzlarının Diyarbakır ilindeki Özel Genesis Hastanesi sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerinin tespit edilmeye çalışıldığı bu çalışmada verilerin istatistiki analizi yapılmış ve sonuçları hakkında değerlendirilmelerde bulunulmuştur. Ayrıca daha sonraki dönemlerde bu alanla yapılacak çalışmalara bazı önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmanın demografik bulguları değerlendirildiğinde hastane çalışanlarının çoğunluğu kadınlardan (145>32) oluşmaktadır. Buna çalışmaya katılan personelin çoğunluğunun hemşire ve temizlik biriminde (61+29=90) çalışıyor olması ayrıca bu birimlerde çalışanların genelde kadınların sayıca fazla oluşları söz konusu sonucun ortaya çıkmasında etkili bir faktör olmuş olabilir. Hastane personelinin büyük bir çoğunluğunun yaşlarının 18-33 yaş arası (93+46=139) olması hastanenin genç ve dinamik bir yapısının olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca hastane çalışanlarının yükseköğretim ve üstü kategoride bulunanların eğitim düzeyi sayıca (26+67+9=102) yüksektir. Bu potansiyel güç, doğru kullanıldığında ilgili hastanenin rakiplerine fark atması kaçınılmazdır.

Liderlik ve örgütsel bağlılık sorularının ortalamaları alınmıştır. Yapılan çalışmanın sonuçlara göre ilgili hastanenin çalışan personelleri yöneticilerinin liderlik davranışlarını 3,19 ortalamayla otoriter olarak algılamışlardır. Çalışma yapılan hastanenin özel bir kuruluş olması ve de bir sağlık organizasyonu olmasının getirdiği sorumluluk ve bu sorumluluk sonucu yöneticilerin yetkilerini daha yetkin kullanması, olabildiğince iş süreçlerini daha aktif tutabilmesi gereği böyle bir durumun ortaya çıkmasına neden olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca özel kurumlar daha çok hizmet daha çok kâr prensibini güttüğü ve bunu ancak kurullarla, disiplinle çalışanlarına yaptırabileceğini düşünülmektedir. Çalışanlarına bu doğrultuda davranarak onların böyle algılamalarına neden olduğu kanısına varılmaktadır.

Öte yandan çalışan personelin kurum bağlılığının duygusal ve normatif bağlılıklarından kaynaklandığını göstermektedir. Yöneticilerin daha çok otoriter liderlik davranışı sergilediği kurumda, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının yüksek çıkması ilginç olsa da burada otoriter liderlik tarzının (5’li likert ölçeğine göre 3,19 gibi düşük bir ortalamaya sahip oluşu) katı olmayışının etkili olduğu söylenebilir. Ya da kurumdaki samimi ilişkiler, pozitif bir hava, güçlü bir iletişim sistemi... vb. sebepler böyle bir durumun ortaya çıkmasına neden olduğu düşünülmektedir.

Çalışmaya katılan katılımcıların demografik bilgilerinin (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, çalışma süresi, meslek) değişkenler (liderlik türleri, örgütsel bağlılık türleri) arasında ilişki incelenmiş ve demografik değişkenlere göre anlamlı bir fark olup olmadığı kurulan hipotezlerle sınıanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Analizler sonucunda cinsiyet, yaş ve çalışma süreleri faktörlerine göre değişkenler arasında anlamlı bir farklılaşma olmamıştır. Medeni durum faktörüne göre eşinden ayrı yaşayanlar, bekâr ve evlilerden farklılaşmaktadır. Buna göre eşinden ayrı olanlar liderin davranışını daha az otoriter görmekte ve eşinden ayrı olanların diğerlerine göre normatif bağlılık algısı daha azdır.

