

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

**SORUMLU HEMŞİRELERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK  
DAVRANIŞININ ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Eda KORKMAZ**

İstanbul, 2021

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

**SORUMLU HEMŞİRELERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK  
DAVRANIŞININ ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Eda KORKMAZ**

Öğrenci No:

17550460067

Orcid: 0000-0002-2912-3851

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Süheyl POZANTI

İstanbul, 2021

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Sorumlu Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Davranışının Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.21.01.2021



**Eda KORKMAZ**



T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

21 / 01 / 2021

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **17550460067** numaralı **Eda KORKMAZ**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Sorumlu Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Davranışının Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 22/12/2020 tarih ve 2020/37 sayılı toplantısında seçilen ve On-Line toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince 45 dakika süre ile Microsoft Teams programı aracılığıyla on-line olarak aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "**OYBİRLİĞİ**" ile "**KABUL**" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

**DANIŞMAN**  
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Süheyl POZANTI  
(Beykent Üniversitesi)

**ÜYE**  
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ  
(Beykent Üniversitesi)

**ÜYE**  
Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN  
(Düzce Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Eda KORKMAZ  
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Süheyl POZANTI  
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2021  
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi  
Anahtar Kelimeler : Liderlik, Dönüşümcü liderlik, Örgütsel Bağlılık

## ÖZ

### **SORUMLU HEMŞİRELERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ**

Günümüzde sağlık hizmetleri alanında yapılan çalışmalarda küresel bağlamda değişiklikler yaşanmaya başlanmıştır. Sağlık hizmetleri çalışanları yeni teknolojilere, yeni organizasyon hedeflerine ve yeni zorluklara cevap vermek zorunda kalmışlardır. En etkili liderler, sağlık alanındaki dinamizmine liderlik becerilerini değiştirerek yanıt vermişlerdir. Liderlik, sağlık sistemlerinin performansını güçlendirmenin anahtarıdır. Liderlik tarzları, özellikle çalışanın motivasyonunu, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ekip çalışmasını etkilemede önemli kurumsal öncülerdir.

Bu çalışmada sorumlu hemşirelerin dönüşümcü liderlik davranışının çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarına etkisi ampirik olarak test edilmiştir. Buna göre çalışma 221 katılımcı hemşire ile gerçekleştirilmiştir. Hemşirelerin demografik bilgileri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu) ile dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık düşünceleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere t testi ve anova testi uygulanmıştır. Hemşirelerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık sorularına verdikleri yanıtlar arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi sonucuna göre dönüşümcü liderliğe ait bütün alt boyutların kendi arasında pozitif yönde güçlü birer ilişkiye sahip olduğu ve aynı zamanda dönüşümcü liderlik ile de örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin araştırmayı ne derecede iyi temsil ettiğinin ve sonuçların ne derece güvenilir olacağının araştırılması amacı ile güvenilirlik çalışması yapılmış ve ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları sırası ile 0,978 ve 0,940 olarak bulunmuştur. Çalışma bulgularına göre ilgili alanyazına katkıda bulunabilecek öneriler getirilmiştir.

Name and Surname : Eda KORKMAZ  
Supervisor : Dr. Lecturer Mustafa Süheyl POZANTI  
Degree and Date : Master's Thesis, 2020  
Major : Management of Hospital and Health Facilities  
Key Words : Leadership, Transformational leadership, Organizational Commitment

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF RESPONSIBLE NURSES' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEE NURSES**

Today, studies in the field of health services have started to change in a global context. Healthcare professionals had to respond to new technologies, new organizational goals, and new challenges. The most influential leaders have responded to their dynamism in the field of health by changing their leadership skills. Leadership is the key to strengthening the performance of health systems. Leadership styles are important institutional pioneers, especially in influencing employee motivation, job satisfaction, organizational commitment and teamwork.

In this study, the effect of transformational leadership behavior of responsible nurses on organizational commitment of working nurses was tested empirically. Accordingly, the study was carried out with 221 participating nurses. T test and anova test were used to examine the relationship between the demographic information of the nurses and the transformational leadership and organizational commitment thoughts. According to the results of the correlation analysis of the relationship between nurses' responses to transformational leadership and organizational commitment, all sub-dimensions of transformational leadership have a strong positive relationship between them, and also a statistically significant and positive direction between transformational leadership sub-dimensions and organizational commitment. it was understood that there was a relationship. In order to investigate how well the scale used in the study represents the research and how reliable the results will be, a reliability study was conducted and Cronbach's Alpha reliability coefficients of the scale were found to be 0.978 and 0.940, respectively. According to the findings of the study, suggestions were made that could contribute to the related literature.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

### ÖZ

|                        |     |
|------------------------|-----|
| ABSTRACT.....          | iii |
| TABLolar LİSTESİ ..... | iv  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | vi  |
| GİRİŞ .....            | 1   |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### LİDERLİK TEORİLERİ VE STİLLERİ

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 1. LİDER KİMDİR? .....                  | 4  |
| 1.1. Kavramın Gelişimi .....            | 5  |
| 1.2. Liderlik Teorileri .....           | 7  |
| 1.2.1. Davranış Teorisi .....           | 8  |
| 1.2.2. Durumsal Teori.....              | 8  |
| 1.2.3. Özellikler Teorisi.....          | 9  |
| 1.3. Liderlik Stilleri .....            | 9  |
| 1.3.1. Otokratik Liderlik.....          | 9  |
| 1.3.2. Bürokratik Liderlik.....         | 10 |
| 1.3.3. Karizmatik Liderlik .....        | 10 |
| 1.3.4. Demokratik Liderlik .....        | 11 |
| 1.3.5. Dönüşümcü Liderlik.....          | 11 |
| 1.4. Sağlık Hizmetlerinde Liderlik..... | 12 |
| 2. İLGİLİ ALANYAZIN .....               | 15 |

### İKİNCİ BÖLÜM

#### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TANIMI.....                        | 18 |
| 1.1. Dönüşümcü Liderliğin Mekanizmalarıve Öncüleri ..... | 21 |
| 1.2. Dönüşümcü Liderlik Teorisi .....                    | 24 |
| 1.3. Dönüşümcü Liderlik Süreci .....                     | 24 |

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| 1.3.1. Etki Süreci: Arabuluculuk .....                   | 25        |
| 1.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Bir Aracı Olarak İklim ..... | 25        |
| 1.3.3. Sınır Koşulları: Moderasyon .....                 | 25        |
| 1.3.4. İş Arkadaşı Desteği .....                         | 26        |
| 1.4. Dönüşümcü Liderlik Ve Takipçi Performansı .....     | 27        |
| 1.4.1. İlham Verici Motivasyon.....                      | 27        |
| 1.4.2. Zihinsel Uyarım.....                              | 28        |
| 1.4.3. Bireyselleştirilmiş İlgi .....                    | 29        |
| 1.4.4. İdealleştirilmiş Etki .....                       | 29        |
| 1.5. Dönüşümcü Liderlik Teorisi Eleştirisi .....         | 30        |
| 1.6. Sağlık Hizmetlerinde Dönüşümcü liderlik .....       | 33        |
| <b>2. İLGİLİ ALANYAZIN .....</b>                         | <b>35</b> |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI**

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMLARI .....</b>                   | <b>39</b> |
| 1.1. Örgütsel Bağlılık Modellerinin Uyumluluğu .....          | 40        |
| 1.1.1. Etzioni Model Uyumluluğu .....                         | 40        |
| 1.1.2. Kanter Model Uyumluluğu.....                           | 41        |
| 1.1.3. O'reilly Ve Chatman Model Uyumluluğu.....              | 41        |
| 1.1.4. Alan Ve Meyer Model Uyumluluğu .....                   | 42        |
| 1.2. Örgütsel Bağlılık İçin Ön Koşullar .....                 | 46        |
| 1.2.1. Personel Karakteri .....                               | 46        |
| 1.2.2. İş Tutumu .....                                        | 47        |
| 1.2.3. İşin Niteliği.....                                     | 48        |
| 1.3. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....                        | 49        |
| 1.3.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....                   | 49        |
| 1.3.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....                   | 50        |
| 1.3.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....                 | 50        |
| 1.4. Bağlılık İşaretçileri.....                               | 51        |
| 1.4.1. Örgütün Amaç Ve Değerlerini Kabul Etme Ve İnanma ..... | 51        |
| 1.4.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme.....               | 51        |

|                                                   |           |
|---------------------------------------------------|-----------|
| 1.4.3. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme.....          | 52        |
| 1.5. Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık ..... | 52        |
| <b>2. İLGİLİ ALANYAZIN .....</b>                  | <b>56</b> |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SAĞLIK HİZMETLERİ ÖRGÜTSEL İŞLEYİŞİ**

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| <b>1. SAĞLIK TANIMI.....</b>              | <b>60</b> |
| 1.1. Sağlık Hizmetleri Tanımı .....       | 60        |
| 1.2. Sağlık Hizmetlerinin İşleyişi .....  | 62        |
| 1.3. Sağlık Hizmetlerinin Temelleri ..... | 63        |
| 1.4. Sağlık Hizmetleri Yönetimi .....     | 64        |

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **YÖNTEM VE UYGULAMA**

|                                                |            |
|------------------------------------------------|------------|
| <b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>             | <b>68</b>  |
| <b>2. ARAŞTIRMA MODELİ .....</b>               | <b>68</b>  |
| <b>3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....</b>       | <b>68</b>  |
| <b>4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....</b> | <b>69</b>  |
| <b>5. VERİ TOPLAMA ARACI.....</b>              | <b>69</b>  |
| <b>6. VERİLERİN ANALİZİ.....</b>               | <b>70</b>  |
| <b>7. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>           | <b>71</b>  |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                  | <b>98</b>  |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                           | <b>101</b> |
| <b>EKLER .....</b>                             | <b>120</b> |
| Ek 1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği .....          | 120        |
| Ek 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....           | 121        |
| Ek 3. Tez İzin Belgesi .....                   | 122        |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                              | Sayfa No. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tablo 1.</b> Dönüşümcü Liderliğin Bileşenlerinin Özeti .....                                              | 31        |
| <b>Tablo 2:</b> Örgütsel Bağlılık İçin Önkoşullar .....                                                      | 49        |
| <b>Tablo 3.</b> Tanımlayıcı Özellikler .....                                                                 | 71        |
| <b>Tablo 4.</b> Dönüşümcü Liderlik Puan Ortalamaları .....                                                   | 73        |
| <b>Tablo 5.</b> Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları.....                                                     | 73        |
| <b>Tablo 6.</b> Korelasyon Analizi .....                                                                     | 74        |
| <b>Tablo 7.</b> Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi .....                                  | 77        |
| <b>Tablo 8.</b> Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu.....                  | 79        |
| <b>Tablo 9.</b> Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Mesleki Deneyim Süresi Göre Farklılaşma Durumu.....           | 81        |
| <b>Tablo 10.</b> Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu.....                            | 82        |
| <b>Tablo 11.</b> Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Çalışılan Birime Göre Farklılaşma Durumu.....                | 83        |
| <b>Tablo 12.</b> Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Üst Yönetici İle Çalışma Süresi Göre Farklılaşma Durumu..... | 84        |
| <b>Tablo 13.</b> Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu ..                         | 86        |
| <b>Tablo 14.</b> Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresi Göre Farklılaşma Durumu.....        | 86        |
| <b>Tablo 15.</b> Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Medeni Hale Göre Farklılaşma Durumu.....                     | 87        |
| <b>Tablo 16.</b> Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Statüye Göre Farklılaşma Durumu.....                         | 88        |
| <b>Tablo 17.</b> Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşma Durumu.....                | 89        |
| <b>Tablo 18.</b> Örgütsel Bağlılık Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu.....                  | 90        |
| <b>Tablo 19.</b> Örgütsel Bağlılık Puanlarının Mesleki Deneyim Süresi Göre Farklılaşma Durumu.....           | 91        |
| <b>Tablo 20.</b> Örgütsel Bağlılık Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu .....                            | 92        |

|                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tablo 21. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Çalışılan Birime Göre Farklılaşma Durumu.....</b>                | <b>93</b> |
| <b>Tablo 22. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Üst Yönetici İle Çalışma Süresi Göre Farklılaşma Durumu.....</b> | <b>94</b> |
| <b>Tablo 23. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu .....</b>                      | <b>95</b> |
| <b>Tablo 24. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresi Göre Farklılaşma Durumu.....</b>        | <b>95</b> |
| <b>Tablo 25. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Medeni Hale Göre Farklılaşma Durumu ..</b>                       | <b>96</b> |
| <b>Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Statüye Göre Farklılaşma Durumu .....</b>                        | <b>96</b> |
| <b>Tablo 27. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşma Durumu.....</b>                | <b>97</b> |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                   | Sayfa No. |
|---------------------------------------------------|-----------|
| Şekil 1. Sağlık Sisteminin Sınıflandırılması..... | 65        |
| Şekil 2. Araştırma Modeli .....                   | 68        |



## GİRİŞ

Örgütsel yönetim ve hesap verebilirlik, küresel ekonominin rekabetçi doğası, teknolojinin yaygın etkisi, bilgi tabanlı organizasyonlara geçiş tarihimizde örgütsel liderlik üzerinde artan bir vurgu oluşturmuştur. Kuşkusuz, son yıllarda yaşanan savaş ve saldırıların, gruplaşmaların toplumlar üzerindeki etkisi, ekonomik çöküntü, çok sayıda kayda değer şirketin çöküşü, etik ihlalleri için üst düzey yöneticilerin iddiası, dış kaynak kullanımı gibi maliyet sınırlama stratejilerinin popülerliği ve sonuçları ve hissedar değerinin artırılmasına yönelik sürekli vurgu, örgütsel liderliğe yapılan bu artan vurguya katkıda bulunan önemli faktörlerden birkaçıdır.

Uzun yıllar boyunca insanlar ve kurumlar, liderliği geliştirmeye yönelik yeni fikirler arayarak, yeni liderlik fikirlerine giderek daha fazla ilgi duymaya başlamıştır. Sonuç olarak, liderlik konusunda muazzam sayıda kitap, araştırma makalesi ve eğitim yanı sıra atölye çalışmaları yayınlanmıştır. Liderliğin kişisel büyümeyi, sosyal ve mesleki gelişimi artırmanın bir yolu olduğuna inanılmaktadır

Bir kuruluş, kolektif bir amacı olan ve harici bir çevreye bağlı bir sosyal varlıktır. Bir kişi bir kuruluşta çalışmak veya onu yönetmek istiyorsa, organizasyonun nasıl çalıştığını anlaması şarttır. Bir organizasyon bilim ve teknolojiyi, insanları ve insanlığı birleştirir. Tasarım ve uygulama konusunda nitelikli insanlara sahip olmadıkça, tek başına teknikler istenen sonuçları vermeyeceklerdir. Dolayısıyla, insan kaynağının rolü, işi etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için büyük önem taşımaktadır. Kuruluşlar çeşitli türlerde olabilir: hükümet veya sivil toplum kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, ortaklıklar, işbirlikleri, hayır kurumları, üniversiteler ve daha fazlası.

Örgütsel bağlılık, son yirmi yılda, kısmen bağlılığın güçlü motivasyonel etkileri nedeniyle popüler bir araştırma konusu olmuştur. Kavramın anlaşılmasındaki ilerlemeye rağmen, kavramın doğası ve bunun örgütsel bağlamda nasıl uygulanması gerektiği konusunda teorik anlaşmazlıklar devam etmektedir.

Günümüzün rekabetçi dünyasındaki hiçbir kuruluş, her çalışan kuruluşun amaçlarına bağlı kalmadıkça ve etkili bir ekip üyesi olarak çalışmadığı sürece üstün performans gösteremez. Her gün sadakatle çalışan ve işlerini bağımsız olarak yapan çalışanlara sahip olmak yeterli değildir. Çalışanlar artık girişimciler gibi düşünmeli, ekipler halinde çalışmalı ve değerlerini kanıtlamalıdır. Bununla birlikte, aynı zamanda iyi bir gelir ve kalkınma fırsatı ile güvenli istihdam sağlayan başarılı bir organizasyonun parçası olmak isterler. Geçmişte, organizasyonlar iş güvenliğini garanti ederek çalışanlarının sadakatini sağlamıştır. Bununla birlikte, birçok kuruluş, rekabet baskısına işten çıkarmalar, yeniden yapılandırma ve dönüşüm yoluyla yanıt vererek, belirsiz organizasyonel iklim yaratmıştır. Modern kuruluşların karşılaştığı zorluklardan biri, mevcut iş ortamında çalışan bağlılığının sürdürülmesini içerir. Bugün işyerlerinde çalışanlar günlük faaliyetlerinde daha fazla belirsizlik ve iş güvenliğinin azalmasıyla karşı karşıyadır. Sürekli istihdamın kesinliği olmadan, çalışanlar diğer alanlarda beklentilerini artırırlar. Örneğin, çalışanlar, liderlerinin özveriyle hoş bir çalışma ortamı yaratmasını, çalışanlar için eğitim ve geliştirmenin erişilebilirliğini kolaylaştırmasını, güvenli bir çalışma ortamı ve işyerindeki diğer çalışanların iş ve yükümlülükleri arasında bir denge sağlamasını beklemektedirler.

Sağlık hizmetlerinin etkili liderliği modern sağlık ortamlarında hayati önem taşımaktadır. Bunu destekleyen en önemli faktör, sürekli artan sağlık taleplerinin ve artan verimlilik ve üretkenlik ihtiyacının arka planında sağlık hizmetlerinin kalitesini iyileştirme dürtüsüdür. Hemşirelik, hastanın sağlığını ve refahını iyileştirmek için fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal ihtiyaçları kapsamaktadır. Bakım, hemşireliğin merkezi çekirdeği ve özüdür. Bakımın önemli meselesi, doğru bakıma erişim ve hastaların memnuniyetini arttırmaktır. Hemşirelerin iş performansı, örgütsel bağlılık dahil birçok faktörden etkilenir. Bu çalışma sorumlu hemşirelerin dönüşümcü liderlik davranışının çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarına etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı ve kapsamı sonrası liderlik teorileri ve liderlik stilleri açıklanıp ve liderlik konusuna dair yapılmış ilgili alanyazın incelenmiştir. İkinci bölümde dönüşümcü liderlik tanımı ve dönüşümcü liderliği oluşturan diğer organlar literatür kapsamında incelenmiştir. Dönüşümcü liderliğin sonuçlarına dayanarak dönüşümcü liderlik ve takipçi performansı incelenmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı oluşturan

koşullar açıklanmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık düzeyleri, işaretçileri ve değişkenleri literatür kapsamında incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise sağlık hizmetlerinin örgütsel işleyişi tanımlanmıştır. Beşinci bölümde Sancaktepe Şehit Prof. Dr. İlhan Varank Eah, Ümraniye Eah, Çekmeköy Devlet Hastanesinde görev yapmakta bulunan 221 hemşire ile gerçekleştirilmiş araştırmanın yöntem ve bulguları yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK TEORİLERİ VE STİLLERİ

#### 1. LİDER KİMDİR?

Birçok araştırmacıya göre liderler doğmaz, fakat olunur. Bununla birlikte, iyi bir lider olabilmek ve hedeflere ulaşmak için başkalarıyla müzakere etme ve birlikte çalışma becerisine, deneyimine, bilgisine, bağlılığına, sabrına sahip olması gerektiği kabul edilmektedir. Böylece, iyi liderler doğmazlar. İyi liderlik, hiç bitmeyen bir bireysel çalışma, eğitim, öğretim ve ilgili deneyim birikimi süreci ile gelişir(Keklik vd. 2012 ,2).

Liderlik ve ilgili farklı stiller, çalışanların performanslarının ve büyümelerinin, olumlu organizasyonel sonuçlara öncülük etmeleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Yıllar boyunca, liderlik çok fazla tartışma ve müzakere konusu olmuştur ve farklı liderlik tarzlarının takipçilerden nasıl farklı tepkiler aldığını ortaya çıkarmıştır. Kurumsal bağlamda, bu iki işletmenin “lider” ve "lider dinamikleri", kuruluşun kaderini şekillendirmede kilit rol oynamaktadır(Alagöz 2018, 2).

Liderlik ve ilgili farklı stiller, çalışanların performanslarının ve büyümelerinin, olumlu organizasyonel sonuçlara öncülük etmeleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Yıllar boyunca, liderlik çok fazla tartışma ve müzakere konusu olmuştur ve farklı liderlik tarzlarının takipçilerden nasıl farklı tepkiler aldığını ortaya çıkarmıştır. Kurumsal bağlamda, bu iki işletmenin “lider” ve "lider dinamikleri", kuruluşun kaderini şekillendirmede kilit rol oynamaktadır(Avolio vd. 1999,441-462).

Yukl (1989), liderlik alanının “mayalanma ve karışıklık hali” durumunda olduğunu açıklamıştır. Teorilerin çoğu kavramsal zayıflıklar ile iç içedir ve deneysel destekleri güçlü değildir. Liderlik etkinliği üzerine birkaç bin ampirik çalışma yapıldı, ancak sonuçların çoğu çelişkili ve sonuçsuzdur. Bu doğrultuda yaklaşımların dengesini sağlayabilmek adına farklı yaklaşımların elde edilen bulgularını birleştiren geniş teorilerin geliştirilmesinde fayda vardır(Madanchian ve diğ. 2017).

Liderlik çalışmasına ana yaklaşımlar g-etki yaklaşımı, yönetsel davranış yaklaşımı, özellik yaklaşımı, durumsal yaklaşım (yol hedefi, durumsal olmak üzere dokuz farklı yaklaşım), beklenmedik durum teorisi ve lider-ye değişimi, dnşm ve karizmatik liderlik olarak belirlenmiştir(akt. Collins, 2002). Bu yaklaşımlar, bu bölümün ilerleyen kısımlarındaki liderlik teorileri bölümünde tanımlanmaktadır.

Lynham (2000) liderlik gelişimi araştırmalarının dört ayrı alanı kapsadığına inanmaktadır: erken çocukluk ve ergenler; örgün eğitimin rolü; yetişkin ve iş deneyimi; ve özel liderlik eğitimi programları. Literatürde liderlik gelişimi yerine “liderlik eğitimi” terimi sıklıkla kullanılmıştır. Liderlik eğitimi tek seferlik bir müdahaledir, liderlik gelişimi deneyimleri bireyin yaşamı boyunca mesleki gelişimine katkıda bulunur. Avolio (1999) liderliği “hiçbir liderin takipçisi olmadan liderlik etmediği” sistematik bir ilişki olarak tanımladı. Liderlik etkinliğini ölçmek için odak noktasının liderin ne yaptığı konusunda daha az ve takipçilerinin ne yaptığı konusunda daha fazla olması gerektiğine inanıyordu(akt. Collins 2002).

Liderlik, mevcut kaynakları (insan ve malzeme) uygulayarak ve süreç içerisinde tutarlı ve uyumlu bir örgütlenmeyi sağlayarak belirli amaçlara ulaşmayı amaçlayan bir tür sorumluluk içerir. Northouse (2007) liderliği, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup kişiye etkilediği bir süreç olarak tanımlamıştır. Naylor'a (2006) göre, etkili liderlik kalbin bir ürünüdür ve etkili bir liderin vizyon sahibi, tutkulu, yaratıcı, esnek, ilham verici, yenilikçi, cesur, yaratıcı, deneysel ve değişimi başlatması gerekir

### **1.1. Kavramın Gelişimi**

19. yüzyıldan beri, özellik ve süreç yaklaşımları olan liderlik tanımına iki yaklaşım olmuştur. Sürekli yaklaşım, yüzyıl boyunca liderliğin doğal olduğu fikrini sunarken, süreç yaklaşımı liderliğin modern ve daha mantıklı bir işlem olduğunu göstermektedir(Kueenzi ,2019).

Northouse'ta (2007, 2) belirtildiği gibi, liderliğin gerçekte ne olduğunu anlamaya çalışırken sayısız sınıflandırma sistemi vardır. Bu sistemler teorik olarak

liderliği mantıklı bir akıl yürütme biçimiyle tanımlamayı ve yorumlamayı denemiştir. Northouse'a göre liderliğe ilişkin dört farklı kriter belirledi. Bunlar: süreç oryantasyonu, etki, grup bağlamı ve hedeflere ulaşma (Northouse 2007).

Liderlik birçok şekilde tanımlanır. Lohmann (1992, 59) liderliği “vizyon oluşturma, örgüt içinde güven ortamı geliştirme ve diğerlerini güçlendirme” olarak tanımlanmıştır. Liderlik aynı zamanda bireylerin ortak bir amaç ya da genel olarak istenen sonuçları elde etmek için birey gruplarını etkilediği bir süreç olarak tanımlanmaktadır(akt. Collins2002,6).

Yönetmel liderlik gelişimi literatürü psikoloji ve yönetime dahil edilir ve özellikler, davranışsal, durumsal, güç etkisi ve dönüşümcü (veya karizmatik) teoriler yoluyla, liderliğe genel yaklaşımlar üzerine odaklanır. Yönetmel liderlik gelişimi literatürü ayrıca erken çocukluk ve ergen gelişimi, örgün eğitimin rolü, iş deneyimi ve özel liderlik eğitimi ile ilgili araştırmaları içerir (Türkeli 2006).

Collins'e (2002) göre yönetimsel liderlik gelişimi dört kategoride toplanabilir: kişisel gelişim yoluyla liderlik eğitimi; kavramsal anlayışla liderlik gelişimi; geri bildirim yoluyla liderlik gelişimi; ve öğretilebilecek kilit liderlik yetkinliklerine odaklanan beceri geliştirme yoluyla liderlik gelişimi.

Lynham, yönetimsel liderlik gelişimi hakkında sekiz temel bilgi tanımlamıştır(Collins 2002,29):

- 1) Erken çocukluk ve ergen gelişiminden oluşur.
- 2) Örgün eğitim kilit bir rol oynar.
- 3) İş yerinde deneyimler önemlidir.
- 4) Özel liderlik eğitimi programları aracılığıyla gerçekleşir.

5) Liderlik eğitimi üç alana odaklanır: bir liderin bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirmek; lider olarak başarı ve etkinlik eğitimi; ve liderlik stilleri üzerine eğitim ve öğretim (Bass 1990).

6) Etkinliğinin potansiyel engelleri olarak hareket edebilecek bir dizi faktör vardır.

7) Yaşam boyu devam eden bir süreçtir.

8) Genellikle yönetim geliştirme ile karıştırılır (Kotter, 1990, 1996; Yukl, 1989).

McCall'a (1998,121) göre, yönetsel liderlik gelişimi hakkında üç iddia yapılabilir. İlk olarak, zorlu deneyimler gelişme için birincil araç. İkincisi, en önemli deneyimler, iş stratejisinin ve örgütsel değerlerin bir işlevidir. Üçüncüsü, deneyimleri edinmesi gereken kişiler, onlardan en iyi öğrenebilecek kişilerdir. Ancak, evrensel bir liderlik gelişimi teorisi ortaya çıkmamıştır(akt. Collins,2002). Cole (2005), Liderliği, bir erkeğin diğerinin hedeflerin gerçekleştirilmesine gönüllü olarak katkıda bulunmak için etkilediği dinamik bir süreç olarak tanımlar. Özünde, McCall ve ark.(1998, 121) “liderliğin gelişmesinin nihayetinde bir kişinin fırsatları ve yetenekleriyle yaptığı şeye bağlı olduğuna” inanılmaktadır.

Liderlik, bir bireyin diğerlerini, tanımlanmış grup veya örgütsel hedeflere ulaşmak için çabalarını ve yeteneklerini istekli bir şekilde yönlendirmelerini etkilediği süreç olarak tanımlamaktadır(Çekmecelioğlu 2014,10).

## **1.2. Liderlik Teorileri**

Liderleri lider olmayanlardan ayıran özelliklerin olduğu kadar liderliğin de farklı görüşleri vardır. Günümüzde yapılan araştırmaların çoğu, geleneksel özellik veya kişilik temelli teorilerden, liderliğin uygulandığı durumun liderin liderlik becerileri ve özellikleri tarafından belirlendiğini belirten bir durum teorisine kaymış olsa da, tüm çağdaş teoriler birinin altında kalmaktadır. Bu doğrultuda üç bakış açısını takip etmek gerekirse: bir süreç veya ilişki olarak liderlik, özelliklerin veya kişilik özelliklerinin bir kombinasyonu olarak liderlik, belirli davranışlar olarak liderlik veya daha yaygın olarak belirtildiği gibi liderlik becerilerini diğer çalışmalarda incelemek faydalı olacaktır (Kanaz, 2019, Gooty 2010, Dönmez ve Toker, 2017).

### **1.2.1. Davranış Teorisi**

Davranışsal liderlik teorileri, doğuştan büyük liderlerin yaratıldığı inancına dayanır. Bu liderlik teorisi, liderlerin uyguladığı davranışlara odaklanır. Davranış teorisine göre, insanlar eğitim yöntemi ve diğer liderleri gözlemleyerek lider olmayı öğrenebilirler(Dabke 2016). Bu tür liderlik altındaki grupların farklı performans gösterdiği görülmüştür(Onay 2018,26):

- Otokratik liderliğindeki gruplar lider olduğu sürece iyi çalışacaktır. Ancak, grup üyeleri liderlik tarzından memnun olma ve düşmanlık ifade etme eğilimindedir.
- Demokratik olarak liderlik eden gruplar, otokratik grupların yanı sıra neredeyse aynısını yaparlar. Ancak grup üyelerinin daha olumlu duyguları var ve hiçbir düşmanlığı yok. En önemlisi, grup üyelerinin çabaları lider olmasa bile devam eder.

Bu teoriye göre liderin etkinliğini davranışları belirler.Bu yüzden bu teoride liderin davranış tarzları üzerinde durulur.Lider üyelerin çabalarını desteklemeli ,kişisel değerlerini gözetmelidir.Bu liderliğin ana fikri lideri başarılı yapan süreç içerisinde göstermiş olduğu davranışlarıdır (Uysal vd. 2012,6).

### **1.2.2. Durumsal Teori**

Her ne kadar bu yaklaşım çoğunlukla gerçekleştiği olaya odaklansa da, eğitim ve gelişim sırasında yoğun bir şekilde uygulanmıştır. Bu yaklaşımda lider Durumu inceler ve istenen stili takipçilere uygular. Ayrıca, liderler, çalışanların gelişim düzeyini belirleme sorumluluğuna sahiptir. (Northouse 2007).

Bu yaklaşıma göre lider,içinde bulunduğu durum ve şartlara göre başarılı olmak için teknik ve davranışlar geliştirir.Tek bir liderlik söz konusu değildir.Kişi,yer,zaman ve topluma göre liderlik anlayışı değişir(Gelmez ve Ürtük 2019,4).

### **1.2.3. Özellikler Teorisi**

Bazı harika insan teorilerine benzer şekilde, özellik teorisi, insanların belirli nitelikleri veya özellikleri miras aldıklarının, onları liderliğe daha uygun hale getirdiğini varsayar. Özellik teorileri genellikle liderler tarafından paylaşılan özel kişiliği veya davranış özelliklerini tanımlar. Birçoğu bu teoriyi sormaya başlamıştır, ancak, eğer belli özellikler liderlerin ve liderliğin temel özellikleriyse, bu niteliklere sahip olan ancak lider olmayan insanları nasıl açıklarız?(Kanaz 2019).

Liderlik konusunda ilk ortaya çıkan teori özellikler teorisidir. Bu teoriden bahseden araştırmacılara göre lider, doğuştan sahip olduğu fiziksel, düşünsel, sosyal ve kişilik özelliklerine göre diğer insanlardan farklıdır(Altay 2020,18).

Liderlik özellikleri ile liderlik etkinliği arasındaki ilişkideki tutarsızlıklar, bilginlerietkili liderlik için yeni açıklamalar arayışında paradigmaları değiştirmeyeyönlendirmiştir(Onay 2018,14).

### **1.3. Liderlik Stilleri**

Liderliğe bir süreç olarak atıfta bulunmak, liderliğin doğal olduğu varsayımlarını geçersiz kılar. Ayrıca, etkiden bahsetmek, etkinin gücü olmadan etkili değişiklikler yapmanın neredeyse imkânsız olduğu için dikkat çekicidir. Ve son olarak, hedefler her kurum veya kuruluşun arkasındaki motivasyon veya itici güçtür. Bu gerçekler bu tanıımı özlü ama kapsamlı ve kabul edilebilir kılmaktadır. (Northouse 2007)

#### **1.3.1. Otokratik Liderlik**

Otokratik liderlik, liderlerin personel üzerinde tam güce sahip olduğu aşırı bir işlemsel liderlik şeklidir. Personel ve ekip üyeleri, bunlar ekibin veya örgütün yararına olsa bile, öneride bulunma konusunda çok az şansa sahiptir. Otokratik liderliğin yararı, inanılmaz derecede verimli olmasıdır(Durmuş 2014). Kararlar hızlı bir şekilde alınır ve bu kararları uygulama çalışmaları hemen başlayabilir. Otokratik liderlik, genellikle kararların hızlı ve muhalif olmadan verilmesi gereken kriz durumlarında en iyi şekilde kullanılır(Titretekin 2019,18).

Bu liderlik tarzında, lider çalışanlarına katı kurallar uygular. Gerekli karar verme mercisi kendisidir. Baskı uygular ve kararlarının sorgulanmasını istemez (Önen ve Kanayran 2015, 46).

### **1.3.2. Bürokratik Liderlik**

Bürokratik liderler, kuralları titizlikle takip eder ve çalışanlarının da prosedürleri tam olarak takip etmelerini sağlar. Bu, ciddi güvenlik risklerini içeren (örneğin makinelerle çalışmak, zehirli maddelerle çalışmak veya tehlikeli yüksekliklerde) veya çok miktarda paraya dahil olmak üzere iş için uygun bir liderlik tarzıdır. Bürokratik liderlik, çalışanların rutin işler yaptığı organizasyonlarda da yararlıdır. Bu tür liderliğin sakıncası esneklik, yaratıcılık veya inovasyona dayanan ekip ve organizasyonlarda etkisiz olmasıdır (Santrock 2007).

### **1.3.3. Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderlik teorisi hem liderlerden hem de takipçilerden ne bekleyeceğini açıklar. Karizmatik liderlik, tanımlanabilir fakat diğer liderlik stillerinden daha az somut olarak algılanabilen bir liderlik tarzıdır. Çoğu zaman dönüşümcü liderlik tarzı denilen karizmatik liderler, ekiplerinde istekliliğe ilham verir ve çalışanları ileriye gitmeleri için motive etmede enerjiktir. Ekiplerden gelen heyecan ve bağlılık, verimlilik ve hedef başarısı için muazzam bir varlıktır. Karizmatik liderliğin olumsuz yanı, çalışanlardan ziyade lidere verilen güven miktarıdır. Bu, bir projenin riskini oluşturabilir veya hatta lider ayrılırsa tüm kuruluşun çökmesine neden olabilir. Ek olarak, karizmatik bir lider, başkaları onu bulunduğu yol hakkında uyarırken bile, yanlış yapamayacağına inanabilir; yenilmezlik duyguları bir ekibi veya bir organizasyonu mahvedebilir (Gündüz 2015, 38).

Dönüşümcü liderliğe benzerlik gösteren karizmatik liderler genellikle kendilerine odaklanır. Her ne kadar çalışanlar bu tutumda kaşlarını çatmasalar da, dönüşümcü liderlik ile arasındaki fark yöntemin ardındaki nedendir. Waldman, vd. (2001), stratejik yönetim teorisinin, üst düzey liderlik ve strateji oluşturma ve firma performansı üzerindeki etkileriyle artan bir şekilde ilgilendiğini fark etmiştir.

Aynı zamanda CEO işlemsel ve karizmatik liderliğin hem kesin olduğu hem de belirsiz olduğu algılanan ortamlardaki firma kârlılığı üzerindeki etkilerini sistematik olarak incelemiştir. Üst düzey yöneticilerin ve firma sonuçlarının büyüklere bağlı olabileceğini bulmuşlardır(akt. Collins 2002,28).

#### **1.3.4. Demokratik Liderlik**

Demokratik liderler nihai kararları veriyor ancak ekip üyelerini karar alma sürecine dahil edilmektedir. Yaratıcılığı teşvik ederler ve ekip üyeleri genellikle projeler ve kararlarla meşgul olurlar. Demokratik liderliğin birçok faydasından söz etmek mümkündür. Ekip üyeleri yüksek iş memnuniyetine sahip olma eğilimindedirler ve daha üretken oldukları için üretkendirler. Bu stil aynı zamanda çalışanların becerilerini geliştirmeye yardımcı olur(Cashman 2017). Ekip üyeleri daha büyük ve anlamlı bir şeyin bir parçasını hissederler ve bu nedenle finansal bir ödülünden daha fazlası tarafından motive edilirler. Demokratik liderlik tehlikesi, hızın veya verimliliğin gerekli olduğu durumlarda kaybolabileceğidir. Örneğin, bir kriz sırasında, bir ekip girdi toplamak için harcanabilir zaman harcayabilir. Bir diğer potansiyel tehlike, yüksek kaliteli girdi sağlayacak bilgi ve uzmanlığa sahip olmayan ekip üyeleridir(Titrete 2019,18).

Lider çalışanlarını bilgilendirip onların duygu ve düşüncelerini ifade etmelerine izin verir.Çalışanların başarılı yönlerinde onları destekleyerek cesaretlendirir.Otokratik liderlik tarzının aksine bu liderlik tarzında kararlar lider ve çalışanlar tarafından birlikte alınır(Tombak 2020,35).

#### **1.3.5. Dönüşümcü Liderlik**

Bu liderlik tarzı, ekip üyelerinin bir işi kabul ettiklerinde liderlerine uymayı kabul ettiği düşüncesiyle başlar. İşlem genellikle kuruluşun ödeme yapan ekip üyelerine çabaları ve uygunlukları karşılığında gerçekleştirilmesini içerir. Lider, çalışmalarını uygun bir standarda uymuyorsa takım üyelerini cezalandırma hakkına sahiptir. Ortaya çıkan minimalist çalışma ilişkileri (personel ve yöneticiler veya liderler arasında) bu işleme dayanmaktadır(Gündüz 2015,36).

Bu liderlik değişime açık bir liderlik tarzıdır.Kendilerini ve çalışanlarını değiştirebilen ve güncelleyebilen liderlerdir.Bu nedenle çevrelerinide yeniden oluştururlar(Tombak 2020,38).

Dönüşümcü liderliğin alt başlığı olan bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda lider çalışanların başarılı yönlerini destekler ve onların gelişimi için bireysel farklarını göz önünde bulundurarak rehberlik eder(Uzun 2016,24).