- Öğrenim durumunun (eğitim düzeyinin) demokratik liderlik, otoriter liderlik, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık değişkenleri üzerinde anlamlı farklılığa neden olduğu saptanmıştır. *Demokratik* liderlik değişkeninde Tukey testi sonuçlarına göre yüksek lisans ve üstü grubunda yer alanların demokratik liderlik algıları diğer tüm öğrenim durumlarından anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Yüksek lisans ve üstü öğrenim durumuna sahip olanların demokratik liderlik algıları ortalamaya göre ilköğretim mezunlarından, lise mezunlarından, yüksekokul mezunlarından ve üniversite

mezunlarından daha fazladır. *Otoriter* liderlik değişkeninde yüksek lisans ve üstü mezunlar hariç diğer öğrenim durumları, eğitim düzeyi ilköğretim olanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Yüksek lisans ve üstü mezunları hariç diğer tüm öğrenim durumları ilköğretim mezunlarına göre liderin davranışlarını daha otoriter algılamışlardır. *Duygusal ve normatif* bağlılık değişkenleri için tüm öğrenim mezunları ilköğretim mezunlarından farklılaşmaktadır. Buna göre tüm öğrenim mezunları ilköğretim mezunlarına oranla hastaneye duygusal ve normatif bağlılık yönünden daha bağlı olduğu sonucuna varılmaktadır.

- Meslek türlerine göre sadece duygusal bağlılık algısında anlamlı bir farklılaşma olmuştur; fakat diğer alt değişkenler için anlamlı bir farklılaşma olmamıştır. Diğer sağlık personeli ile hemşire-ebeler, temizlik elemanları arasında; doktorlar ile hemşire-ebeler arasında anlamlı farklılaşma saptanmıştır. Diğer sağlık personeli hemşire-ebe ve temizlik elemanlarına göre ve doktorların da hemşirelere göre çalıştığı kuruma duygusal bağlılığı daha fazla olmuştur.

Liderlik alt değişkenleri ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki anlamlılığı, ilişkiyi, ilişkinin yönünü ve düzeyini saptamak amacıyla korelasyon testi uygulanmıştır. Ayrıca çalışmanın hipotezleri bu yolla sınanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Korelasyon testi sonucuna göre hastanede çalışanların otoriter liderlik davranışı değerlendirmeleri ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak devamlılık bağlılık ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Literatür çalışmalarına bakıldığında otoriter liderlik ile duygusal ve normatif bağlılık arasında genelde anlamlı bir ilişki olmamakta varsa da düşük düzeyde olmaktadır.

- Özel hastanede çalışanların demokratik liderlik davranışı değerlendirmeleri ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Demokratik liderin, çalışanlarına değer verip görüşlerine açık olması, çalışanları da süreçlere dâhil etmesi ve çalışanlarına karşı adil davranması hem duygusal hem devamlılık hem de normatif bağlılığını artırdığı düşünülmektedir.

- Çalışmanın yapıldığı hastanede çalışanların tam serbestiyi esas alan liderlik davranışı değerlendirmeleri ile örgütsel bağlılık türleri (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Literatür araştırmalarında çalışanlarına kendilerini göstermeleri için ortam oluşturan, çalışanın fikirlerini alıp değerlendiren, çalışanına müdahale etmeyip serbest bırakan ve onlara baskı uygulamayan

tam serbestiyi esas alan liderler çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olabilmektedirler. Tüm bu sonuçlardan yola çıkarak yapılabilecek bazı öneriler aşağıda verilmiştir.

Öneriler

Yöneticiler, her şeyden önce çalışanların fikirlerine değer vermelidir. Çalışanlara danışarak onların süreçlere daha etkin katılımının sağlanması gerekmektedir.

Yönetici ve çalışan arasında kuvvetli bir iletişim olmalıdır. Ayrıca çalışanların istekleri dinlenip değerlendirilmelidir.

Yöneticiler, çalışanlardan gelen şikâyet ve talepleri hastanenin varlığı için tehdit olarak görmemelidir. Aksine çalışanın her bir şikâyeti veya ayrı bir fikri, kurumun rekabet edilebilirliği için birer pusula olarak görülmelidir.

Çalışanların her biri ayrı bir kimliğe sahip olmaktadır. Bundan dolayı herkesin hassasiyeti farklı olmaktadır. Bu noktada yöneticiler, bireylerin hassasiyetlerini algılayıp empati kurarak onları anlamaya çalışmalıdır.

Yöneticiler, kurumun geleceği için otoriter liderlik algısını düşürmeye çalışmalıdır. Bu doğrultuda kurumun amaç ve hedeflerinden sapmamak şartıyla üyelere daha yumuşak bir üslupla yaklaşmalıdır. Ayrıca lider, demokratik- katılımcı bir liderlik rolünü üstlenerek herkesin ruhuna seslenmelidir.