#### **1.4. Sağlık Hizmetlerinde Liderlik**

Liderliğe olan ilginin uluslararası önemi özel ve kamu sağlık kuruluşlarında açık ve belirgindir. En önemli kuruluşlarından biri olan sağlık kuruluşları, iyi anlaşılmış ve son derece gelişmiş liderliğe güvenmektedir. Bu, sağlık hizmetlerinin kalitesini ve organizasyonel süreçleri geliştirmek için önemlidir. Sonuç olarak liderlik, ilerleyen kurumsal verimlilik ve kapasitenin merkezi olarak görölmektedir. Sağlık sektöründe uluslararası olarak var olan önemli faktörler şunlardır (Hartley ve ark. 2008):

1. Uluslararası sağlık hizmetleri yeni zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Sağlık liderliği değişime tepki verebilen, kurumdaki uygulama ile ilişkilendiren yeni hedefler öngörmeli ve şekillendirmelidir.
2. Yeni sağlık teknikleri ve teknolojileri yeni liderlik yaklaşımları gerektirir. Liderler yeni liderlik yaklaşımları ile değişime adapte olabilmelidir.
3. Sağlık kuruluşları dinamikdir, yapısal, kültürel ve iş uygulamalarında sürekli değişmektedir.
4. Sağlık sektörlerinde sürekli gelişen, son derece gelişmiş “insan yönetimine dayanan yeni yaklaşımlar mevcuttur.“Liderlik hakkındaki yeni düşünce, bir dizi çağdaş liderlik yaklaşımı ve yöntemi hakkındaki düşüncenin değişmesine yardımcı olabilmelidir.

Dunham-Taylor (2000) dönüşümcü liderliği, güç ilişkilerini ve örgüt kültürünü araştırdığı araştırmasında, hemşire liderlerinin dönüşümcü liderliği oldukça sık kullandıklarını ve çok verimli olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, hemşire liderler tarafından tanımlanan personel memnuniyeti ile çalışma grubu etkinliğinin daha işlemsel olduğunu açıklamıştır.

Kleinman (2004) 'nin çalışması, lider hemşirelerin, liderlik davranışları ile alt çalışan hemşire iş doyumu ve bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Sağlık hizmetleri liderlerinin, birçok durumda, üzerinde resmi kontrolü az olan büyük ve çeşitli bir grup insanla çalışarak görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri ve hedeflere ulaşmaları gerekmektedir (Avolio Bass, 2004). Trafino (1992) çalışmasında, yirmi birinci yüzyıl sağlık kuruluşları için “liderliği köprüleyen” liderlik boşluklarını kapatma yeterliklerini incelemiştir. Bulgular altı dönüşümcü liderlik yetkinliğini belirlemiştir:

1. Değişime hakim olma: Kurumların değişimi, yeni alternatifler ve hesaplanmış risk fırsatı olarak görmelerine yardımcı olma kapasitesi.
2. Sistem düşüncesi: Karmaşık problemlerin çözümünde karşılıklı ilişki ve kalıpları anlama kapasitesi.
3. Paylaşılan vizyon: Geleceğin kolektif örgütsel vizyonunu oluşturma kapasitesi.
4. Sürekli kalite iyileştirme: Klinik ve hizmet sonuçlarını iyileştirmek için süregelen bir süreci destekleyen tatmin edici bir tutum oluşturma kapasitesi.
5. Sağlık hizmetinin yeniden tanımlanması: İyileşmeye, yaşam tarzlarını değiştirmeye ve zihin, beden, ruhun bütünsel etkileşmesine odaklanma kapasitesi.
6. Kamuya / topluma hizmet etmek: Sosyal misyonu kurumsal hedeflere, amaçlara ve eylemlere kaynak yapma kapasitesi.

Sağlık kurumlarında kurallaşmış birçok stratejik yönetim modeli ve bu modeller çerçevesinde devam ettirilen stratejik liderlik türleri mevcuttur. Hem kamu hem de özel hastanelerde bu modellerin olduğu görülmektedir. Sağlık kurumlarında stratejik liderlik kapsamında özel ya da kamu hastanesi ayrımı yapılmaksızın dikkat edilmesi gereken en önemli şey, sağlık çalışanlarının mesleki hedefleri ile kurumun hedeflerini örtüştürebilme olanağını sağlayan stratejileri geliştirecek stratejik

liderlerin kurumların stratejik planlama ve stratejik yönetim süreçlerinde görevlendirilmesidir (Erdoğan 2015,57).

Sağlık alanında hergün gelişme ve değişim yaşanmaktadır. Yöneticilerin bu değişim ve gelişime uyum sağlayabilmeleri son derece önemlidir. Bunun için yöneticiler hem liderlik hemde yönetici vasıflarını özümseyerek bütünleştirmelidirler ki en üst düzeyde faaliyet gösterebilsinler(Keklik 2012,81).

Literatüre bakıldığında sağlık hizmetlerinden hemşirelik alanında liderlik çalışmaların ülkemizde 1989 yılında yapıldığı, yönetici hemşirelerin liderlik tarzlarına bakılan araştırmalara ise 2005 yılında başlandığı görülmektedir. Sağlık hizmetlerinin her kademesinde olduğu gibi hemşirelik hizmetlerindede liderlik vasfı önemlidir.Özellikle yönetici ve sorumlu hemşirelerin göstermiş oldukları liderlik davranışları kurumsal başarıda olduğu kadar çalışan hemşirelerin hedefe doğru ve etkin bir şekilde yönlendirilmesindede son derece önemlidir(Şakar 2019,22-23).

Sağlık kurumları insan/hasta odaklı olarak çalışmaktadır.Yaptıkları iş gereği diğer ticari hizmet veren kurumlardan ayrılmaktadır; fakat her kurumda olduğu gibi bu kurumlarda da yönetim önemlidir. Hizmet sektöründe kaynaklar, araç vb şeyler yönetilirken çalışanlara ise liderlik edilir(Karahan 2008,160).

Son yıllarda sağlık alanında birçok gelişme olmuştur.Bu gelişmeler hem hastane personelinin hemde hizmet veren birimlerin sayısını arttırmıştır. Hastane yöneticileri ise amaçlarına ulaşmakta ve personeli yönlendirmekte zaman zaman zorlanmışlardır.Buda onların gösterdikleri liderlik davranışlarını olumsuz yönde etkilemiştir(Örücü ve Teker 2014,80).

Sağlıkta hemşirelik hizmetleri önemli yer tutmaktadır.Hemşirelik hizmetlerinin yönetiminde başarıda her sağlık kurumunda olduğu gibi önemlidir.Bu başarı ise en alt kademedede çalışan hemşirenin yönetimde ne kadar yetgin olduğuna bağlıdır.yöneticiler ne kadar doğru kararlar alsa da alt kademedede çalışan hemşireler görevlerini tam yapamadıklarında hemşirelik hizmetinde istenen başarıya ulaşamayacaktır(Arslan 2018,221).

Liderlerin hastane kültürünü oluşturmada ve yüksek performans sağlamada önemi büyüktür. Liderler kurumda çalışanların hizmet kalitesini ve güvenliğini, çalışma şartlarını iyileştirmek için fırsatlar oluşturmali ve eğitimler sağlamalıdır. Yararlı davranışları destekleyerek zararlı davranışları ise tanımlayıp bu davranışlardan kaçınarak süreci etkin bir şekilde yönetmelidir(Uysal vd 2012,25-57).

Hastanelerin öncelikli amacı kaliteli bir bakım vermektir ve bu amacı yerine getirirken düşük bir sermaye harcamaktır. Yönetici ise kaliteli bakım hizmetinin verilebilmesi ve düşük sermaye harcanması için hastanenin iç ve dış kaynaklarını planlayan kişidir(Altıntop 2010,33).

Sağlık hizmetlerinde yöneticiler hertürlü değişiklikle başa çıkabilmeli ve kriz durumlarını iyi yönetebilmeli, karşlarına çıkan fırsatları değerlendirmek için örgütü konumlandırmalıdır(Uğurluoğlu 2009,43-44).

Liderlik davranışı tüm kurumlardaki yöneticilerde olması gerektiği gibi sağlık sektöründede yöneticiler ve sorumlu hemşirelerde olması gereken bir yeterliliklerdir.Kurumun başarısında yöneticiler ve sorumlu hemşireler büyüköneme sahiptir.Görev,yetki ve sorumlulukları gereği çalışanları hedefe doğru şekilde yönlendirmeleri gösterecekleri liderlik davranışına bağlıdır(Yılmaz ve Kantek 2016,110-117).

## **2. İLGİLİ ALANYAZIN**

Cinnioğlu (2008) yiyecek içecek işletmelerindeki çalışanların yöneticilerinde algıladıkları modern liderlik türlerinden hizmetkâr liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile çalışanların işten tatmin olmasını ve işten ayrılması arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçladığı çalışmasında, çalışanların yöneticilerini birer hizmetkâr lider ve dönüşümcü lider olarak algıladığı, buna karşın etkileşimci bir lider olarak algılamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında ve dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Aynı

zamanda araştırmada; hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kanaz ‘ın(2019) araştırma sonucuna göre, algılanan dönüşümcü liderlik tarzının hem lidere güven hem de liderlik etkililiği algısını etkilediğini, algılanan etkileşimli liderlik stilinin ise bu bağımlı değişkenler üzerinde bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Liderin duygu durumunun, algılanan liderlik stili ile bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

Guliyev (2019), Azerbaycan’daki ve Türkiye’deki yöneticilerin astlarına uygulamış oldukları davranışlar, çalıştıkları kurumda sergilemiş oldukları davranış tarzları vesergilemiş oldukları davranışların sonucunda ortaya çıkan liderlik stillerini karşılaştırmayı amaçladığı çalışmada, Azerbaycan’da ki yöneticilerin görevlerini yerine getirirkenki sergiledikleri davranışlar ile bu davranış sonucunda çalışanların etkin liderlik algısı arasında yüksek ve pozitif ilişki olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca Azerbaycan’daki liderlerin göstermiş oldukları işe yönelik davranışlarla çalışanların ekstra çabaları arasında yüksek ve pozitif bir ilişki varken, liderin işe yönelik davranışları, bireylerin ekstra çabalarını önemli derecede etkilemektedir. Mesleki eğitim, iş performansı değerlendirmeleri ve geri bildirim programları, özel projelere veya görev güçlerine katılım, koçluk veya mentorluk, iş rotasyonu, arka arkaya planlama ve kariyer planlaması gibi iş deneyimleri yoluyla gelişme güçlü bir öğrenme kaynağı olarak ortaya çıkmıştır.

Örücü (2014, 84), katılımcılara liderlik boyutları ile ilgili sorular yöneltmiş ve çalışanların liderlik algılarını tespit etmeye çalışmıştır. yapılan analiz sonucunda 1.boyutta bulunan “Lider otoriter bir yöneticidir” sorusu ile 3. Boyutta bulunan “En zor durumlarda bile liderin aldığı kararlarla ortak noktaya ulaşmakta kolaylık yaşarız” sorusuna verilen cevap ortaseviyede kalmıştır. Bu sonuç, iş görenlerin, otoriter davranışlar sergileyen yöneticilerle çok fazla çalışmak istemediklerini ortaya koymaktadır.

Yavuz, çalışmasında hastanede çalışan 283 hemşirenin hastane yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerini almıştır. Liderlik Davranışlarını Betimleme

Ölçeği ile toplanan verilerin analizi sonucunda hastane yöneticilerinin otokratik davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca hemşireler yöneticilerinin astların iş doyumuna önem veren ve kendisine güven duyulmasını isteyen babacan rolde olduklarını ve kararları genellikle yöneticilerinin verdiklerini ifade etmiştir (akt; Söylemez 2014,31)

İpekçi(2005,281-294)Yönetici hemşilerin liderlik tipleri arasından en çok demokratik liderliğin kendilerine uyduğunu belirtmişlerdir.İkinci sırada ise katılımcı tip yer almaktadır.

Kurum ve kuruluşların,örgütlerin yönetim ihtiyacının olması insanları yönetim ve liderlik ile ilgili araştırmalar yapmaya yöneltmiştir.Her kurumda yöneticinin ve liderin olması sebebiyle bu iki kavram değişim ve gelişime açıktır.Bölüm ve ilgili alan yazın incelemesi yapıldığında liderliğin pek çok tanımının yapıldığı ve yapılan araştırmalarda ise liderliğin farklı boyutlarının ele alındığı görülmektedir.

Liderlik stillerinden üzerinde en fazla araştırma yapılan stiller; dönüşümcü liderlik,etkileşimci liderlik ve hizmetkar liderliktir.Çalışanlar ise en çok babacan rol üstlenen demokratik ve dönüşümcü liderlerle çalışmak istemektedirler.Liderlerin göstermiş oldukları stiller ise çalışanların işe bağlılık,işten ayrılma,iş tatmini,örgüt iklimi gibi değişkenleri pozitif yönde etkilemektedir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK**

#### **1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TANIMI**

Dönüşümcü liderlik, liderlerden ilham alan takipçilere ellerinden gelenin en iyisini yapmak için atıfta bulunur ve özellikle vizyon ve ilham verici rollerin vurgulanmasında proje odaklı kuruluşların gereksinimlerini karşılayabilir(Karaca 2017, 1).

Dönüşümcü liderliğin ilk olarak ortaya atıldığı zamandan bugüne kadar araştırmacılar tarafından kabul görmesibu liderlik tarzının etkin bir liderlik türü olduğunu göstermektedir.Dönüşümcü liderler çalışanlarınınüstün performans göstermelerini sağlamak amacıyla onların rol ve davranışlarında etkin bir rol üstlenmektedirler (Uzun 2016, 81).

Dönüşümcü liderlik teorisi, yönetim araştırmalarında sıcak bir konu haline geldi. Dönüşümcü liderlik teorisi ilk olarak Burns tarafından önerildi ve ardından teorinin gelişimine olağanüstü bir katkı yapan Bass tarafından geliştirildi. Dönüşümcü bir lider, izleyenleri, örgütün vizyonunu kendi vizyonunu benimsemiş gibi benimseyecek şekilde düşünmeye dönüştürür. Bu dönüşüm, çalışanları kendi çıkarlarının üstesinden gelmeye ve ortak hedefler için çaba göstermeye teşvik eder. Dönüşümcü liderliğin dört boyutu öne sürülmüştür(Simic 1998, 50). Bunlar

1. İdealleştirilmiş etki,
2. ilham verici motivasyon,
3. zihinsel uyarım
4. bireyselleştirilmiş ilgi

İdealleştirilmiş etki, liderin güven yaratması ve liderini takip etmesi için takipçiyi teşvik etmekte ne kadar çaba sarf ettiği anlamına gelir. İlham verici motivasyon,bir liderin takipçileri motive edecek bir vizyon sunma derecesini gösterir. Zihinsel uyarım, bir liderin takipçileri kendilerini yenilik ve meydan okuma konusunda teşvik etme derecesini gösterir. Son olarak bireyselleştirilmiş

ilgi, liderin takipçilerin bireysel ihtiyaçlarına ne kadar önem verdiğini belirler(Bass1985).

Özalp ve Öcal'a (2000, 209) göre liderliğe dair yapılan araştırmaların son basamağı olan dönüşümcü liderlik, örgütlerin değişim ve yapılanma süreçleri ile ilişkili olan yönetsel anlayış ve hareket tarzlarını bağdaştırmaktadır. Dönüşümcü liderler, örgütlerin gelecekleri ile ilgili amaçlarına ulaşabilmesi için, yeni vizyon geliştirerek gerekli örgütsel şartları da hazırlayarak, her türlü değişimi fırsata dönüştürürler.

Helvacı'ya (2005, 267) göre dönüşümcü liderler çalışanlarının inançlarını, değerlerini ve ihtiyaçlarını değiştirip çalışanların tüm yeteneklerini ortaya çıkararak kendilerine güvenmelerini sağlarlar. Bu sayede lider çalışanlarından daha fazlasını isteyerek onları motive ederler. Liderin sergileyeceği motive edici davranışlar çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırarak örgütü sahiplenmelerini gerçekleştirir.

Dönüşümcü liderler çalışanlarının inançlarına saygı göstererek gereksinimlerini ve değer verdiği şeyleri değiştiren kişidir. Dönüşümcü liderler belirlemiş oldukları vizyonu çalışanlarına kabul ettirerek değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirir ve böylece örgütü istenilen üstün performansa ulaştırır. Kendisi çalışanları için bir rol modeli olarak çalışanlarının amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güvenmelerini sağlar(Koçel 2005,605).

Dönüşümcü liderlik kavramı, James Macgregor Burns tarafından 1978'de siyasal liderlerle ilgili tanımlayıcı araştırmasında tanıtıldı, ancak kullanımı B.M Bass ve J.B Avalio tarafından daha fazla değişikliklerle örgütsel psikoloji ve yönetime yayılmıştır (Jung ve Sosik 2002,313).

Dönüşümcü bir lider, takipçileri olağanüstü sonuçlar elde etmek için uyaran ve ilham veren (dönüştüren) bir kişidir.Bireysel takipçilerinin kaygı ve gelişim ihtiyaçlarına dikkat eder; eski sorunlara yeni bir şekilde bakmalarına yardımcı olarak takipçilerin sorunların farkındalığını değiştirir; ve grup hedeflerine ulaşmak için fazladan çaba göstermeleri için takipçileri teşvik edebilir, heyecanlandırabilir ve ilham verebilirler(Robbins ve Coulter 2007).

Dönüşümcü liderlik, çeşitli mekanizmalar yoluyla takipçilerin motivasyonunu, moralini ve performansını artırır. Bunlar, takipçinin kimlik ve benlik algısını projeye ve kuruluşun ortak kimliğine bağlamak; onlara ilham veren ve onları ilgilendiren takipçiler için bir rol model olmak; takipçilerine çalışmaları için daha fazla sahip olma zorunluluğu ve takipçilerinin güçlü ve zayıf yönlerini anlama konusunda lider, takipçilerinin performanslarını artıran görevlerle aynı hizada olmasını sağlar(Özkan 2016, 619).

Warrilow (2012) dönüşümcü liderlik tarzının dört bileşenini tanımlamıştır:

1. İdealleştirilmiş Etki: liderin takdire açık davranma ve mahkumiyet gösterme ve takipçilerin net bir değerler kümesi olan ve takipçiler için rol model olarak hareket eden liderle özdeşleşmelerine neden olan duruşlar alma dereceleri.
2. İlham Verici Motivasyon: liderin gelecekteki hedefleri konusunda iyimserlik uyandıran ve takipçilerine hitap eden ve ilham veren vizyonu ifade etme derecesi ve mevcut işler için eldeki anlamı sunar.
3. Zihinsel Uyarım: liderin varsayımlara meydan okuduğu, takipçilerdeki yaratıcılığı teşvik ettiği, teşvik ettiği ve teşvik ettiği derece - takipçilere [lider, kuruluş, birbirlerine ve hedefe nasıl bağlandıklarını görmek için bir çerçeve sağlayarak] misyon yolundaki tüm engelleri yaratıcı bir şekilde aşabilir.
4. Bireyselleştirilmiş İlgi: liderin her bir bireyin izleyicisinin ihtiyaçlarına cevap verme ve mentor veya koç olarak hareket etme ve bireyin takıma katkısına saygı duyma ve takdir etme derecesi. Bu, her ekip ekibinin kendi kendini yerine getirme ve kendine değme ihtiyacını karşılar.

Dönüşümcü liderlik, denetim, organizasyon ve grup performansının rolüne odaklanır; takipçilerinin uygunluğunu hem ödül hem de ceza ile destekler. Dönüşümcü liderlik, hataları ve oluşabilecek sapmaları bulmak için takipçilerin çalışmalarına dikkat eder. Bu tür liderlik kriz, acil durumlarda ve projelerin belirli bir şekilde yapılması gerektiğinde etkilidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında, dönüşümcü liderlik, liderlerin hiyerarşinin daha düşük seviyelerine odaklandığı temel ihtiyaç memnuniyet seviyelerinde çalışır(Kanaz 2019, 64). Dönüşüm liderleri, iyi iş

veya olumlu sonuçlar için ödüller verilen bir takas modeli kullanırlar. Bunun tersine, bu liderlik tarzına sahip insanlar da sorun düzeltilinceye kadar kötü işi ya da olumsuz sonuçları cezalandırırlar. Dönüşümcü liderliğin düşük seviye ihtiyaçlara odaklanmasının bir yolu, spesifik görev performansını vurgulamaktır. Dönüşüm liderleri, her bir bölümü ayrı ayrı yöneterek özel görevlerin tamamlanmasında etkilidir(James ve Ogbonna 2013).

Dönüşüm liderler ileri görüşlü fikirlerden ziyade süreçlerle ilgilenir. Bu tür liderler, koşullu ödül (koşullu pozitif güçlendirme olarak da bilinir) veya koşullu cezaya (koşullu olumsuz güçlendirme olarak da bilinir) odaklanır. Koşullu ödüller (övgü gibi) belirlenen hedefler zamanında, önceden gerçekleştirildiğinde veya astların tamamlanma sürecinde farklı zamanlarda iyi bir şekilde çalışmaya devam etmeleri için verilir(Durmuş 2014, 67). Performans kalitesi veya miktarı üretim standartlarının altına düştüğünde veya hedefler ve görevler yerine getirilmediğinde şartlı cezalar (örneğin askıya alma gibi) verilir. Genellikle, şarta bağlı cezalar, istisnanın yanlış gittiği istisnalar temelinde yönetim bazında verilir. İstisnaya göre yönetim içinde aktif ve pasif yollar vardır. İstisnai olarak etkin yönetim, liderin sürekli olarak her bir alt performansa bakması ve alt süreçte düzeltmeler yapmak için alt çalışmalarında değişiklikler yapması anlamına gelir.İşlemsel liderliğin daha düşük seviyedeki ihtiyaçlara uygulanması ve stil bakımından daha yönetsel olması, daha üst düzey ihtiyaçlara uygulanan dönüşümcü liderlik için bir temeldir(Örücü 2014, 74).

### **1.1. Dönüşümcü Liderliğin Mekanizmalarıve Öncüleri**

Dönüşümcü liderlerin grup performansını kolaylaştıran kolektif bir öz yeterlik duygusunu geliştirdikleri de ileri sürülmüştür. Takipçilerde bir öz yeterlik duygusu geliştirmenin yanı sıra, dönüşümcü liderler de izleyicileri güçlendirme eğilimindedir; ve entelektüel stimülasyon bileşeniyle tutarlı bir şekilde dönüşümcü liderler, takipçilere meydan okumak için önemli görevler verirler. Bu, takipçilerin pozisyonlarını “uzatmalarına” ve büyümelerine ve kendi liderlik potansiyellerini geliştirmelerine izin verir (Bass ve Riggio 2006).

Dönüşümcü liderliği, takip eden stres ve tükenmişlikle negatif bir şekilde ilişkili olduğunu bulmaya yönelik bir açıklama yapıldığında, dönüşümcü liderlerin

potansiyel olarak stresli durumları bilişsel olarak yeniden canlandırabildiği öne sürülmüştür (Bass ve Riggio 2006).

Takipçilerin kolektif etkinlik duygusunu artırmak ve onları zorlanmaya teşvik etmek için takipçiler durumlarının olumsuz yönlerine karşı birleşirler. Karizmatik liderliğe benzer şekilde, dönüşümcü liderliğin de kendine özgü sorunları ve tuzakları vardır ve çok sayıda araştırmacı bu teorik çerçeve hakkındaki endişelerini ve eleştirilerini dile getirmiştir (Yalçın 2016, 32). Örneğin, Burns'ten (1978) çıkan orijinal dönüşümcü / işlemsel liderlik kavramı, dönüşümcü liderliğin işlemsel liderlikten çok, belki de her yönüyle üstün olduğunu ileri sürer. Bununla birlikte, kanıtlar, işlemsel liderliğin, en azından MLQ'nun<sup>1</sup> alt ölçeği ile temsil edildiği şekilde, pozitif grup ve takipçi sonuçlarının tahmin edilmesinde iyi bir iş çıkardığını göstermektedir (Bass ve Riggio 2006). Dönüşümcü (ve hem karizmatik) liderliğin bir başka eleştirisi, lider merkezli olma eğilimindedir ve sadece marjinal olarak liderlik sürecinde takipçilerin rolünü açıklar (Bass vd. 2003).

Andressen vd. (2011) dönüşümcü modellerin, liderlerin grup ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini aynı anda ihmal ederken, liderlerin takipçileri üzerindeki etkilerine çok fazla önem verdiğini öne sürdü. Ona göre bu eleştiri bir dereceye kadar ele alındı, ancak dönüşümcü liderliğin grup ve örgütsel düzeyde çıktılar üzerindeki etkisini tam olarak anlamak için yapılması gereken çok şey var. Yukl (2006,214), “dönüşümcü ve karizmatik liderlik teorilerinin çoğunun, alta yatan etki süreçlerinin yeterli belirtiminden yoksun” olduğunu ortaya koydu. Örneğin, karizmatik liderliğin öz kavramı teorisi, farklı lider etkisi süreçlerinin nasıl etkileşime girdiğinin ve birbirleriyle ne ölçüde uyumlu olduklarının ayrıntılı bir tanımından yoksundur.

Yukl (2006,214) tarafından dile getirilen bir başka endişe, teorilerin çoğunun liderliği iki yönlü bir bakış açısıyla vurgular ve liderlerin yüksek performanslı ekipler oluşturmalarını nasıl uygun bir şekilde açıklamayı ihmal ettiğidir. Bu potansiyel sorunun üstesinden gelmek için, Yukl (2006,215) “teorilerin liderlerin karşılıklı

---

<sup>1</sup>Çok yönlü liderlik: pasif liderlerden, koşullu ödüller veren liderlere, takipçilerini kendi liderleri haline getiren liderlere kadar geniş bir liderlik türlerini ölçer.

güven ve işbirliğini, güçlendirmeyi, toplu tanımlamayı, toplu etkinliği ve toplu öğrenmeyi nasıl geliştirirDönüşümcü liderler, takipçilerini kendi liderleri haline dönüştüren liderlerdir. Dönüşümcü liderlik, takipçilerinde değerli ve olumlu bir değişim yaratan liderlik olarak tanımlanan bir liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü bir lider, diğerlerini birbirlerine yardım etmek, birbirlerini gözetmek, özendirici ve uyumlu olmak ve bir bütün olarak organizasyonu gözetmek için diğerlerini "dönüştürmeye" odaklanır. Bu liderlikte lider, takipçisinin motivasyonunu, moralini ve performansını geliştirir. “Dönüşümcü liderler, takipçileri hem olağanüstü sonuçlar elde etmeleri hem de süreçte kendi liderlik kapasitelerini geliştirmeleri için teşvik eden ve ilham veren liderlerdir(Thompson 2011).

Dönüşümcü liderler, bireysel destekçilerin ihtiyaçlarını güçlendirerek ve bireysel takipçilerin, liderin, grubun ve daha büyük organizasyonun amaçlarını ve hedeflerini hizalayarak, müşterilerin büyümelerine ve liderlere dönüşmelerine yardımcı olur(Cashman 2017).

Dönüşümcü liderliğin izleyicileri beklenen performansı aşmasının yanı sıra yüksek seviyede takipçi memnuniyeti ve gruba ve kuruluşa bağlılığa yol açabileceğini göstermek için kanıtlar birikmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçümünde, liderlik davranışa yansır. Liderin kendisini nasıl gördüğü ile diğerlerinin onu nasıl gördüğü arasında bir çelişki sağlar. Başkalarının algıları, lidere eleştirel geri bildirim verir ve büyüme ve değişim için bir temel oluşturmak için bu lidere spesifik bilgiler sağlar. Örgütsel bağlılık, “bir bireyin kimliğinin belirli bir kuruluşla kimliğini ve katılımı” olarak tanımlanır. Önceden yapılan araştırmalar, iş deneyimlerinin, kişisel ve örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılığa öncülük ettiğini göstermektedir(Allen & Meyer, 1990, 1996; Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999; Meyer & Allen, 1997). Örgütsel bağlılığın kilit belirleyicisi olarak kabul edilen bu tür kişisel ve örgütsel faktör liderliktir.

Dvir vd. (2002),dönüşümcü liderlerin, hedef başarısı ile ilişkili daha yüksek seviyelerde içsel değerler teşvik ederek, takipçi çabası ve hedef başarısı arasındaki bağları vurgulayarak ve lider adına daha yüksek düzeyde kişisel bağlılık yaratarak takipçilerin örgütsel bağlılıklarını etkileyebileceklerini ileri sürmektedir.

Dönüşümcü liderler, takipçilerin yeni yaklaşımlar kullanarak eleştirel düşünmeye teşvik ederek, takipçilerin karar alma süreçlerine dahil olmalarını, sadakat vermeyi teşvik ederek, takipçilerinin kendi kişisel potansiyellerini geliştirmek için farklı ihtiyaçlarını tanıyarak ve takdir etmelerini sağlayarak eleştirel düşünmeye teşvik eder(Durmuş 2014,38).

Dönüşümcü liderler takipçilerinin problem çözme yetkinliklerine destek olarak, onların gereksinimlerini belirleyerek, ve onları bir adım öteye taşımak için motive ederek yüksek kurumsal bağlılık seviyelerine yol açabilirler (Avolio, 1999; Bass ve Avolio, 1994).

### **1.2. Dönüşümcü Liderlik Teorisi**

Yukl (2006) tarafından ifade edilen bir başka endişe, karizmatik ve dönüşümcü liderlik teorilerinin, liderlerin oynaması gereken dış rolleri uygun bir şekilde açıklayamamasıdır.Bu roller örgütsel başarı için büyük öneme sahiptir ve karizmatik ve dönüşümcü liderlik teorileri, liderlerin bu alandaki rolleri ve sorumlulukları hakkında ayrıntılı bilgi vermemektedir (Karaca 2017, 45).

Durumsal faktörlerin etkisi ile ilgili araştırmalar ortaya çıksa da karizmatik ve dönüşümcü liderliğin gerçek doğasını ve etkisini doğru bir şekilde deşifre etmek için daha çok çalışma yapılması gerekiyor. Bir başka eleştiri çizgisi, dönüşümcü liderliği ölçmenin araçlarında seviyelendirilmiştir. MLQ'nun eleştirileri alternatif önlemlerin geliştirilmesine yol açmıştır (örneğin, Alimo-Metcalfe ve Alban-etcalfe 2001; Podsakoff ve diğerleri 1990).

### **1.3. Dönüşümcü Liderlik Süreci**

Dönüşümcü liderlik çalışmasının önemli adımı, neden istenen sonuçları uyandırdığı ve dönüşümcü liderliğin hangi koşullar altında ortaya çıktığı ve etkili olduğu gibi süreçleri hakkında daha fazla bilgi edinmektir (Avolio ve diğ. 2009). Bu konular, etki sürecinden başlayarak, sınır şartlarına ve dönüşümcü liderliğin öncüllerine doğru ilerleyerek aşağıdaki bölümde incelenmiştir.

### **1.3.1. Etki Süreci: Arabuluculuk**

Dönüşümcü liderlik teorisi ve konuyla ilgili yapılan çok sayıda araştırmaya olan yoğun ilgiye rağmen, dönüşümcü liderliğin altında yatan etki süreci hala tam olarak anlaşılmamıştır (Avolio ve diğ. 2009). Dönüşümcü liderlerin takipçilerin tutumlarını, motivasyonlarını ve davranışlarını nasıl etkilediğini anlamak, dönüşümcü liderlerin çalışanlar üzerinde neden olumlu bir etkisi olduğunu açıklamak için önemlidir(Terzi 2016, 63). Etkileme sürecinin, dönüşümcü liderlik davranışının farklı türden arabulucu değişkenleri ve sonuçlarının nasıl etkilediğinin belirlenmesi, dönüşümcü liderlik teorisini de güçlendirecektir (van Knippenberg ve Sitkin 2013; Yukl 1999). 1999'da Bass, dönüşümcü liderlik sürecinin daha fazla incelenmesinin gerekli olduğu sonucuna varmıştır (Bass 1999,457).

### **1.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Bir Aracı Olarak İklim**

Örgüt iklimi, örgütün nesnel özelliklerinin örgüt çalışanları tarafından nasıl görüldüğünü belirtmektedir. Ayrıca örgüt iklimi, çalışanların iş ortamında gerçekleşen olaylara ve bazı faktörlere ilişkin algılarını ifade eden geniş kapsamlı bir kavram olarak tanımlanabilir (Mumcu 2018,8-9).

Tüm sağlık ekibi üyeleri gibi hemşirelerde, mesleki ve kişisel gelişimini destekleyen örgütsel iklimde çalışmak isterler. Hastane kurallarının ve yönetici hemşirelerin talimatlarının açık ve anlaşılır olması, hemşirelerin çabalarının üstleri tarafından fark edilmesi, görevlerini yaparken gerekli bilgi, destek, kaynak ve olanakların sağlanması, hemşirelerin görüş ve şikayetlerinin dikkate alınması, kararverme sürecinde yer almaları, iş ortamındaki gerginliğin azaltılması, performans ve işgücü verimliliğini arttırmaktadır (Kaya 2018,39).

### **1.3.3. Sınır Koşulları: Moderasyon**

Dönüşümcü liderlik sürecini daha fazla incelemenin bir başka yolu, dönüşümcü liderliğin takip eden tutum ve davranışları tahmin etmede daha etkili (veya daha az) etkili olduğu sınır koşullarını incelemektir (Avolio ve diğ. 2009). Dönüşümcü liderliğin sınır koşullarını belirlemek önemlidir, çünkü bu liderliğin en iyi şekilde çalıştığı durumları keşfetme çabalarını kolaylaştırır. Ancak, şu ana kadar

dönüşümcü liderliğin etkilerinin sınırlandırılıp sınırlandırılmadığına çok az odaklanıldı. Moderatör ya da sınır şartlarının araştırılmasının eksikliğinin bir nedeni, bu değişkenlerin alakasız olduğu varsayımı olabilir(Peretomode 2012, 14).

Örneğin Bass ve Riggio (2006), dönüşümcü liderlik teorisinin liderliğin beklenmedik bir model olmadığına ve dönüşümcü liderliğin bağlam, ülke veya kültüre bakılmaksızın eşit derecede iyi çalıştığını savunmuştur. Kültürel değerler ve dolayısıyla liderlikle ilgili örtük varsayımlar, kültürler ve ülkeler arasında büyük olasılıkla farklılık gösterdiğinden, bu cesur bir iddiadır.

Büyümenin güçlenmesi ve özerklik ihtiyacının, dönüşümcü liderliğin etkisini de arttırdığını ileri sürmüştür. Örneğin, özerkliğe ihtiyaç duyma ve büyüme ihtiyaçlarının çalışanların gücünün yüksek olması gibi, dönüşümcü liderlik daha yüksek grup etkinliği sağlamıştır. Ayrıca, büyümenin güçlenmesi gerektiğini, dönüşümcü liderlik ile liderden memnuniyet arasındaki ilişkileri güçlendirdiğini de buldular(Terzi 2016, 50).

#### **1.3.4. İş Arkadaşı Desteği**

İş arkadaşlarının dönüşümcü liderlik sürecindeki rolü çok fazla araştırma yapmamıştır. Ancak, ekip üyelerinin dönüşümcü liderliğin etkisine önemini gösteren bazı göstergeler vardır. Örneğin, Curphy (1991) birlikte çalışan ve yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılığı olan ekiplerde karizmatik bir lider olarak algılanmanın daha kolay olduğunu bulmuştur. İş arkadaşlarının etkisinin diğer bir yönü, bir bireyin yaşadığı meslektaşların algıladığı destek miktarıdır. İş arkadaşı desteği, çalışanların gerektiğinde onlara yardım etmek ve destek olmak için meslektaşlarına ne kadar güvенеbilecekleri olarak tanımlanmıştır (akt.Uzun 2016).

Bakım, somut yardım ve bilgi içerir ve saygınlık, onay ve bağlılık ihtiyacını yerine getirerek çalışanların organizasyon içindeki rahatlığını artırabilir. Bu da çalışanların bağlılık gibi tutumlarını artırabilir. Çalışanların çalışma deneyimini duygusal olarak tatmin edici hale getirmeye yardımcı olarak, zaman içerisinde çalışanların işveren örgütlerine olan duygusal bağlarına dönüştürebilir(Uzun 2016, 54). İş arkadaşlarından gelen desteğin, bireyi rol belirsizliğinin en kötü yönlerinden

koruduğu da öne sürölmüştür. Bu, iş arkadaşlarınızla zaman geçirmenin, çalışanların kuruluşdaki rollerini daha iyi anlamalarına yardımcı olabileceği ve bu nedenle örneğin rol açıklıklarını artıracakları anlamına gelir(Terzi 2016, 89).

### **1.3.5. Lider Sürekliliği**

Önceki araştırmalarda büyük ölçüde göz ardı edilen bir başka husus, zamanın ılımlılaştırıcı etkisidir. Hughes ve diğ. (2006), dönüşümcü liderlik araştırmalarında zamanın en çok göz ardı edilen değişken olduğunu iddia edecek kadar ileri gitmektedir. Dönüşümcü liderler vizyonlarını geliştirmek ve ifade etmek ve takipçilerinin duygusal seviyelerini geliştirmek için zamana ihtiyaç duyarlar. Çalışanları güçlendirmek için zamana ihtiyaçları vardır, böylece liderin dile getirdiği vizyonu yerine getirebilirler. Zaman zaman dönüşümcü liderlik sürecinde merkezi bir unsur gibi görünse de, az sayıda çalışma zaman perspektifini benimsemiş veya zamanın ılımlı etkisini araştırmıştır (Özkan 2016, 629).

İstisnalardan biri, CEO, görev süresinin dönüşümcü liderlik ile firma performansı arasındaki ilişkiyi yönettiğini tespit eden Ling, Simsek, Lubatkin ve Veiga (2008) tarafından yapılan bir çalışmadır. Bu aynı zamanda dönüşümcü liderin çalışanlar üzerindeki etkisini de etkileyebilir. Bu gerekçelerle, liderin sürekliliğinin, dönüşümcü liderliğin etkisini, çalışanın dönüşümcü bir lidere maruz kaldığı süre boyunca daha güçlü olacağı şekilde ılımlı hale getireceği varsayılmaktadır(Yalçın 2016, 71).

## **1.4. Dönüşümcü Liderlik Ve Takipçi Performansı**

### **1.4.1. İlham Verici Motivasyon**

İlham verici motivasyon, takipçileri ilham verici davranışlara uygun davranışlara teşvik eden bir figür olarak lider sunan liderlik yeteneklerinden biridir. Örgütte dönüşümcü değişiklikler yapılması gerektiğinde, lider, takipçileri sürekli yeni inanç ve fikir (değişim) kabul etmeleri için teşvik edecektir. Bu nedenle, dönüşümcü liderler özel bir şekilde davranmalı ve takipçilerini teşvik etmelidir. Örtülü biçimde, bu tür davranış eğilimi ve iyimserlik gösterir ve takım çalışmasını

teşvik eder. İlham motivasyonun temelidir(Özkan 2016, 622).Genel olarak, ilham verici motivasyon şunlardan oluşur(Moghali 2002):

1. Gelecekte iyimser konuşma
2. Hevesli yapılması gerekenler hakkında konuşma
3. Cazip bir gelecek perspektifini ifade etmek
4. Amaçlara ulaşılacağına dair güven belirtilmesi
5. Neye dikkat edilmesi gerektiği konusunda heyecanlı bir resim çizme
6. Zorlu problemlerin üstesinden gelmek

#### **1.4.2. Zihinsel Uyarım**

Fikri teşvik, organizasyonların çeşitlendirilmesinde önemli bir rol oynayan dönüşümcü liderlerin yeteneklerinden biridir (değişim). Dönüşümcü liderler, takipçilerini yaratıcılık ve inovasyon için teşvik etmeye çalışır. Bu tür liderler, problem çözme konusundaki düşünme yöntemlerinde değişmeyi teşvik eder ve metafor ve örnekleri kullanır(Uzun 2016, 40).