Bütün örgütlerin kendilerinde olmasını istedikleri bağlılık türü, duygusal bağlılık yaklaşımıdır. Çalışmanın sonuçlarına göre ilgili kurumun çalışanları daha çok duygusal yönden bağlı oldukları görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler daha temkinli davranmalıdır. Örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için üyenin duygusal yönden bağlı kalınması sağlanmalıdır. Ayrıca yöneticiler, çalışanın duygusal bağının kuvvetlenmesi için bazı fedakârlıklarda bulunmalıdır.

Her şeyden önce kurumun gidişatı noktasında çalışanlar düzenli olarak bilgilendirilmelidir. Bunun zamanla çalışanlarda sorumluluk bilincinin oluşmasına vesile olacağı ve bundan dolayı üyenin, kurumun geleceği için gerekirse kendi haklarından feragat edip elinin taşın altına koyacağı unutulmamalıdır.

Hastaneler, insanlara hizmet sunan ve bu hizmeti insan gücüyle yapan sağlık kuruluşlarıdır. Buradan yola çıkılarak hastanelerdeki girdi ve çıktıların yönetimi insan kaynağı (çalışan) tarafından yönetildiği anlaşılmaktadır. Bu da insan emeğinin yani sağlık

çalışanlarının önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Süreçler üzerinde bu denli etkili olan sağlık çalışanlarının hastaneye olan bağlılığı üzerinde durulmalıdır.

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden biri de yöneticilerin liderlik davranış tarzlarıdır. Bir lider, çalışanın hastaneye olan bağlılığını artırmada veya azaltmada rol oynayabilmektedir. Liderler, günümüz dünyasında değişimin anlık olduğu bir zamanda çalışanın örgütte tutabilmek için bazı üstün ve ayırıcı özelliklere sahip olmalıdır. Zira bir lider donanımlı, eğitilmiş, entelektüel ve çekici özelliklere sahip olmalıdır. Ayrıca iletişim kabiliyeti yüksek, adaletli ve vizyon sahibi olmalıdır. Lider, çalışanın örgütsel bağlılığını artırmak ve motivasyonunu yükseltmek istiyorsa bazı kıstaslara dikkat etmesi gerekmektedir. Bunlardan en önemlisi çalışanların her birisine ayrı ayrı değer verip sorunlarının dinlenmesidir. Sorunlarına çözüm getirilen ve kendisine değer verilen çalışanın kuruma olan aidiyet bağı artmaktadır.

Önemli hususlardan bir diğeri, çalışanın çalıştığı kurumda kariyer yapma imkânıdır. Bu imkânın sağlanması halinde çalışan istediği basamağa yükselebilecek ve başka bir kuruma ihtiyaç duymayacaktır. Bu imkânın kurum yöneticileri tarafından sağlanması gerekmektedir. Ayrıca iyi bir ödül ve ücret mekanizmasının olması şartı göz ardı edilemez. Yüksek performans gösteren, işinin hakkını veren çalışan ödüllendirilip teşvik edilmelidir. Çalışana hak ettiği ölçüde ücret verilmesi çalışanın örgütsel bağlılık algısında pozitif bir etki yapar. Bu tür durumların çalışanın örgütsel bağlılık algısı üzerinde etkisi olacağından yönetici pozisyonundaki liderlerin özenle üzerinde durulması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Adalı, S. (1986), Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılımlı Yönetim, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını, İstanbul.
- AK, B. (1992), Sağlık Bakanlığı Devlet Hastaneleri Hastane Yöneticilerinin Yönetimsel Başarı Düzeyleri Hakkında Bir Araştırma, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Sayı:1 Cilt:1, ss: 101-132.
- Ak, B. Akar, Ç. (1988), Hastanelerin Özellikleri ve Diğer İşletmelerden Farklılıkları, *Sağlık Yönetimi*, 2(5).
- Akar, Ç. ve Özalp, H. (2000), Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim, Somgür Yayıncılık, Ankara.
- Aksaglik, (2019), Organizasyon Açısından Hastanelerin Özellikleri, <https://www.aksaglik.org/node/243>. Erişim Tarihi: 21.04.19.
- Aksoy, T. (2019), Dönüştürücü Liderlik, <https://www.temelaksoy.com/donusturucu-liderlik/>. Erişim Tarihi: 18.04.2019.
- Akşit, H. (2010), Yönetim ve Yöneticilik, Kumsaati Yayınları (2. Baskı b.), İstanbul.
- Altıntaş, F. (2002), İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar, Ezgi Yayınları, Bursa.
- Altun, Y. (2013), Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları, İstanbul.
- Angle, H. L. Perry, J. L. (1981). An empirical assesment of organizational commitment and organizational effectiveness (Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Etkinliğin Deneysel Değerlendirilmesi), *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Arbak, Y. ve Kesken, J. (2005), Örgütsel Bağlılık: Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Arkonaç, S. (1993), Grup İlişkileri, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Aslan, Ş. (2013), Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla), Eğitim Yayınevi, Konya.
- Bakan, İ. Büyükbeşe, T. (2010), Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19), Ss: 73-84.