Bu nedenle, sorunları çözmek için yeni ve yaratıcı fikirler kullanabilirler. Lider, entelektüel motivasyonun, takipçileri sorunları ve çözümlerinin farkında olmalarının yanı sıra inanç ve değerler hakkında düşünmeye teşvik eden bir itici güç olduğuna inanır. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik, takipçilerin örgütsel yapıyı ve zorlukları anlama yeteneklerini arttırır. Burada daha fazla kabul edilen şey, hızlı tepkilerden ziyade yaratıcı ve gelişmiş fikirlere daha fazla dikkat etmektir(Moghali 2002).

Lider, ne yaptıklarını düşünmeleri için takipçilere bir meydan okuma yaratır. Ayrıca, bu faktör öğrenme organizasyonu oluşturmak için bir araç olarak kabul edilmektedir. Genel olarak, entelektüel stimülasyon şunlardan oluşur(Taffelin,2013):

1. Temel varsayımların yeniden incelenmesi ve sorgulanması
2. Problemleri çözerken çeşitli perspektifler aramak
3. Başkalarına soruna farklı bakış açılarıyla bakmalarını sağlamak
4. Geleneksel problemleri ele almak için geleneksel olmayan düşünceleri teşvik etmek
5. Henüz sorgulanmayan fikirleri gözden geçirmeye teşvik etmek.

### **1.4.3. Bireyselleştirilmiş İlgı**

Bireyselleştirilmiş düşünce, dönüşümcü liderliğin bir başka özelliğidir. Başkalarına dikkat etmek, dönüşümcü liderliğin en önemli yönlerinden biridir. Bireyler liderler tarafından desteklenir ve liderler kişisel duygu ve ihtiyaçları konusunda endişe duyarlar. Dönüşümcü liderler astlarına potansiyel yeteneklerini yerine getirmede ve organizasyondaki sorumluluklarını arttırmada yardımcı olur.

Genel olarak, bireyselleştirilmiş değerlendirme şunlardan oluşur:

1. Öğretim ve koçlukta zaman geçirmek
  2. Başkalarına sadece grup üyeleri değil, kişiler olarak davranmak
  3. Başkalarına farklı ihtiyaçlara sahip olan kişiler olarak dikkat etmek, yetenekler, hayaller ve dilekler
  4. Başkalarının kendi yeteneklerini geliştirmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olma
  5. Başkalarının talep ve ilgi alanlarını dinlemek
  6. Bireysellik geliştirmek ve bireylerin büyümesini kolaylaştırmak
- (Moghali 2002, 73).

### **1.4.4. İdealleştirilmiş Etki**

İdealleştirilmiş etki,yöneticinin kişisel özellikleri ve yetenekleriyle çalışanların bağlılıklarını arttırmak için kullandıkları boyutlardan biridir (Çelik ve Eryılmaz 2006,213).

Yöneticinin, değerli ve önemli gördüğü inançlar,etik ilkeler hakkında konuşması karar verirken ahlaki sonuçlara dikkat etmesi ve örgütte ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgulaması idealleştirilmiş etkinin davranış boyutudur (Cemaloğlu 2007,4).

### 1.5. Dönüşümcü Liderlik Teorisi Eleştirisi

Sosyal hizmet mesleğindeki Rank ve Hutchison'ın (2000) analizi liderlikte beş ortak unsur belirlemiştir:

- proaktiflik,
- değerler ve etik,
- güçlendirme,
- vizyon
- iletişim.

Ayrıca sosyal hizmet liderlerinin karşılaştığı zorlukların diğer disiplinlerin yaşadıklarından biraz farklı olabileceği fikrine dikkat çekmişlerdir. Mesleki değerler ile çelişkiler, bütünsel ve sistemik bir yönelim, başkaları için en büyük kaygı ve kapsayıcı uygulamaları teşvik etme yönünde güçlü bir arzu ile ortaya çıkabilecek zorluklardır (akt. McDonald ve Chenoweth 2009). Bass'ın (1985) dönüşümcü liderlik teorisi, Burns'ün (1978) işlemsel ve dönüşümcü politik liderler tezinden geliştirildi. Bass (1990) 'a göre işlemsel liderliğin üç bileşeni vardır: şarta bağlı ödüller, istisna yönetimi ve laissez-faire liderliği. Koşullu ödüller, davranışsal motivasyon teorisinin bir uygulaması olan istenen davranışların gerçekleştirilmesi için alınan ödüllerdir. Liderler, istisnai olarak etkin yönetim faaliyetlerine girdiklerinde, takipçilerinin (etkilemeye çalıştıkları) performansını izler ve takipçilerinin hatalarını düzeltirler. Liderler pasif yönetim-istisnayla meşgul olduklarında, olumsuz geribildirim ya da kınama ile düzeltici eylemde bulunmadan önce takipçilerin hatalarının dikkatlice çağrılmasını pasif olarak beklerler(Peretomode 2012, 16).

**Tablo 1. Dönüşümcü Liderliğin Bileşenlerinin Özeti**

| <b>Bass (1985)</b>                      | <b>Bass &amp; Steidlmeier (1999)</b> | <b>Posner &amp; Kouzes (1988)</b> | <b>Bennis &amp; Nanus (1985)</b>                          | <b>Rafferty &amp; Griffin (2004)</b> |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Karizma<br>Alt Faktör: İlham, Liderlik, | İdealize Etki                        | İlham vermek                      | Paylaşılan vizyon                                         | Net görüş vizyonuna sahip olmak      |
| kişiselleştirilmiş görüş                | kişiselleştirilmiş görüş             | etkinleştirme                     | harekete geçmek oluşturma anlamlılık vasıtasıyla iletişim | kişiye özel tanıma                   |
| entellektüel uyarım                     | entellektüel uyarım                  | Zorlayıcı süreç                   | Yaratıcı koşullandırma                                    | entellektüel uyarım                  |
|                                         | İlham ve motivasyon                  | Teşvik etmek                      | Güven Oluşturmak                                          | İlham ve İletişim                    |
|                                         |                                      | Model olma                        |                                                           | Destekleyici liderlik                |

**Kaynak:** Jennifer Middleton, Sarah Harvey, and Nina Esaki, Transformational leadership and organizational change: How do leaders approach trauma-informed organizational change... twice?. Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services, 96(3), 2015, ss. 155-163.

James MacGregor Burns (1978) dönüşümcü liderlik kavramını ortaya koymuş ve liderliğinin iki farklı biçimde ifade edilebileceğini, birbirinin karşıtları olduğunu öne sürmüştür. İşlem liderlerinin takipçileri ile değişim ilişkisi vardır. Bu değişim finansal, psikolojik veya politik olabilir ve üretkenlik, sadakat için övgü veya oy verme vaadiyle değiş tokuş edilebilir. Ancak sonuca bakılmaksızın lider ve takipçi arasındaki ilişki sonuca ulaşımdan daha kısa sürede gelişme gösterir. Burns, değişimin başarılabilmesi için başka bir liderlik biçiminin gerekli olduğunu savunmuştur: dönüşümcü liderlik. Dönüşümcü lider, izleyicinin değerleriyle konuşur ve daha yüksek bir amacı olan bir grubun parçası olması gerekir. Mevcut durum veya statüko ile ilgili sorunları işaret ederek ve takipçilerinin değerlerini yansıtan gelecek için zorlayıcı bir vizyon çizerek, takipçilerinin vizyonlarını gerçekleştirme çabasında, beklentilerinin ötesinde performans sergilemelerine yardımcı olurlar (Bass & Riggio 2006; Hughes ve diğ. 2006).

Dönüşümcü liderlik, bireylerin en büyük potansiyelinin geliştirilmesi ve değer temelli bir çerçevede kendi çıkarlarına göre daha iyisine karşı motivasyonları ile ilgilidir. Bass ve Avolio'na göre (1994) dönüşümcü liderlik modeli dört bileşenden oluşur:

- idealleştirilmiş etki,
- ilham verici motivasyon,
- zihinsel uyarım
- bireyselleştirilmiş ilgi.

Bass'a (1985) göre, dönüşümcü liderler, takipçilerin kişisel çıkarlarını aşmalarını ve beklentilerin ötesinde performans göstermelerini sağlayan dört tür davranış sergilerler:

1. Lider bir rol modeli olarak hareket ettiğinde ve takipçilerinin güvenini ve saygısını kazandığında idealleştirilmiş etki kullanılır.

2. İlham verici motivasyon, geleceğin zorlayıcı bir vizyonunu ifade etmeyi ve takipçilerin mümkün olduklarından daha fazlasını elde edeceği ve nihayetinde bu vizyonu gerçekleştireceği konusunda yüksek beklentilere sahip olmayı içerir.

3. Fikri teşvik, takipçilerin varsayımlara meydan okuma, problemleri yeniden düzenleme ve risk alma, yeni çalışma yöntemleri bulma ve yaratıcı olmaları için cesaretlendirmeyi içerir.

4. Son olarak, bireysel düşünceli lider, koçluk yapmak ve her bir takipçinin ihtiyaç ve gelişimine kişisel dikkatini vermek için zaman harcıyor.

Dönüşümcü liderlik teorisi eleştiriye maruz kalmıştır ve yıllar boyunca potansiyel zayıflıkları tespit edilmiştir (van Knippenberg ve Sitkin, 2013; Yukl 1999). Bir eleştiri ise, dönüşümcü liderliğin seçkin ve antidemokratik olduğu ve liderliğin “kahramanlık” yönüne çok fazla vurgu yapıldığına işaret etmektedir (Northouse 2007). Dönüşümcü liderler değişime ulaşmak için bir vizyon yarattığından ve ilettiğinden, takipçilerinden bağımsız hareket ediyor gibi görünebilir.

Bu eleştiriye, dönüşümcü liderlerin ya doğrudan ya da katılımcı olabileceğini, ya da otoriter ya da demokratik olabileceğini iddia eden Bass ve Riggio (2006) da dahil olmak üzere diğerleri araştırmacılar karşı çıkmışlardır. Dahası, dönüşümcü

liderliğin savunucuları, MLQ ve Tam Liderlik Modelinin, karizmatik “büyük adam” senaryosunun ötesine geçmesine, takipçi davranışına da vurgu yaptığına işaret etmektedir. Ayrıca Bass'in iddia ettiği gibi karizma, dönüşümcü liderlik kavramının yalnızca bir parçasıdır (Northouse 2007).

Hastane ortamında çalışan 187 klinik sosyal çalışmacıda yapılan bir çalışmada, Gellis (2001), tüm dönüşümcü liderlik faktörlerinin ve dört işlem faktörünün dörtte birinin (yani koşullu ödüller) çalışanların “ilave çaba gösterme” isteğiyle ilişkili olduğunu ölçmüştür. Dönüşümcü ve işlemsel liderlik stillerinin çocukların yardım toplumlarındaki ve akıl sağlığı merkezlerinde çalışanlara uygulanabilirliğini inceleyen bir başka çalışmada, sonuçlar, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini, bağlılık, lider etkinliği ve liderden memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Northouse 2007).

Weber, House ve Bass gibi birçok bilim adamı liderliğin lider davranışlarıyla ilgili olduğunu vurgulasa da, deneysel çalışmalar kişilik ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkileri göstermiştir. Bono ve Judge (2004) meta-analizlerinde, dışlayıcılığın dönüşüm liderliğinin en güçlü belirleyicisi olduğunu keşfetmişler, ve vicdan dışındaki bütün büyük beş özelliklerin dönüşümcü liderlikle anlamlı bir ilgisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bulguları, dönüşümcü liderlik müdahalelerinin, dönüşümcü liderliğin öğrenilebileceğini ve dönüşümcü liderlik eğitiminin yalnızca artan dönüşümcü davranışlarla değil aynı zamanda çalışan bağlılığının ve performansının artmasıyla sonuçlanabileceğini ortaya koymuştur (Karaca 2017, 60).

### **1.6. Sağlık Hizmetlerinde Dönüşümcü liderlik**

Dönüşümcü liderlik hemşire liderleri için güçlü bir yönetim stratejisidir ve hemşirelik yönetimi üzerinde geniş etkileri vardır. Dönüşümcü liderlik, acemi hemşirelere rehberlik etmek için mükemmel bir stratejidir. Dönüşümcü liderlik altında eğitim görmüş acemi bir hemşire, örgüte güven ve bağlılık geliştirir. Takım çalışması, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi profesyonel değerler onlara aşılabilir, böylece etkili bir takım oyuncusu haline dönüştürülebilirler. Dönüşümsel değişim, liderlerin değişimi etkili bir şekilde uygulamalarını sağlar. Dönüşümcü liderlik ortamında, liderler bireysel hedefi örgütsel hedefle birleştirir. Lider ve

takipçiler örgütsel misyona doğru çalışır, bu nedenle değişimi nadiren direniş takip eder(Thompson 2011).

Dönüşümcü liderlik, etkili bir hemşirelik işgücü geliştirmek için gerekli bir araçtır. Dönüşümcü bir lider, başkalarına ilham vererek, iyimser bir tavra sahip, gerçek ve cesaret verici olmakla birlikte organizasyonda olumlu titreşimler yaratır. Sağlıklı bir çalışma ortamı geliştirmek, dönüşümcü bir lider için önemli bir liderlik hedefidir. Dönüşümcü bir lider, ekip odaklı, kendini motive eden ve örgütsel vizyona bağlı olgun bir iş gücü üretir. Bu, personel memnuniyetinin artmasına ve personel devir hızının düşmesine neden olur(Rolfe P, 2011).

Sağlık sistemi dinamiktir ve sürekli metamorfoz üzerindedir.Bu nedenle hemşire liderlerinin, takipçilerin değişikliklerini ve çalışmalarını örgütsel vizyona uyarlamalarını sağlayan bir liderlik tarzını benimsemeleri zorunludur. Dönüşümcü liderlik, bunu başarmak için en etkili liderlik stratejilerinden biri olarak kabul edilir. Dönüşümcü bir lider takipçilere ilham verir ve aralarında bir bağlılık duygusu yaratır(Renjith , Renu , Anice 2015,117). Dönüşümcü liderliğin dört bileşeni vardır. İlham verici motivasyonu, entelektüel uyarım, idealize edilmiş etki ve bireyselleştirilmiş düşünce. Bu dört bileşen birbirine bağlı olsa da, beklentilerin ötesinde bir performans elde etmek için uyum sağlamalıdır. Dönüşümcü liderlik, hemşire liderleri için güçlü bir yönetim stratejisidir ve hemşirelik yönetimi üzerinde geniş etkileri vardır.Örgütteki her düzeydeki dönüşümcü liderlik hemşireleri, seslerinin duyulduğunu, girdilerinin değerlendirildiğini ve uygulamalarının desteklendiğini algılamaktadır(Thompson 2011).

Sağlık hizmetlerinin idaresinde sağlığı etkileyen tüm faktörlere dikkate edilerek gerekli tasarı, program,strateji ve politikaları belirlemek önemlidir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı sağlık çalışanlarının işlerini basitleştirebilecek bir liderlik yaklaşımı olarak görülmektedir (Gün 2018,223).

Yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik davranışı çalışan hemşirelerin bağlılığını, bakımın kalitesini ve verimliliği arttırdığı gibi çalışan hemşirelerin sosyal hayatlarını da etkilemektedir(İntepeler 2018, 97-104).

Sağlık hizmetlerinde hastaneler önemli bir yere sahiptir.Hastanelerde verilen hemşirelik bakım hizmetleri, verim, kalite her geçen gün önem kazanmaktadır.Bu verimlilik ve kalitenin artmasında ancak yöneticilerin ve sorumlu hemşirelerin dönüşümcü liderlik davranışına ve bu davranışları geliştirip çalışanları örgüte bağlamalarına bağlıdır(Öndeş 2017,83).

Bir hastanenin başındaki yöneticinin en önemli görevlerinden biri de çalışanların düşüncelerine önem vererek, çalışanları yeteneklerine göre kurumun vizyon ve misyonuna ulaşmaya inandırıp harekete geçirerek, işe olan duygu ve tutumlarını destekleyerek verimliliği arttırmaktır(Örücü ve Teker 2014,86).

Sağlık sektöründe özellikle son yıllarda hızlı değişimler ve gelişmeler yaşanmaktadır.Sağlık hizmetlerini /bakım hizmetlerini güçlendirme ulaşılabilirliğini sağlamak ,yaşanan değişimleri yönetebilmek ve bu değişimlere uyum sağlayabilmek için dönüşümcü liderlere ihtiyaç vardır(Top vd. 2010,118).

Kompleks bir yapıya sahip olan ve temel gücü insan olan sağlık sektöründe çalışanlarının memnuniyeti sağlayıp performansı arttırmak zordur.Performansı arttırıp istenen verimin alınması yöneticilerin gösterecek oldukları liderlik davranışına bağlıdır.Bu nedenle yenilikçi,iletişimi iyi,bilgiye önem veren dönüşümcü liderler önem arz etmektedir(Gelmez ve ürtük 2019,3).

## **2. İLGİLİ ALANYAZIN**

Dönüşümcü liderlik çok sayıda ampirik araştırma ilgisini çekmiştir ve 1990'dan bu yana, bu liderlik tarzında bir araya getirilen tüm diğer liderlik teorilerine göre daha fazla çalışma yapılmıştır (Judge ve Piccolo 2004).

Bu çalışmalar, dönüşümcü liderliğin ilgi kriterleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam(1996) MLQ kullanarak çalışmanın ilk meta-analizinde, dönüşümcü liderliğin alt verimlilikle pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Şarta bağlı ödül, kriterler ile de pozitif yönde ilişkili, ancak sonuçlar daha zayıf ve daha az tutarlıdır. Takip eden beş meta-analiz, bu sonuçları, esasen, değişikliklere rağmen, tekrarlamıştır.

Pasa, Kabasakal ve Bodur, 2001’de Türk liderleri konusunda yaptıkları çalışmada, 49’u erkek, 43’u kadın, toplam 92 kişiden direkt üstlerinin liderlik davranışlarını değerlendirmelerini istemişlerdir. Değerlendirmecilerin liderlerini karizmatik ve dönüşümcü lider olarak isimlendirilebilecek niteliklerle tanımladıkları görülmüştür. Bu nitelikler; ilham verici olma, vizyon sahibi olma, kendine güven sahibi olma, ısrarcı olma, onurlu olma, prosedürlere bağlı olmama, diplomatik olma, gelişim taraftarı olma olarak sayılabilmektedir. Bu liderlerin bağımsız karar verebilme yetenekleri de değerlendiriciler tarafından sözü edilen liderlik özelliklerindendir (Pasa, Kabasakal, Bodur 2001,580). Ayrıca, dönüşümcü liderlik ile örgütsel yenilik arasında pozitif yönde ve doğrudan bir ilişki vardır. Bu ilişkinin ayrıca iç ve dış sosyal sermaye aracılık ettiği tespit edilmiştir; bu, iş arkadaşı ilişkilerinin ve dış ağların dönüşümcü liderliğin etkili olmasını sağlamada önemli olduğu anlamına gelir (Özkan 2016, 630).