- Balay, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balekoğlu, F. (1992), *Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler Ve Organizasyon Kültürü İle İlişkisi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ss: 98-105.
- Baltaş, A. (2008), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, 8. Basım, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayram L. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık, S: 59, ss: 125-139.
- Bildik, B. (2009), *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E. (2007), *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Bir Araştırma*, *Finans-Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt: 44, Sayı: 511.
- Breet, J. F., Cron, W. L. ve Slocum, JR. J. W. (1995), *Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance*, *Academy of Management Journal*, 38, 1, 261-271.
- Brown, E.R. (1997) “*Evaluating Hospital Administration*”, *Hospital Journal Cilt(C.)35*, Sayı (S.)19, London.
- Buchanan, B. (1974), *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*, *Administrative Science Quartely*. 19(4), ss: 533-546.
- Bulakbaşı, M. (2015), *Hastane Yönetimi ve Organizasyonu*, <https://neu.edu.tr/uploads/2015/11>. Erişim tarihi: 19.01.2019.
- Bulut, Y., ve Bakan, İ. (2005), *Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma*, *SÜ İİBF ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (9), ss: 63-89.
- Büker, S. Bakır, H. (2001), *Hastanelerde Finansal Yönetim*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Büyüköztürk Ş. (2019), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El kitabı, İstatistik Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorumu*, Pegem Akademi 25. Baskı, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2011) *Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, 14. Baskı, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Can, H. (1997), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 4.Baskı, Ankara.

- Cengiz A.A. (2001), Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Chen, Zhen Xiong ve Francesco Anne Marie, (2003), The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China, *Journal of Vocational Behavior*, 62, 490-510.
- Cinel, M. O. (2008), Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Cohen, A. (1992), Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 13, ss: 539-554.
- Çakınberk A. Demirel, E. (2010), Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S: 24, ss: 104-119.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Çırpan, H. (1999), Lider Mi, Yönetici Mi?, *Active Dergisi*, Haziran-Temmuz. http://www.eflatun.com.tr/makaleler/lider_yoneticisi.pdf Erişim Tarihi: 01.02.2019
- Çöl, G. (2004), Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.6. S.2, 40-60.
- Dal V. (2006), Türk Hazır Giyim Sanayiinde Matriks Organizasyon Uygulaması, <https://arastirmax.com/en/publication/akademik-bakis/9/turk-hazir-giyim-sanayiinde-matriks-organizasyon-uygulamasi/arid/aa91dea6-e263-480b-8331-e1d648ee2d3f>. Erişim Tarihi:11.06.20.
- Dalgıç, D. (2017), Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Demir Uslu, Y. (2011). Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F Sosyal Ekonomi Dergisi*:421-443.
- Demirtaş, S. (1997), Liderlik Teorileri ve Karizmatik Liderlik, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Yapı Sosyal Değişme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dengiz, G.M. (2000), Takım Çalışması Teknikleri, Academyplus, Ankara.

- Diker, O. (2014), Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi, Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Dikmen, B. (2012), Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayın, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (2003), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Diren, H. (2014), Kamu Hastaneleri Birliği ve Hastanelerinde Kurumsallaşmanın İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Doğan Leblebici N. (2008), 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:32, 61-72.
- Durmaz, T (2005), Sağlık Kuruluşlarında Yönetici Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Durmuş, A. (2014), Güncel Liderlik Yaklaşımları, Duygusal Zekâ, Yöneticilerin Liderlik Tarzları Ve Duygusal Zekâ İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erceylan, N. (2010), Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000), Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayınları, Ankara.
- Erdem, F. ve İşbaşı, Ö. J. (2001), Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1, ss: 33-57.
- Erdoğan, İ. (2007), İşletmelerde Davranış, , Miad Yönetim Yayınları Dizisi 1, İstanbul.
- Eren, E. (1989), Yönetim Psikolojisi, Üçüncü Baskı, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (7. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.

- Eren, E. (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ş., Genişletilmiş 8. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2011), Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım, İstanbul.
- Ergun, T. (1975), Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı, TODAİE Amme İdaresi Dergisi, 8, 4, 97-106.
- Evren, Z. (2017), Örgütsel Bağlılık ve Mağazacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.
- Gemlik, N. (2018), Hastane Yöneticiliği Temel Yaklaşımlar ve Öneriler, Nobel Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.
- Geri, S. (2010), Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Gsgm Merkez Örgütü Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gezici, A. (2007), Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Kütahya.
- Gözen Dağdeviren, E. (2007), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, H. (2006), Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Güçlü, H. (2006), Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, 1. b., Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Gül H. Çöl G. (2003), Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 3-4, Sayı: 17, s. 163-184.
- Gül, H. (2003), Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

- Güllüoğlu, Ö. (2011), *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Gündoğan, T. (2009), *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü*, Ankara.
- Güney, S. (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Gürbüz, S. (2006), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), ss: 48-75.
- Güven, A. (2007), *Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin İş Tatmini Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Güzel, T. Akgündüz, Y. (2011), *Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, *Yönetim Bilimleri Dergisi Sayı. 9, Cilt. 2*, ss. 279-296.
- Hrebeniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972), *Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 555-573.
- <http://blog.milliyet.com.tr/hastane-yonetiminde-gelecegin-liderlik-modeli/Blog/?BlogNo=587587>, Erişim Tarihi: 12.12.2020.
- <http://sosyolojisi.com/liderlik-cesitleri/295.html>, Erişim Tarihi: 04.04.2019.
- <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=ba%F0l%FDl%FDk&ayn=tam>, Erişim Tarihi: 12.05.2019
- <http://www.iksozlugu.com/konu/orgutsel-baglilic/>. Erişim Tarihi: 7.06.2019.
- <http://www.ilhamifindikci.com/haftanin-makalesi/liderlik/gercek-liderlik>, Erişim Tarihi: 12.12.2020.
- <https://akademikistatistik.com/korelasyon-analizi/>. Erişim Tarihi: 12.04.20.
- <https://eksisozluk.com/orgutsel-adalet--4503619>, Erişim Tarihi:11.06.20.
- <https://maksatbilgi.com/turn-over-iscucu-devir-orani-nedir-nasil-hesaplanir>, Erişim Tarihi:11.06.20.
- İnce, M. Gül, H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Ofset Matbaacılık, Ankara.