Ergeneli ve arkadaşlarının 2007 yılında Pakistan, Kazakistan ve Türkiye’deki işletme öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırma kapsamında, Kouzes ve Posner’ in dönüşümcü liderlik boyutları ile Hofstede’ in kültür değer boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin mücadeleye davet ve muktedir kılmak alt boyutlarının evrensel önem ve geçerlilikleri olmasına rağmen, ilham verme, model olma ve cesaret vermek alt boyutlarının kültüre bağlı değişkenler olduğu ortaya konulmuştur (Ergeneli, Gohar, Temirbekova 2007).

Bu meta-analizlerin yanı sıra, son araştırmalar dönüşümcü liderliği diğer ilgi alanlarıyla ilişkilendirmeye çalışmıştır. Bir dizi çalışma, dönüşümcü liderliğin çalışanların tutumları ve psikolojik durumları üzerindeki etkisini araştırmış ve bağlılık gibi faktörlerle tutarlı bir şekilde pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia 2004).

Dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ilişkisinin incelendiği çalışmalarda (Erkunt, 2015; A.Koçak, 2009,93) ise dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürünü etkilediği, dönüşümcü liderliğin örgüt kültürünün oluşumunda önemli olduğu belirtilmiştir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler araştırıldığında, (Şengöz 2015,143) dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamazken, bazılarında (Yavuz

2008,134) ise dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulmuş, dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe göre örgütsel bağlılıkla daha kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü liderlik ile örgüt sağlığı üzerine yapılan araştırmalar (Sandıkcı, Vural & Zorlu 2015) da dönüşümcü liderlik ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin varlığına işaret etmektedir.

Arslantaş ve Pekdemir (2007,278) araştırmalarında ilk olarak dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adaletin tanımlarını yapmıştır. Araştırmanın sonucunda ise dönüşümcü liderliğin karizma ve bireysel ilgi boyutları ile dağıtılan ve etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkiye sahip oldukları, dönüşümcü liderliğin karizma ve entelektüel uyarım boyutlarının da örgütsel adalet üzerinde bir etkiye sahip oldukları sonucu bulunmuştur.

Hem Shin hem de Zhou (2003) ve Jung ve diğerleri (2003,323), dönüşümcü liderlik ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair bazı kanıtlar buldu. Jung ve diğ. (2003,323) ise, sonuçlarının Shin ve Zhou'nun sonuçlarına benzer olup olmadığını sordu (2003) çünkü her iki örnek de kolektivist ve yüksek güç mesafeli kültürlerden, Güney Kore ve Türkiye'dendi. Bununla birlikte, Türkiye'den yeni elde edilen sonuçlar, arabulucu olarak psikolojik güçlendirme ile dönüşümcü liderlik ve bireysel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu desteklemektedir (Gümüşlüoğlu ve İlsev 2009).

Tajasom, Hung, Nikbin ve Hyun (2015), Güney Afrika'da, yaptıkları çalışmada, ilham verici motivasyon, entelektüel stimülasyon ve şarta bağlı ödüller, yenilikçi davranışla pozitif etki yaratmış, entelektüel stimülasyon ve bireysel düşünce, algılanan örgütsel desteğin aracılık ettiği inovasyon performansı ile pozitif korelasyon göstermiştir.

Gelmez ve arkadaşlarının (2019,64) da liderlik tarzlarının ve çalışanların performanslarının incelenmesine yönelik özel bir hastanede yapmış oldukları araştırmanın bulgularına göre dönüşümcü liderlikle iş performansı arasında pozitif birilişki olduğu saptanmıştır. Dönüşümcü liderlikte, lider ve izleyiciler birbirlerinin

ihtiyaçlarını karşılayarak ulaşılması g olan hedeflere ulaşmayı başarır ve dnşm liderlik, çalışanların performansını, memnuniyetlik derecelerini onların değer yargılarını etkilemeye çalışarak yükselten bir liderlik tipi olduğundan iş performansının arttığı söylenebilir.

Uysal vd. (2012,25-57) araştırmasında hastane yöneticilerinin çalışanlar tarafından dnşm liderler olarak algılanmasıyla iş üretkenliğini arttığını bulmuştur. Son zamanlarda artış gösteren bu model çalışanları geliştirerek üretkenliğine yöneltmektedir. Dnşm liderlerin, her şeyden önce işbirlikçi ve yenilikçi tavrı içerisinde olduklarını ifade etmişlerdir.

Top vd. ( 2010,236) Araştırmalarının sonucunda hastane çalışan personelin örgütsel bağlılık, örgütsel güven, iş doyumunu ve dnşm liderlikleri arasında g ve pozitif bir ilişki bulmuştur. Araştırmada dnşm liderliğin örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Yılmaz ve Kantek'in (2016,110-117)Araştırma bulguları Türkiye'deki yönetici hemşirelerin liderlik tarzlarının, iş odaklı liderlik ve dnşm liderlik tarzı olduğunu ortaya koymaktadır Yönetici hemşirelerin liderlik tarzlarıyla ilgili yapılmış uluslararası araştırmalar yönetici hemşirelerin çeşitli liderlik tarzlarına sahip olduklarını göstermekte olup, yönetici hemşirelerin bu liderlik tarzları içerisinde dnşm liderlik tarzını daha fazla sergilediklerini ortaya koymaktadır.

Liderlik zerine birçok stil bulunmaktadır. Liderlik stilleri içinde ise en çok araştırma yapılan stil dnşm liderliktir.Dnşm liderliğin alt boyutları üzerine de araştırmalar yapılmıştır.Yapılan ilgili yazın araştırmasında dnşm liderlik ;örgütsel bağlılık,iş doyumunu,örgütsel güven, iş üretkenliği ve örgütsel yenilik gibi değişkenleri pozitif yönde etkilemektedir,fakat şengz (2015,143) yaptığı araştırmada dnşm liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulmamıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

#### 1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMLARI

Kelime anlamı olarak bağlılık "birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" manasında kullanılmaktadır (TDK Sözlüğü 2010). Meyer ve Allen bağlılığı, "belli bir varlığa karşı duygusal bir yönelmedir" şeklinde tanımlamıştır. Mowday ve diğerleri ise bağlılığı sosyal bir birimle özdeşleşme" olarak yorumlamışlardır. Gündoğan (2009,3) bağlılığı "bireyi belirli bir amaca yönelik davranmaya iten güç" olarak tanımlamıştır.

Örgütsel bağlılık, iş performansı, motivasyon gibi örgütsel sonuçlar üzerindeki önemli etkisi nedeniyle uygulayıcılar ve araştırmacılar tarafından incelenen en popüler çalışma tutumlarından biri haline gelmiştir (Meyer ve diğ., 1993, Dirani, 2009, Yousef, 2000, Mowday ve diğ. 1982).

1991'de Meyer ve Allen, çalışan bağlılığının hem tutumsal hem de davranışsal perspektiflerden incelenmesini önermiştir. Tutum perspektifi, bağlılığın gelişmesine katkıda bulunan olayları belirlemeye odaklanır. Davranışsal perspektif, davranışların belli zamanlarda sergilendiği durumlarda, davranışlardaki değişiklikler üzerindeki etkilerinin yanı sıra tekrarlanma eğiliminde olan koşulları belirlemeye odaklanır.

Yüksel (2000) örgütsel bağlılığı işverene sadık olarak kalmak değil, örgütün iyiliğinin ve başarısının devamını sağlamak için örgüt üyelerinin fikirlerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir" olarak fikrini ifade etmiştir. Celep ise (2000,8) örgütsel bağlılığı, "bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, kişinin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarının toplamı" olarak tanımlamıştır. Özsoy' a göre (2004,2) örgütsel bağlılık, "örgütün çıkarlarının kendi çıkarlarının üstünde olmasıdır" 'Balay 'a (2000) örgütsel bağlılık, "bireyin örgüte yapmış olduğu yatırımlar, tutumsal nitelikteki bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşmesidir". Örgütsel bağlılık, çalışanların kuruma veya örgüte karşı duygu,tutum ve davranışlarının

toplamıdır. Bireyin kurumla ne kadar bütünleştiğinin bir göstergesidir ( Örücü ve Teker 2014,78).

### 1.1. Örgütsel Bağlılık Modellerinin Uyumluluğu

Yazılı veya yazısız olmak üzere her kuruluşun bir felsefesi ve misyonu vardır. çalışanların davranışlarına şekil veren bu felsefe ve misyon organizasyonların değer yargılarına göre oluşturulur. Buradaki misyon, özellikle kurum ve kuruluşların var olmasının temel nedenidir. Tüm örgütlerde olduğu gibi, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, stratejik amaçlarla birlikte örgütün tüm hedeflerine ulaşmak ve sürekliliğini sağlamak için büyük önem taşımaktadır (Çekmecelioğlu 2006, 53).

Allen ve Meyer tarafından uygulanan sınıflandırma, örgütsel bağlılık hakkındaki literatürde geniş ölçüde kabul görmüştür. Onlara göre uygulamada üç farklı taahhüt türü vardır: “duygusal bağlılık”, “devam taahhüdü” ve “normatif bağlılık” (Allen Meyer, 1990, 1-18).

#### 1.1.1. Etzioni Model Uyumluluğu

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması amacıyla yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Balay, 2000,16).

**Ahlaki bağlılık:** Kurumun amaçlarını, değerlerini ,vizyon ve misyonunu içselleştirerek, otorite ile özdeşleşmeye dayanır. Bireyler, toplum için faydalı hedefler ve örgütleriyle daha bağlantılıdır.

**Hesapçı bağlılık:** Kuruluş ve üyeleri arasındaki ilişki esastır. Üyeler kuruluşlarına katkıda bulunduklarında karşılığında ödülleri kendilerini adanmışlardır. Ücretler ve menfaatler birey için yeterliyse, birey organizasyonda kalacaktır.

**Yabancılaştırıcı bağlılık:** Çalışanların davranışlarının kısıtlandığı durumlarda, oluşan ve örgüte karşı olumsuz bir yönelime yol açan bağlılıktır. Birey psikolojik olarak örgüte bağlı değildir.

### **1.1.2. Kanter Model Uyumluluğu**

Örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini içerir. Gereksinimlerini karşılamak için kişiliklerini sosyal ilişkiler ile bütünleştirerek sosyal sisteme entegre olmaya istekli olurlar. Kanter, çalışanların göstermiş oldukları davranışların farklı sadakat tarzlarının oluşmasına neden olduğunu söylemiştir. Bu talepler üç farklı sadakati oluşturmaktadır. Bunlar sürekli bağlılık, bağlılık taahhüdü ve kontrol taahhüdüdür (akt. İnce Gül 2005, 42).

Süreklilik bağlılığı, üyeliğe devam ederek ve örgütün devamlılığına olan bağlılığıyla organizasyonda kalmaktır. Kanter, süreklilik taahhüdünün iki faktörü olduğunu belirtir: bağlılık ve yatırım. Özveri, örgütün bir insanının değerli gördüğü şeylerden vazgeçebilmesidir. Yatırım ise, kaynağını kuruluşa yatırmak, yani yeteneğini kuruluşunda kullanarak kariyer gelişimine olanak sağlamaktır (akt. İnce ve Gül).

Kanter tarafından öne sürülen üçüncü sadakat türü kontrol sadakatidir. Kontrol sadakati grup liderinin ve örgüt üyelerinin emir ve ilkelerini korumaktır. Kanter, kişinin davranışını örgütün istediği normlara göre şekillendiren, örgütün normlarını ise üyenin bağı olarak görür. Kontrol taahhüdü ise kişinin kurumun normlarına uymasındır. Üye kuruluşun normu olan kontrol taahhüdü, amaçlarının ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir aracı olduğuna inandığında ortaya çıkar (akt. İnce ve Gül 2005, 43). Kanter, bu bağlılık türlerinin birbirleriyle ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Her üçünün de örgüt ile bağlarını güçlendirmek için insanlar üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Yani bu üç bağlılık türü ortak bir etki oluşturarak birbirlerinin güçlenmesini sağlar. Dolayısıyla bu bağlanma türlerinin üçünün de yüksek olduğu organizasyonlar çok daha başarılı olacaktır (akt. Gündoğan 2009, 45).

### **1.1.3. O'reilly Ve Chatman Model Uyumluluğu**

Bu model örgütsel bağlılığı üç boyutta ele alır. örgütsel bağlılık, kişinin ilgi alanları ve başarıya ulaşmak için gösterdiği uyum, başkaları ile olan ilişkileri örgütsel ve bireysel değerler sisteminin uygunluğuna dayalı içselleşme boyutlarından

oluşur. Bu kavram, bireyi derece ile ifade eden örgütle bütünleştirir (akt. Çatır ve Tayfun 2013, 116).

**Uyum:** Örgütsel bağlılığın ilk aşamasını oluşturan uyumun temel amacı belirli ödüllere ulaşmaktır. Üyelerin bağlılığı tutum ve davranışlarının temel amacı belirli ödüller kazanmak ve belirli cezaları ortadan kaldırmaktır. Kısaca uyum; rıza verilmesi ve belirli ödüllere sahip olmayı içerir (akt. Balay 2000, 18).

**Özdeşleşme:** Örgütsel bağlılığın ikinci aşaması olan özdeşlemede üye kurumun bir parçası olarak kalma isteğindedir. Kişinin diğer üyelerle yakın ilişkileri vardır. Böylece bireyler kendilerini, tutumlarını ve davranışlarını açıklamak ve memnuniyet sağlamak amacıyla, diğer üyeler ve gruplarla ilgili olduğunda kimlik ortaya çıkar. Birey, kuruluş taahhüdünün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve tanımlar(akt. İlsev 1997, 12).

**İçselleştirme:**Bu aşama tamamen kişisel ve örgütsel değerler arasındadır. Uyum üzerine kuruludur. Uyum boyutu ödül maliyet değerlendirmesini vurgular ve kişiyi bazı araçsal algılara, tanımlamalara yöneltirken içselleştirme boyutları ise, kişiyi kurumun beklentilerine ilişkin sonuçlara yöneltmektedir (akt. Balay 2000, 18).

#### **1.1.4. Alan Ve Meyer Model Uyumluluğu**

1984 yılında Meyer ve Allen örgütsel bağlılık çalışmalarına katılmışlar ve “duygusal bağlılık” ve “devamlılık bağlılığı” şeklinde iki kavram önermişlerdir. Ancak 1990'da “normatif” sadakat ”adlı üçüncü bir kavram eklemişlerdir(Allen ve Meyer 1990, 63).

**Duygusal Bağlılık:** Çalışanların kendi tercihleriyle işte kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, bireylerin örgütsel nesneleri nasıl kucakladığını ve özdeşleştirdiğini açıklar. Bireyin özellikleri ve işiyle ilgili unsurların tamamının tutumsal bir olgusudur ve çalışanların örgüt ile ilgili hedefleri gönüllülükesasına dayanmaktadır (Durna ve Eren 2005, 211).

Allen ve Meyer bu tür bir sadakati örgütün bir parçası olduğunu düşünmektedirler. Güçlü duygusal bağlılık, organizasyonda kalmak, amaç ve

değerlerini kabul etmek anlamına gelir (Çatır ve Tayfun 2013, 116). Duygusal bağlılıkta, bireyin hedefleri ve değerleri, örgütsel hedefler ve değerleri ile uyumludur. Bu bağlamda, duygusal bağlılığı yüksek olan örgüt üyeleri ekonomik etmenleri göz ardı ederek kurumda kalmaya devam etmek ister, sadece kurumun değerinin artmasını ve misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmak isterler. Birey kendini örgütle bütünleştirerek kişisel çıkarlarını arka plana atar ve örgütün başarısını veya başarısızlığını kendisinininki gibi hisseder (Baysal ve Paksoy 1999, 227).

Duygusal bağlılık, kuruma duyuşsal bağlılığı tanımlar. Bu yaklaşımda, çalışanların bağlılığının kaynağı kuruma karşı duydukları duygudur. Bu tür bir bağlılıkta, örgütün bir parçası olmak duygusal açıdan zevk ve gurur verir. Organizasyon, çalışanları için hem maddi hem de manevi olarak çok şey ifade eder. Dolayısıyla duygusal bağlılık güçlü bir bağlılık türü olarak kabul edilmektedir. Bu tür bir bağlılığa sahip çalışanlar, kendilerini kuruluşla tam olarak özdeşleştirir. Bu nedenle, örgütleri uğruna fedakarlık yapmaya hazırlar ve onu terk etmeyi düşünmezler. Çalışanlar arasında duygusal bağlılığı geliştirmek için belirli koşullar yaratılmalıdır (Dunham, Grube ve Castaneda 1994, 371):

1. Misyondaki özerklik: Görevlerinin yerine getirilmesinde, çalışanların belli bir dereceye kadar karar alma ve uygulama gücüne sahip olması gerekir.

2. Misyonun netliği ve önemi: Çalışanlar, yeteneklerine uygun ve kendi bakış açılarına göre anlamlı bir işe dahil olmalıdır. Çalışanların iş tanımı, hakları, yetkileri ve sorumlulukları açıkça tanımlanmalıdır.

3. Misyonun imajı: Çalışanlar tarafından yürütülen misyon olumsuz bir imaj oluşturmamalı ve sosyal açıdan itibarsız bir etki yaratmamalıdır.

4. Misyon için gerekli nitelikler: Misyonun nitelikleri ve gereklilikleri açıkça tanımlanmalıdır.

5. Yöneticinin tutumu: Çalışanlar ile dolaylı veya dolaysız olarak etki ve iletişim içinde olan yöneticiler, astlarının kişiliklerine ve onuruna değer vermelidir;

ihtiyaçlarına dikkat etmelidirler; diğ r çalışanlar önünde aşağılayıcı davranışlardan kaçınmalıdır.

6. Yönetime katılım: Çalışanlar, üstlerine görüşlerini ve önerilerini özgürce ifade edebilmelidir. Bu amaçla uygun mekanizmalar oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. Bu karar alınmadan önce kendilerine danışılmalı ve soru sorma ve kendilerini ilgilendiren kararlarla ilgili bilgi alma imk nı verilmelidir. Çalışanların görüş ve önerilerine önem verilmeli ve uygulanmalıdır. Uygulanamazsa, nedeni uygun şekilde açıklanmalıdır.

7. Örgütsel adalet algıları: Örgütsel kararlar alma ve kaynakların dağıtım  sürecinde, çalışanlar tarafından adalet algısı sağılanmalıdır.

8. Örgütsel güven - lidere güven: Çalışanlar mevcut ve gelecekteki kişisel ve mesleki ihtiyaçlarının karşılanması konusunda hem kuruluşa hem de üst yönetime güvenmelidir.

**Devamlılık Bağılığı:** Devamlılık bağılığı kuruluştan ayrılma maliyetini dikkate alır. İşverenler için çalışmak zorunluluğı olan insanlar "köşeli" alışanlardır. Bu kişilerin çoğı organizasyonda şikayetçi olsalar da kalırlar, çünkü başka bir iş bulamazlar. Bazılarının sağığı el vermez, bazıları için ailenin zorlayıcı koşulları vardır ya da emeklilik gibi nedenler de bağılığı zorunlu kılar (ırpan 1999, 95).