- İnce, M. Gül, H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. İleri Giden Ofset*, Ankara.
- Karaca, S. (2001), *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Karatepe, O. Halıcı, A. (1998), *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme. VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Keçecioglu, T. (2002), *Lider ve Liderlik*, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.
- Keçecioglu T. (2003), *Liderlik ve Liderler*, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.
- Keklik, B. (2012), *Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C.XIV, S I), ss: 73-93.
- Keleş, Çelik, H. N. (2006), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Keleş, H. N.K. (2006), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keskin, Ö. (2017), *Bankalarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Düzce İli Örneği*”, Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bartın.
- Kılıç, G. (2008), *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kır Öztürk, Y. (2018), *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçel, T. (2013), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Kurt, B. (2010), Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İle Firma Performansı İlişkileri, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Kurtulmuş, S. (1998), Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul.
- Mathieu, J. E. Zajac, D. M. (1990); A Review and Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences of Orgazational Commitment, Psychological Bulletin, Vol: 108, No:2, 171-194.
- Menderes, M. (1994), Hastanelerde Maliyet Hesaplaması, I. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Aydın Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, ss. 265-275.
- Meyer J. P. Allen, N. J. (1990), The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization, Journal of Occupational Psychology. 63(1), ss. 1-18.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Topolnytsky, L. Herscovitch, L. (2002), Affactive, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, Journal of Vocational Behavior. (61) : 20-52.
- Mir, A. (2002), The New Age Employee: an exploration of Changing Employee-Organization Relations, Public Personel Management, 31 (2), ss: 187- 200.
- Nicholls, J. (1993), The Paradox Of Managerial Leadership, Journal Of General Management, Volume:18, Issue:4, 1-14.
- Ölçüm Çetin, M. (2004), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayınları, Ankara.
- Özalp, İ. (2012), Yönetim ve Organizasyon (1 b.), Anadolu Üniversitesi Yayını: Eskişehir.
- Özalp, İ. Öcal, H. (2000), Örgütlerde Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı.4, ss: 207-227.
- Özdamar, K. (2002). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi: Eskişehir.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevleri, Adana.

- Özsoy, E. (2010), Liderlik Davranışları İle Cinsiyet İlişkisi: Türkiye' deki Sivil Toplum Kuruluşlarında Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Öztaş, N. (2015), Yönetim Örgüt ve Yönetim Kuramları, Otorite Yayınları, 3. Baskı, Antalya.
- Öztürk, M. (2013), Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Kırklareli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Peker, Ö. Aytürk, N. (2000), Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir Ve Geliştirilebilir, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Rowden, R. (2000), The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviour and Organizational Commitment, Leadership & Organizational Development Journal, 21 (1), ss. 30-35.
- Seçim, H. (1991), Hastane Yönetimi ve Organizasyonu: Türkiye'de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Serin, S. (2012), Kamu Hastanelerinin Özerkleştirilmesi Öncesinde ve Sonrasında Profesyonel Hastane Yöneticisi İhtiyacının Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sertoğlu, R. (2010), Stratejik Liderlik, Etap Yayıncılık, İstanbul.
- Sezgin, G. (2018), Hastanelerde Yöneticilerin Liderlik Davranış Tarzlarının Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Özel İstanbul Bölge Hastanesinde Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Sığı, Ü. (2007), İş görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, ss: 261-278.
- Sonay, F. (2013), Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları, BEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sur, H. ve Palteki, T. (2013), Hastane Yönetimi, Nobel Kitabevi, Ankara.

- Sürgevil, O. (2007), Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Psikoloji Ana Bilim Dalı Sosyal Psikoloji Programı, İzmir.
- Swales, S. (2002), Organizational commitment: a critique of the construct and measures, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4, ss: 155-178.
- Şimşek, M. Ş. (2002), Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya.
- Tanrıverdi, H. ve Erdem, Ş. (2010), Sağlık Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi İle Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Uygulama, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S: 1, ss: 73-92.
- Taşçı, D. (2013), Örgüt Kuramı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Editörler: Deniz Taşçı Ve Erkan Erdemir, Eskişehir.
- Taşdemir, S. (2016), Kamu Hastaneler Birliği Genel Sağlık Çalışanlarının Liderlik Özelliklerinin Kurum Kültürüne Etkisi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Bitirme Tezi, İstanbul.
- Taylor, R. (2009), Leadership Theories and the Development of Nurses in Primary Health Care, *C:19, No:9*, 40-45.
- Teker, S. K. ve Örucü, E. (2014), Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 24, ss: 73-90.
- Telli, E. Ünsar, A. S. Oğuzhan, A. (2012), Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, ss: 135-150.
- Tengilimoğlu, D. (2005), Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, No:1 (24), ss: 23-45.
- Tengilimoğlu, D. ve Akbolat, M. ve Işık, O. (2011), Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, 3. Baskı, Ankara.
- Tosun, K. (1990), İşletme Yönetimi Genel Esaslar, İÜ. İşletme Fak. Yayınları, İstanbul.
- Tuna, M. ve Akbaş Tuna, A. (2007), Kurumsal Kimlik Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tunçer, P. (2011), Örgütsel Değişim ve Liderlik, *Sayıştay Dergisi* Sayı: 80, ss: 57-83.
- Türkmen, İ. (1996), Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, MPM Yayını, Ankara.