Devamlılık bağılığı, çalışanların kuruluşa finansal bağımlılığı olan bir taahhüt türüdür. Bu tür bir taahhütte, çalışanların kuruluşta kalmasını sağılayan maddi / finansal faydadır. Kişisel yararları, örgütün gözlerindeki öneminin ölçüsüdür. Bu nedenle, devam taahhüdü güçlü bir taahhüt türü olarak kabul edilmez. Çalışanlar zorunlulukları dışında örgütleri için fedakarlık yapmazlar ve ilk fırsatta (daha iyi finansal fırsatlarla daha iyi bir iş bulmaları durumunda)  rg tten ayrılırlar( r c  ve  zaşarlıoğılu 2013, 338).

Devamlılık bağılığına etki eden faktörler şu şekilde sıralamıştır(Allen ve Meyer'den aktaran, Gündoğan 2009, 49- 51):

- **Yeteneklerin transferi:** Bireylerin yeteneklerinin diğer bir grupta da kullanılabilme durumudur.
- **Eğitim:** Bireylerin eğitiminin diğer bir grupta da yararlı olabilme durumudur.
- **Kendine yatırım:** Bireyinörgüte verdiği emek ve zamanının çoğunluğun örgütüne vermiş olması.
- **Emeklilik primi:** Bireyin, emeklilik durumunda hak edişlerini kaybetmesi korkusu.
- **Alternatif iş olanakları:** Çalışanlarınkurumdan ayrılması sonucunda benzer olan başka bir iş ya da daha iyi bir iş bulması durumudur.

**Normatif bağlılık:**Bu bağlılıkta, kişi kendinin kuruma karşı bazı sorumluluklarının ve yükümlülüklerinin olduğuna inanır. Normatif bağlılığın gerekliliği, süreklilik taahhüdünde olduğu gibi örgütsel çıkarlara dayandırılmaz.(İlsev 1997, 22). Meyer ve ark. Yapmış oldukları çalışmalarda Duygusal ve normatif bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.Bunun en önemli sebebi olarak ise, her iki bağlılık boyutunun da birçok ortak belirleyiciye sahip olmasını göstermişlerdir. Buna karşılık, araştırmacılar normatif bağlılığın olumlu etkilerinin duygusal bağlılıktan daha az bir ömre sahip olabileceğini,böylece bu iki boyutun sonuçları arasında önemli farklılıklar olabileceğini savunmuşlardır(Tolay ve diğ 2012, 449).

Normatif bağlılık gerekliliği, süreklilik bağlılığında olduğu gibi erdem ve ahlaki duygulara dayandırılır. Duygusal bağlılık ve süreklilik taahhüdü bir dizi maddi ve manevi normatif bağlılığın kuruluşu girmeden önce daha çok elde ettiği değerlerden etkilenir (İnce Gül 2005, 43). Meyer ve Allen'a göre, her biri farklı deneyimlere ve uygulamalara dayanmasına rağmen örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ortak özellikler birbirinden farklıdır. Yüksek normatif taahhütleri olan çalışanlar, kuruma karşı “yükümlülük” hissettikleri için kuruma karşı üyeliğini sürdürmeye devam ettirirler.(Allen ve Meyer 1990, 3)

Organizasyona bu tür bağlılık, çalışanların vicdani ve etik nedenlerle organizasyonda çalışmak zorunda olduklarına inandıkları gerçeğinden

kaynaklanmaktadır. Çalışanlar kuruluşun yönetimi tarafından büyük bir iyilikle muamele edildiğinde, ya da çalışan uzun süredir aynı kuruluşa hizmet verdiğinde, kuruluşun sunduğu hizmetler sosyal ve ruhsal açıdan önemli ve asil görevler olarak kabul edilir. Bu nedenle, kendilerini normatif bağlılık açısından örgütten önce sorumlu bulmaktadırlar. Bu duygu organizasyon için çalışmalarını anlamlı kılar. Organizasyona ne kadar minnettarlarsa, onun için çalışmaktan gurur duyarlar. Bu taahhüde sahip çalışanlar, organizasyonları için önemli fedakarlıklar yapabilirler ve genellikle organizasyondan ayrılmayı düşünmezler. Normatif taahhüdü destekleyen faktörler şunlardır: (Dunham, Grube ve Castaneda 1994, 371):

1. Meslektaşlar güçlü örgütsel bağlılığa sahiptir.
2. Örgüt tarafından yapılan yardım ve iyilikler için minnettarlık.
3. Çalışanın ilke ve değerlere verdiği önem.
4. Toplumsal zihnin çerçevesine etkisi.

## **1.2. Örgütsel Bağlılık İçin Ön Koşullar**

Şirketlerin oluşturdukları koşullardan bağımsız olarak, bazı çalışanlar diğerlerinden daha fazla kurumsal bağlılık sergiler. Araştırmacılar, belirli özelliklerin, tutumların ve ilişkilerin yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı olan ortamlarda önemli roller oynayabileceğini vurgulamışlardır (Canberk 2019, 31).

### **1.2.1. Personel Karakteri**

Kişisel özellikler, bireyin örgütsel bağlılık düzeyinin gelişiminde önemli faktörlerdendir. Mathieu ve Zajac (1990) çeşitli kişisel özellikler tanımlamışlardır:

*Yaş:* Yaşlı çalışanlar gençlerden daha kararlı olma eğilimindedir. Bazı araştırmacılar bu bulgunun olumsuz nedenlerini vurgulamışlardır: yaşlı çalışanların daha az mesleki alternatifleri vardır ve bir kuruluştan ayrılmaları durumunda faydalarını riske atacaktırlar. Diğerleri yaşlı çalışanların daha fazla iş doyumuna ve daha iyi işlere sahip olduğuna dair bulgulara odaklanmıştır.

*Cinsiyet:* Erkekler kuruluşlara kadınlardan biraz daha az bağlı olma eğilimindedir.

*Eğitim:* Daha yüksek eğitimli çalışanlar daha az bağlı olma eğilimindedir. Bir açıklama, her zaman karşılanamayan organizasyondan daha büyük beklentileri olabileceğidir.

*Algılanan yeterlilik:* Kendilerini daha yüksek yeterlilik seviyesine sahip olarak algılayan çalışanlar daha fazla örgütsel bağlılık gösterme eğilimindedir. Bunun meydana geldiği, çünkü bu işçilerin örgütü büyüme ve başarı ihtiyaçlarını karşılamak için kullanabileceği öne sürölmüştür.

*İş ahlakı:* İşin içsel değerine ve gerekliliğine inanan çalışanlar, örgütün iş yapma gereksinimlerinin karşılanabileceği yer olduğuna inanırlar.

### **1.2.2. İş Tutumu**

İş tutumları da bireyin örgütsel bağlılık düzeyine katkıda bulunur. İş tatmini örgütsel bağlılıktan daha fazla incelenen tek tutum değişkenidir. İş tatmini, “işten bekledikleri, istedikleri veya hak ettiklerini düşündüklerine kıyasla” temel alan “insanların işlerini sevmeye derecesi” olarak tanımlanır (Klinger Nalbandian 1993,175). Birçok tartışma, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki nedensel ilişkiye odaklanmıştır. Çoğu alışma, kuruluşa bağlı olmadan önce bireylerin işlerinden memnun olmaları gerektiğini öne sürerken, diğer çalışmalar ters bir ilişki rapor etmektedir - iş doyumu kişinin örgütsel bağlılık seviyesinin bir sonucudur(Yeşiltepe 2020, 60).

Araştırmacılar ayrıca, iş doyumu araştırmasının küresel olarak mı yoksa çeşitli yönlerde mi (örneğin, denetim, tanıtım, ücret) dikkate alınması gerektiği konusunda farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, bir meta-analiz çalışmasında, Mathieu ve Zajac (1990) iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonun yüksek olduğunu bulmuşlardır.

### 1.2.3. İşin Niteliği

İş özellikleri aynı zamanda örgütsel bağlılığın gelişimini de etkiler(Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013, 350).

- İş seviyesi yüksek olanlar daha fazla örgütsel bağlılık gösterme eğilimindedir(Taşlıyan ve Pekkan 2017, 16).
- Çeşitli iş becerilerini uygulayabilen işçilerin işe daha fazla özerklikleri vardır, işlerinde daha büyük zorluklar bulurlar ve daha fazla örgütsel bağlılık eğilimi gösterirler (Mathieu Zajac 1990).
- Çalışanlar işyerinde ve işten uzakta rol stresi yaşayabilirler. İş rolünde netlik eksikliği (rol belirsizliği), rol beklentileri (rol çatışması) arasındaki tutarsızlıklar ve bir roldeki (rol aşırı yükü) mantıksız zaman ve enerji beklentileri düşük kurumsal bağlılığa katkıda bulunur(Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013, 350).

İlgili alanyazının hemen hepsi incelendiğinde iş arkadaşları ve liderler ile olan ilişkilerin de örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu görülmektedir. Grup bağlılığı, bir grup iş arkadaşını bir arada tutan güçleri ifade eder. Grup bağlılığının oluşabilmesi için, grubun üyelerinin gruba bağlı olması ve kuruluşla özdeşleşmesi gerekir. Dolayısıyla, grup bağlılığı örgütsel bağlılık için bir ön koşul olabilir. Liderlik çalışmaları, etkili liderlik için iki tamamlayıcı davranışın önemli olduğunu bulmuştur. Liderlerin kendi ve astlarının rollerini (başlangıç yapısı) ne ölçüde ve liderlerin astlarının iyiliği (dikkate) ile ne kadar ilgilendikleri, örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkilidir(Durmuş 2014, 71).

**Tablo 1: Örgütsel Bağlılık İçin Önkoşullar**

|                                      |                                                                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Personel Karakteri                   | Yaş<br>Cinsiyet<br>Eğitim<br>Algılanan Yeterlilik<br>Çalışma Etiği                   |
| İş Tutumu                            | İş Tatmini<br>Örgütsel vatandaşlık davranışı                                         |
| İşin Niteliği                        | İşin seviyesi<br>Pozisyon, görev süresi<br>İş becerileri<br>Özerklik<br>İşin zorluğu |
|                                      | Rol stresi<br>Aşırı yükleme<br>Belirsizlik<br>Çatışma                                |
| İş Arkadaşları ve Şeflerle İlişkiler | Grupla İlişkiler                                                                     |
|                                      | Liderlik                                                                             |
|                                      | Başlangıç yapısı<br>Düşünce                                                          |

**Kaynak:** Mark J. Safferstone, Organizational Leadership: Classic Works And Contemporary Perspectives, Center for Leadership, Technology, and Professional Development University of Mary Washington, 2005.

### 1.3. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Yazılı veya yazısız olmak üzere her kuruluşun bir felsefesi ve misyonu vardır. Kurumların tüm çalışanlarının davranışlarını şekil almasını sağlayan bu felsefe ve misyon, kurumların değer yargılarına göre oluşturulur. Buradaki misyon, kurumun var olmasının en önemli sebebidir ve kurumun stratejik hedeflerinin gerçekleşmesini belirleyen çerçeveyi nasıl oluşturduğudur. Tüm örgütlerde olduğu gibi, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, stratejik amaçla birlikte örgütün tüm hedeflerine ulaşmak ve sürekliliğini sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır (Sarpbalkan 2017, Serinikli 2019, Uğurlu ve Üstüner 2011, 435).

#### 1.3.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığı düşük seviyede oluşan çalışanlar kuruluş değerlerinden uzaktır. Örgütlere karşı tutumları olumsuzdur. Sadece kalmak zorunda olduğu için organizasyonda kalmakla yükümlüdür. Daha çekici durumlar ortaya çıktıklarında, derhal organizasyondan ayrılma eğilimindedirler. Bu durum, kuruluş için olumsuz

sonuçlar ile birlikte bazı olumlu sonuçlar getirir. Bu, düşük sadakate sahip çalışanların farklı iş fırsatları buldukları ve organizasyondan ayrıldıkları, çalışanın verimsizliği, aşırı devamsızlık, aralarındaki olumsuz ilişkilerin yarattığı olumsuz ortamın sona ermesi ile diğer çalışanlardan olumlu sonuçlar aldığı anlamına gelir. Burada çoğunlukla olumsuz sonuçlar ön plana çıkıyor. Sürekli artan devamsızlık, personelin sürekli değiştirilmesi, maliyetlerin artması, yavaş üretim veya hizmet, diğer organizasyonlara göre olumsuz bir imaj kazanma olarak sıralanabilir(Sarpbalkan 2017,39).

### **1.3.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılıkta kişinin kurumla uyumu ve kuruma olan örgütsel bağlılığı tam değildir. Çalışanlar kendi fikirleri, yeniden şekillenmelerine karşı çıktıkları ve kendilerini tehlikeye atmamaya çalıştıkları sistemle örgütün hedefleri arasındadır. Bu düzeydeki çalışanlar, kuruluşun tüm değerlerini değil, bazı değerlerini tanır. Bu durumdaki bir çalışanın kuruluşun beklentilerini karşılaması gerekirken, durumun vazgeçilmezliği ve söz konusu durumun neden olduğu istikrarsızlık, kuruluşun hayatta kalmasının bir sonucu olarak işlevsiz kalmasına neden olabilir(Bayram 2005,136).

### **1.3.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Bağlılık duygusu, çalışanın kendi iradesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve zaman zaman organizasyonu için rolünü üstlenmekten memnun olmamaktadır. Organizasyonuna özverili faydalar sağlamaya dayanır. Bağlılığı yüksek çalışanlardan oluşan kuruluşlarda, çalışanlar ve yönetim arasında işbirliği, etkili bir iletişim ortamı sağlamak gibi durumlar vardır. Bu alışanlar, organizasyonun amaçları doğrultusunda kendi fikirleriyle örtüşen birçok bakımdan kendilerini tatmin eden ve iş tatmini sağlayan kişilerdir. Herhangi bir aramada yüksek performans ve kaliteli hizmet vererek olumlu sonuçlar verir(Sarpbalkan 2017,43).

#### **1.4. Bağıllık İşaretçileri**

Bağıllık çeşitleri genellikle çalışanlara göre farklılık göstermektedir. Bu çalışmada örgütün değerlerini kabul etme, fedakarlık ve özdeşleşme işaretçiler, açıklanacaktır.

##### **1.4.1. Örgütün Amaç Ve Değerlerini Kabul Etme Ve İnanma**

Amaçlar, belirli bir zaman dilimi içinde başarılması veya ulaşılması arzu edilen sonuçları ifade eder. Amaçlar soyut ya da somut olabileceği gibi maddi ya da manevi niteliklere sahip olabilir. Organizasyonun amacına bakılmaksızın, organizasyonlar hiçbir şekilde doğrudan olamazlar. Sadece insanların hedefleri olabilir ve hedeflerine ulaşmak için harekete geçebilirler. İçerdiği çalışanlar topluluğunun örgütsel yapısını ele aldığımızda yüzlerce hatta binlerce kişiden oluşur. Organizasyonun tüm bu çalışanları ayrı hedeflere sahiptir. Her kişi bir organizasyon kurar veya hedeflerine ulaşmak için bir organizasyona katılır. Organizasyon farklı hedeflere sahip bir havuz olarak düşünülebilir. Ancak, böyle bir havuzda, herkesin kendi amaçlarını gerçekleştirmesi mümkün değildir. Kendi hedeflerine ulaşmak için,örgütün tüm üyelerinin aynı görüşte anlaşacağı ortak hedefler geliştirilmelidir(Pelin 2019,71).

Eğer çalışan örgütün hedefleri ve değerleri ile kendi hedefleri ve değerleri çelişiyorsa, o çalışanı örgüte bağlamak zordur. Örgütsel bağlılık tanımları da hatırlandığında, çalışanlar ve organizasyonlar açısından amaç ve değerlerin ortak noktaları olmalıdır. Kuruluşunda ortak noktaları bulan çalışan, kendi bireysel hedeflerine ulaştığını bilir, bu hedefler için mücadele ederek temel değerlerine ulaşır, aynı zamanda kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmeye çalışır ve hedeflerine inanır(Serinikli 2019, 919).

##### **1.4.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme**

Bir çalışanın kuruluş içindeki yeri nedeniyle, bazı görev ve sorumlulukları vardır. Bu organizasyonun amaçlarında açıkça belirtilir. Bir işin niteliği tanımlandığında, bir çalışanın iş ve operasyon zincirindeki kritik görevinin belirlenmesi önemlidir. Bu görev ve sorumluluklar dışındaki durumlarda, kuruluşun

amaçlarına katkıda bulunmaya devam eden bir çalışan, kendi işini ve diğer organizasyon dışı sorumluluklarını feda ederek kuruluşun amaçlarına hizmet eden bir çalışan olur(Durmuş 2014, 37).

Organizasyon ve çalışan arasındaki ilişki mutaaalist<sup>2</sup> bir yaşam tarzı gibidir. Kuruluşlar tarafından desteklenen çalışanlar kuruluştaki kalmak isteyecektir. Çalışanların gereksinimleri ve sorunları kurum tarafınca belirlenip karşılanırsa, çalışanların memnuniyeti ve kuruma bağlılıkları artacaktır. Organizasyona bağlılığı artan çalışanın fedakarlıkları kesinlikle artacaktır. Böylece, çalışan organizasyon tarafından farklı şekillerde ödüllendirilecek ve iş tanımında atıl olması muhtemel sorunların bazıları, çalışan halkada kuruluşun bütünlüğünü korumak için kendini adanmış çalışanlar tarafından sağlanacaktır(Pelin 2019, 50).

#### **1.4.3. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme**

Örgütsel bağlılığın önemli göstergelerinden biri, örgütsel kimlik ile özdeşleşmedir. Bazı çalışanlar, aynı zevkleri paylaşan, aynı düşünceye sahip, aynı yönde düşünen ve aynı amaca ulaşmak isteyen insanlarla güçlü bir grup oluşturur. Buradaki önemli noktalardan biri, çalışanlardan oluşturulan grupları, bazı hedefleri birbirine bağlayan duygudur. Nitelik verdiğimiz kimlik kavramı, örgütün kendi kendini açıklaması, örgütün duruşu, örgütün mevcut değerleri, örgüt içinde tam olarak geçerli olan kimliği anlamına gelir. Kendi kimliğini açıkça tanımlayan ve söyleyen bir çalışan, kurumun kimliğini açıklarken, sahiplenme duygusuyla söyler. Bu durum çalışanın kimliği ile özdeşleştiği anlamına gelir. Dolayısıyla kişi, üye olduğu kuruluşun varlığına koşulsuz faydalar sağlayacaktır(İlsev 2019,41).

#### **1.5. Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık**

Sağlık kavramı, kişinin tam fiziksel, manevi ve sosyal refah içinde olmasıdır. Sağlık hizmetlerinin temel amacı, bireylerin ve toplumların sağlığını korumak ve toplumun sağlık düzeyini arttırmaktır. Genel olarak organizasyon kavramında; iki yada daha fazla kişinin ortak bir amaca ulaşmak için oluşturduğu yapı anlaşılmaktadır. Ekip çalışmasının sağlık hizmetlerinin genel yapısını oluşturması

---

<sup>2</sup> Farkı statüde iki kişinin ortak bir harekette buluşması.

organizasyon kavramını önemli kılmaktadır(Gülmez 2005, 57). Çalışan hayatının çoğunu iş yerinde geçmektedir. Örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş tatmini sağlık profesyonellerinin, özellikle toplum gibi sağlık gibi en önemli hizmetleri sağlayanların mutluluğu açısından çok önemli bir role sahiptir. Çalışan işinde ne kadar mutlu olursa,iş doyumu ve sonuç olarak çalışmaya istekli olması motivasyonunu arttırır. Birbirini etkileyen bu ilişkinin bir sonucu olarak, çalışanın organizasyonu ile bağlılığın güçlendirilmesi, yani örgütsel bağlılığın artması meydana gelir(Kayabaşı 2019, 45).