- Tüz, M. V. Sabuncuoğlu, Z. (2005), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktuel Basımevi, 1.Basım, Bursa.
- Uyguç N. ve Çımrın, D. (2004) DEU Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 19, Sayı1, ss: 91-99.
- Uysal, Ş.A. ve Erdem, R. ve Keklik, B. ve Çelik, R. (2012), Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 1(15), ss. 27-47.
- Uzun, D. (2016), *Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Vayvay, Ö. Ekren, N. (1997), *Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve İletişimde Liderliğin Rolü*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, Cilt-2.
www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cd4102637e232.02559093. Erişim Tarihi: 09.05.2019.
- Yalınkılıç, R. (2010), *İşletmelerde Liderlik Anlayışı Ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Hatay.
- Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, 1983, <https://www.saglik.gov.tr/TR,10518/yatakli-tedavi-kurumlari-isletme-yonetmeli-son-degisiklerle-beraber.html>. Erişim Tarihi: 19.01.2019.
- Yavuz, E. (2008), *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yekeler, K. (2015), *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Yeşilyurt, E. (2007), *Akademik ve Yönetimsel Liderlik*, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, Sayı:1, ss: 76-80.
- Yıldırım, S. (2020), *Veri Analizi, Araştırma Yöntem ve Teknikleri 1*, Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Erzurum.

- Yiğit, A. (2004), Lider Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisine Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yiğit, A. ve Tengilimoğlu, D. (2005), Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 3, ss: 374-400.
- Zeffane, R. (1994), Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comprison of Public and Private Sector Employees, Human Relations, 47.
- Zel, U. (1997), Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik, MPM-Verimlilik Dergisi, 4(13), Ankara.

EKLER**EK 1. Anket ve Ölçek Formu**

Değerli katılımcı,

Bu çalışma, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan “**HASTANELERDE LİDERLİK FAKTÖRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: DİYARBAKIR İLİNDE BİR ÇALIŞMA**” isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Sonuçların sağlıklı bir şekilde analiz edilebilmesi için bütün soruları cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Anketimize katılmayı kabul ettiğiniz ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılar sunarım.

Ümit IŞIK

Dr. Öğr. Üyesi Handan

KARAKAYA

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölümü

Fırat Üniversitesi Sosyal Hizmet

Y. Lisans Öğrencisi

A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1- Cinsiyetiniz?

A)Kadın, B)Erkek

2- Medeni durumunuz?

A)Evli, B)Bekâr, C)Eşinden ayrı yaşayanlar

3- Kaç yaşındasınız?

A)18- 25, B)26- 33, C)34- 41, D)42- 49, E)50 ve üzeri

4- Öğrenim durumunuz?

A)İlköğretim, B) Lise, C)Yüksekokul, D)Üniversite, E) Yüksek lisans ve üstü

5- Kaç yıldır bu hastanede çalışıyorsunuz?

A)1 yıldan az, B)1-5 yıl, C)6-10 yıl, D)11 yıl ve üzeri

6- Mesleğiniz?

A)Doktor

- B)Hemşire- ebe
- C)Laboratuar teknisyeni veya teknikeri
- D)Anestezi teknisyeni veya teknikeri
- E)Temizlik elemanı
- F) Diğer..

B. KURUMSAL(ÖRGÜTSEL) BAĞLILIKLA İLGİLİ SORULAR

Değerli katılımcı, lütfen çalıştığınız kurumu dikkate alarak aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını (x) işaretleyiniz

İFADELER

- 1-Bu işletmede kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.
 - 2-Bu işletmeden ayrıldığım takdirde başka bir işletmede aynı statüde iş bulamam.
 - 3- Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.
 - 4-Bu işletmede çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.
 - 5- Bu işletmede terfi ederek daha üst görevlere geleceğime inanıyorum.
 - 6-Bu işletmede çalıştığım sürece hak ettiğim yere geleceğimi inanıyorum.
 - 7- Bu işletmenin başarılı olması için daha fazla çaba göstermeye hazırım.
 - 8- Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğim de hayatım alt üst olur.
 - 9- Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım olarak görürüm.
 - 10- Bu kuruluşun benim için özel bir anlamı var.
 - 11-Bu işletmeyi bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.
 - 12- Bu işletmeye çok şey borçluyum.
 - 13- Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni mutlu eder.
 - 14- Maaşım yeterince yüksek diğer kurumlardan bu kadar maaş alamam.
 - 15- Bu işletmenin geleceği benim için önemlidir.
- Lütfen diğer sayfaya geçiniz...

KESİNLİKLE KATILMIYORUM (1)

KATILMIYORUM (2)

KARARSIZIM (3)

KATILYORUM (4)

KESİNLİKLE KATILYORUM (5)

C. YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARIYLA ALAKALI SORULAR Değerli katılımcı, lütfen birinci dereceden bağlı bulunduğunuz kurum yöneticinizi dikkate alarak aşağıdaki ifadelerden uygun olanını (x) işaretleyiniz.

| İFADELER | KESİNLİKLE KATILMIYORUM (1) | KATILMIYORUM (2) | KARARSIZIM (3) | KATILIYORUM (4) | KESİNLİKLE KATILIYORUM (5) |
|--|--------------------------------|------------------|----------------|-----------------|-------------------------------|
| 1- Astlarını yönetimin dışında tutar. | | | | | |
| 2- Astlarını karar alma sürecine dâhil eder. | | | | | |
| 3- Karar vermekten çekinir. | | | | | |
| 4- Karar verir ve verdiği kararları astlarına bildirir. | | | | | |
| 5- Astlarının fikirlerini dinler ve fikirlerine değer verir. | | | | | |
| 6- İhtiyaç hissedildiğinde ortada yoktur. | | | | | |
| 7- Astlarından emirlerine sorgusuz itaat etmelerini bekler. | | | | | |
| 8- Alınan kararların önemini açıklar. | | | | | |
| 9- Astlarının yapmak istedikleri her şeyi kabul eder. | | | | | |
| 10- Disiplin kurmak amacıyla astlarının eleştirilerine müsaade etmez. | | | | | |
| 11- Ortak hedef ve yaklaşımları bizlere anlatır. | | | | | |
| 12- Yetkili olduğunu göstermekten kaçınır. | | | | | |
| 13- Astların standart kural ve yöntemlere uymasını ister. | | | | | |
| 14- Astları etkileyen kararları çalışanların görüşlerini alarak verir. | | | | | |
| 15- Her zaman aynı şekilde işimi yapmamdan hoşnuttur. | | | | | |
| 16- Harekete geçmeden önce astlarına danışır. | | | | | |
| 17- Her kararı kendisi alarak zaman kaybını önler. | | | | | |
| 18- Serbest karar alabilen eğitimli ve sorumluluk sahibi astlar seçer. | | | | | |
| 19- İyi ve kötü eleştirilere açıktır. | | | | | |
| 20- Karar alma sürecine tüm astlarını katar. | | | | | |
| Çalışmamız bitmiştir. Katıldığınız için teşekkür ediyorum. | | | | | |

Ek 3. Etik Kurul Değerlendirmesi

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ



Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Sayı :83194991/050.04/
Konu :Etik Kurul Değerlendirmesi

Sayın: Dr. Öğr. Üyesi **HANDAN KARAKAYA**

İlgi :15/01/2019 tarihli, 306043 sayılı ve "Etik Kurul Değerlendirmesi" konulu yazı

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 15.01/2019 tarih ve 306043 sayılı yazısı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır.

Doç. Dr. Erkan Turan **DEMİREL**
Anabilim Dalı Başkanı

EK :
Etik Kurul Değerlendirmesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 15/01/2019-306043



T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

Sayı :97132852/302.14.01/
Konu :Etik Kurul Değerlendirmesi

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALINA

Anabilim Dalımız Dr Öğr.Üyesi Handan KARAKAYA'ya yönetiminde yüksek lisans öğrencisi Ümit IŞIK'a ait "Hastanelerde Liderlik Faktörünün Kurumsal Bağlılığa Etkisi: Diyarbakır İli Bir Özel Hastane Örneği" konulu çalışma ile ilgili Etik Kurul Kararı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Mehmet Nuri GOMLEKSİZ
Kurul Başkanı