Hastaneler, sağlık kapsamında hizmet veren günümüzün en kompleks işlerini yerine getiren, yapısal, teknolojik ve çevresel özellikleri nedeniyle en eski sosyal ve en yüksek uzmanlığa sahip kuruluşlardan biridir. Böyle karmaşık bir yapıya sahip bir organizasyonda, elbette, farklı demografik özelliklere sahip çalışanlar vardır. Hastanede farklı roller, görevler ve durumlar olmasına rağmen, çalışanlar tek bir amaç için bir araya gelir. Bu amaç sağlıktır ve sistemin temelini oluşturur. Sağlık biriminin zayıflığı, sosyal sistemin çöküşü anlamına gelir.İşletmelerin odak noktası insandır. Tüm işletmelerde olduğu gibi, insan unsuru hastanelerde ve diğer tüm sağlık kurumlarında üzerinde durulması gereken en hassas noktadır(Gümüş 2005, 52).

Personelinin hastaneye olan bağlılığı, hastaların memnuniyetinde veya memnuniyetsizliğinde büyük rol oynar. Bu bağlamda ülkemizdeki sağlık sisteminin yapılanması, ürünlerinin bir uzantısıdır.Bakım ve tedavi hizmetlerinin bireyselleştirilmesine paralel olarak, kaynakların verimliliğinin sorgulanması,iş disiplinin oluşturulması ve kurumda benimsenmesi ülkemizde ve dünyada gündemdedir. Hastanede doktorlar, hemşireler ve diğer tüm sağlık ekibi üyeleri birçok bakımdan birbirine bağlıdır. Birinin yaptığı iş kaçınılmaz olarak diğerinin yaptığı işin kalitesini etkiler. Bu bağlılık, demografik özelliklere göre her çalışanın kuruluşuna ve işine göre farklı düzeylerde olan bağlılığını ve iş memnuniyetini etkiler(Gülmez 2005, 81).

Hemşirelik mesleği farklı eğitim düzeyine sahip kişiler tarafından yerine getirilmektedir. Bu nedenle bir hastanede hemşirelerin örgütsel bağlılıkları da farklılık göstermektedir. Hemşirelerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba

göstermeleri için bağıllık düzeylerinin arttırılması ve buna yönelik faaliyetlere önem verilmesi gerekmektedir. Bu noktada yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Özellikle, hemşirelerin mesleki faaliyetlerini, kişisel bilgi ve becerilerini ilerletilebilmesi için, sosyal sorumluluk adı altında hemşirelerin bireysel sorunlarını kolaylaştırıcı faaliyetlerin olması önemlidir(Özgörü 2019,42).

Sağlık hizmetlerinde, hastaneler temel taşıdır. Hastane içinde ise sayı olarak çoğunluğu hemşireler oluşturmaktadır. Bu nedenle hemşirelerin memnuniyeti, hastaneye (örgüte) bağıllığı son derece önemlidir çünkü hemşirelerin bağıllık düzeylerinin düşük olması, memnun olmamaları veya işten ayrılmaları verilen bakımın kalitesini etkileyip, verimliliğin düşmesine ve örgüte bağıllığın azalmasına ve başka kuruma geçmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle hemşirelerin örgütsel bağıllıklarının yüksek olması verilen sağlık bakım hizmetinin kalitesini ve verimliliği artırır, maliyeti ise azaltır(Şakar 2019,24).

Yapılan başka bir araştırmanın sonuçlarına göre ise hemşirelerin örgütsel bağıllıklarını azaltan etmenlerin ; ailesel faktörler,nöbet sayısının fazla olması, fazla mesai, hastaneye olan ulaşımın zorluğu olduğunu belirtirlerken, çalışan sayısının arttırılması, fazla mesailerin azaltılması ve ek ödemelerin arttırılması ile örgüte bağıllıklarının artacağını ifade etmektedirler(Koçaşlı ve ark.,2016,128).

Yılmaz (2007,115)Sağlık sektöründe çalışmak büyük çaba ve özveri gerektirir. Hastalara hizmet etmek,hastaların bakım hizmetlerini yerine getirmek için çalışanların örgütlerine bağıllı olmaları gerekmektedir.Bu sebeplerden dolayı kurum yöneticileri ve birim sorumluları örgütsel bağıllık üzerinde durmalı,gereken önemi göstermeli ve bağıllığı arttıracak yöntemler ve politikalar uygulamalıdır(Akt. Kanbay 2010,45).

Sağlık hizmetlerinin ana damarlarından birini de hemşireler oluşturmaktadır. Hemşireler çalışma şartlarındaki değişikliklersebebiyle ile birçok baskıya maruz kalmakta ve iş hayatlarında stres yaşamaktadırlar. Aynı zamanda bu mesleğin büyük çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır. iş yaşamının getirmiş olduğu zorluklara ev hayatından gelen zorluklarda eklenince stresin boyutu artmaktadır. Buda hemşirelerin bağıllıklarını etkilemektedir(Arcak ve Kasımoğlu 2010,23-30).

Sağlıkçıların örgütsel bağlılıklarını etkileyen temel faktörlerden birisi de yönetici ve sorumlularının göstermiş oldukları liderlik davranışıdır. Sağlık kurumları insan/hasta odaklı olarak çalışmaktadır. Yaptıkları iş gereği diğer ticari hizmet veren kurumlardan ayrılmaktadır; fakat her kurumda olduğu gibi bu kurumlarda da yönetim önemlidir. Hizmet sektöründe kaynaklar, araç vb şeyler yönetilirken çalışanlara ise liderlik edilir (Karahana 2008,160).

Öncül sağlık hizmetlerinin baş karakterleri olan hemşireler, sağlık kurumları için büyük öneme sahiptir ve yeterli kadroyu korumak için birçok kurum kısa vadede hemşire istihdamı sıkıntısını gidermek için işe alımları artırmaktadır. Yüksek elde tutma oranına katkıda bulunan faktörler arasında örgütsel bağlılık öncül olarak bulunmuştur (Örücü ve Teker 2014,80).

Hastaneler hem iş odaklı hemde hasta odaklı olarak çalışılan kurumlardandır. Son yıllarda sağlık alanında bir çok gelişme olmuştur. Bu gelişmeler sonucunda hem hastane personeli hemde hizmet veren birimlerin sayısı artmıştır. Hastane yöneticilerinin ise amaçlarına ulaşmaları zorlaşmış gösterdikleri liderlik davranışları yetersiz kalmıştır. Tüm bunların sonucunda ise çalışanların örgüte olan bağlılıkları güçleşmektedir (Örücü ve Teker 2014,80).

Duygusal bağlılık, çalışanın herhangi bir çıkarı olamadan örgüte bağlanmasıdır ve aslında tüm örgütlerin istediği bağlılık türüdür. Sağlık çalışanlarında kuruma duygusal olarak bağlanmaları ve motivasyonlarının yüksek olması istenmektedir. Bunların gerçekleşmesi için yöneticilerin göstereceği dönüşümcü liderlik önem arz etmektedir (Akbolat vd. 2013,39).

sağlık çalışanlarının bağlılık düzeylerinin artırılması için örgütün çalışanlarına (doktor, hemşire ve diğer çalışanlar) bazı imkân sağlamalıdır. Bu olanaklar içinde iş tatmini, doyum sağlayıcı ücret, kariyer olanakları, etkin bir performans değerlendirme sistemi, yeterli çalışan sayısının olması ve güvenli bir çalışma ortamı sayılabilir. Böylece sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyi artırılarak hasta memnuniyeti ve bakım hizmeti kalitesi de pozitif olarak etkilenmiş olacaktır (Özgörü 2019,42).

Hemşireler sağlık hizmetlerinde bakım hizmetini vermektedirler.Bakım hizmeti de sağlık sektöründe en önemli hizmettir.Çoğunluğunu hemşirelerin oluşturduğu bu sektörde örgütün başarılı olabilmesi için hemşirelerin örgüte olan bağlılığının artırılması ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gereklidir(Yavuzer zan 2016,17-20).

Hastaneler, sağlık sisteminin olmazsa olmazıdır.Hastaneleri hemşireler için cazip hale getirmek ve onları kurumda tutmak gerekir.Çalışanların kurumda kalması veya ayrılma eğilimleri örgütsel bağlılığın belirleyicisidir.Her çalışan için olduğu gibi hemşirelerinde örgütsel bağlılığı önemlidir(Gül 2018,32).

Yönetici hemşireler ast hemşirelerini yeteneklerine ve eğitim düzeylerine uygun pozisyonlarda çalıştırmalıdır.Bu bakımın etkinliğini, kurumun başarısını ve verimliliği artırır.Aynı zamanda hemşirelere kendi görevleriyle ilgili olarak otonomi verilmesi de çalışan hemşirelerin bağlılıklarını etkiler(Gül 2018,33).

Düşük motivasyon ve kötü ekip çalışması, sağlık çalışanlarının elde tutulmasındaki en büyük zorluklardan bazılarıdır. Kaynaklarla sınırlı ortamlarda çalışan sağlık çalışanları genellikle yetersiz ve modası geçmiş tıbbi kaynaklarla, sınırlı kariyer geliştirme fırsatlarıyla, terfi fırsatlarının eksikliğini ve aşırı iş yükünün olduğu bir şekilde çalışmaktadır.Tüm bunlar bir hayal kırıklığı kaynağıdır.Bu motivasyon eksikliği sağlık çalışanları arasında yaygın devamsızlık ve yüksek bir yıpranma oranında kendini gösterirken kuruma olan bağlılıklarında azaltmaktadır(Duygulu ve Korkmaz 2008,11).

## **2. İLGİLİ ALANYAZIN**

Sönmez (2014,122) yaptığı çalışma sonucunda, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların, görevlerini yerine getirirken isteklerinin daha fazla olacağı, işlerinde başarılı olmak için çabalayacakları, gerek örgütte çalışan üstleriyle gerekse çalışma arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler geliştirecekleri, örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan çalışanlarınsa işlerini yaparlarken isteksiz, gayretsiz ve verimsiz olacaklarını tespit etmiştir.

Duygulu (2019,77) yaptığı çalışma sonucunda iş tatminine doğrudan etki eden yönetim yaklaşımı, çalışma koşulları, ödüllendirme, arkadaşlık ortamı, örgütsel adalet ve işgücü beklentisi kavramları arasında ve sağlanan iş tatmini ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit etmiştir.

Yıldız (2019,4) yaptığı araştırmada, örgütsel güven duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Yapılan analizler sonucu, örgütsel güven ve örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Çobanoğlu (2019,5) yaptığı çalışmada kabin memurlarının cinsiyet, yaş, kurumda çalışma yılı ve toplam çalışma yılı değişkenlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiş ve iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Öztürk (2019,92), yaptığı çalışmada iş tatmininin Erzurum E.A.H. görev yapanların örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediğini, iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında ise doğru bir orantı olduğu sonucuna varmıştır.

Erdoğruca (2011,19), Çalışmasında dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık davranışı üzerinde pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir. Ayrıca, Sarpbalkan'da (2017) çalışmasında örgütsel bağlılığın dönüşümcü liderliği etkilemiş olduğunu ortaya koymuştur. Öztürk (2013,76) ise yaptığı çalışmada 25 yaş ve altı çalışanlarda anlamlı farklılıklar gözlemlemiştir. Çalışanların medeni durumunda örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde evli çalışanların baskın olduğu incelenmiştir. Ayrıca eğitim seviyesinin de örgütsel bağlılık düzeyine etki ettiği görülmüştür. Son olarak mesleki deneyim sürelerinin fazla olan çalışanların az olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye’de yapılan araştırmaların sonucunda hemşirelerin kurumlarına orta veya düşük düzeyde bağlı oldukları bulunmuştur(Abaan ve Duygulu, 2004;Duygulu ve Abaan 2004; Turhan 1998). Benzer şekildeGregory ve arkadaşları (2007)

tarafınca yapılan araştırmada ise hemşirelerin bağlılıklarının naz olduğunu saptamıştır (Akt. Duygulu ve Korkmaz 2008,15).

Örs vd. (2003)'nin yapmış oldukları çalışmada eğitim seviyesi önlisans düzeyinde olan hemşirelerin bağlılıkları yüksek okul ve lise mezunu olan hemşirelerin bağlılıklarından yüksek bulunmuştur (Akt. kaya 2010,116).

Dicle Üniversitesi ve SSK Hastanesi'nde yapılan bir araştırmada hemşirelerin mesleklerini az sevdiği tespit edilmiş olup, yüksek kapasiteli hastanelerde çalışan hemşirelerin ise çalışma koşullarının daha zor olduğu bulunmuştur. Dicle Üniversitesi ve SSK Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin şikayet ettikleri konuların başında kadro problemini ifade etmeleri kurumun şuanki uyguladığı sağlık politikasını tekrar gözden geçirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu faktörler hemşirelerin bağlılıklarını da etkilemektedir (Arcak ve Kasımoğlu 2006, 23-30).

Akbolat ve arkadaşları (2013) sağlık alanında yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığı ve motivasyonu arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Çakınberk ve Demirel (2017,335-352) ise sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı belirlemede güçlü bir faktör olduğuna, eğitim seviyesinin yükselmesiyle örgütsel bağlılığında arttığına ve çalışanların en fazla normatif bağlılık, en düşük duygusal bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Kılıç ve arkadaşları (2008,252) adanada özel bir sağlık kuruluşunda yaptıkları araştırmada çalışanların yaşadığı iş-aile yaşam çatışması düzeyi belirlenmiş, daha sonra bunun çalışanların örgütsel bağlılık, iş doyumu ve iş streslerine olan etkisi incelenmiştir. Bunların iş doyumu ve örgütsel bağlılıkla ters yönde bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeyleri ise oldukça yüksek çıkmıştır.

liderlik tarzı ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunduğunu gösteren beş adet çalışmaya ulaşılmıştır (Akbolat vd., 2013; Bayyurt ve Kılıç, 2017; Çakınberk ve Demirel, 2010; Örucü ve Teker, 2014; Ögeve ve Sütü, 2018,47). Dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılığa ilişkin tüm alt boyutları arasında

anlamalı ilişki olduğuna dair iki çalışmaya rastlanmıştır (Akbolat vd., 2013,46; Çakınberk ve Demirel 2010,117). Bu çalışmaların aksi olarak ise Akyurt vd., (2015,58) ise çalışmada dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Filiz (2020,276-269) çalışmasında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde en çok etkiye sahip liderlik tarzı olduğunu bulmuştur.Hastanede lider yöneticilerinin vizyon sahip olması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etki ettiği görülmüştür.Liderlik tarzının en çok örgütsel bağlılığın alt faktörlerinden duygusal bağlılık düzeyi üzerinde etkisi olduğunu görmüştür.

Hemedoğlu ve Evliyaoğlu (2012,58-77) araştırmasında yapılan analizler sonucunda çalışanların dönüşümcü liderlikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamalı bir ilişki bulmuştur. Bu anlamalı ilişkide dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon bileşeninin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde etkileri olduğunu görmüştür.

Örgütsel bağlılık çalışanların kuruma ne kadar bağlı olduklarını göstermektedir.Bu nedenle çalışanların bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmıştır.İlgili alan yazına bakıldığında örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görevlerini yerine getirirken isteklerinin daha fazla olacağı, işlerinde başarılı olmak için çabalayacakları, gerek örgütte çalışan üstleriyle gerekse çalışma arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler geliştirecekleri, örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan çalışanlarınsa işlerini yaparlarken isteksiz, gayretsiz ve verimsiz olacakları tespit edilmiştir. yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın kendi alt boyutlarıyla arasında pozitif yönde ilişki olduğu bulunmuştur ve örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik,iş tatmini,motivasyon,liderlik tarzı arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur.Yüksek kapasiteli hastanelerde çalışan sağlıkçıların ise mesleklerini az sevdiği ,kuruma olan bağlılıklarının düşük olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim durumu da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Beklenen sonuç eğitim durumu arttıkça örgütsel bağlılığın artması yönündeyken örs vd. (2003) yapmış oldukları çalışmada eğitim seviyesi önlisans düzeyinde olan hemşirelerin bağlılıkları yüksek okul ve lise mezunu olan hemşirelerin bağlılıklarından yüksek bulunmuştur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SAĞLIK HİZMETLERİ ÖRGÜTSEL İŞLEYİŞİ

#### 1. SAĞLIK TANIMI

Sağlıklı olmak sadece hayat demek değildir; hayatın maksimuma çıkarılması anlamına gelir. Bireyin sağlık düzeyi, barınma ihtiyaçları, zihinsel güç, eğitim düzeyi, gıda düzeyi ve çeşitliliği, çevrenin temizliği ve mevcut sağlık hizmetlerinin düzeyi ve bunlara erişimin kapsamı ile ilgilidir. Hastalık, bireyin sağlık durumunun bozulmasına ve güvenlik alanlarının zarar görmesidir(Yuosıf 2018, 45).

Sağlık, insan vücudunun hastalıklardan uzak olması, görünür bir rahatsızlığının olmaması, insan etkinliğinin devam etmesi olarak tanımlanabilir (Ergül 2017, s.2). Dünya Sağlık Örgütü'ne (WHO 2000)) göre sağlık, yalnızca hastalık veya dengesizliğin olmaması değil, tam bir fiziksel ve zihinsel bütünlük halidir.

Winslow(1920) sağlığı şöyle açıklar: "*halk sağlığının bir tanımını ortaya koydu: Halk sağlığı, çevrenin sanitasyonu, toplum enfeksiyonlarının kontrolü için organize toplum çabaları yoluyla hastalığı önleme, yaşamı uzatma ve fiziksel sağlığı ve verimliliği artırma bilimi ve sanatıdır*"(akt. Güven 2018, 8).

#### 1.1. Sağlık Hizmetleri Tanımı

Daha iyi sağlık, insan mutluluğu ve refahının merkezinde yer alır. Sağlıklı nüfuslar daha uzun yaşadığı, daha üretken ve daha fazla tasarruf sağladığı için ekonomik ilerlemeye de önemli bir katkı sağlar(Kördeve 2017, 6). Birçok faktör sağlık durumunu ve bir ülkenin insanlarına kaliteli sağlık hizmetleri sunma yeteneğini etkilemektedir. Sağlık bakanlıkları önemli aktörlerdir, ancak diğer devlet daireleri, bağış kuruluşları, sivil toplum grupları ve toplulukların kendileri de vardır. Örneğin: karayollarına yapılan yatırımlar sağlık hizmetlerine erişimi iyileştirebilir; enflasyon hedefleri sağlık harcamalarını kısıtlayabilir; ve kamu hizmeti reformu daha fazla sağlık çalışanı işe almak için fırsatlar veya sınırlar oluşturabilir(Yuosıf 2018, 51).

Sağlık hizmetleri, bakım veya hizmetle bağlantılı olarak verilen malzemeler de dahil olmak üzere ilaç, tıbbi veya cerrahi tedavi, hemşirelik, hastane hizmeti, dişhekimliği hizmetleri herhangi bir tıbbi veya iyileştirici bakım veya hizmet anlamına gelir(Kördeve 2017, 2). Sağlık hizmetleri, hastalığın teşhisi, tedavisi veya sağlığın teşviki, sürdürülmesi ve restorasyonu ile ilgili tüm hizmetleri içerir. Kişisel ve kişisel olmayan sağlık hizmetlerini içerir. Sağlık hizmetleri, kullanıcılar ve genel halk için herhangi bir sağlık sisteminin en görünür işlevleridir. Hizmet sunumu, sağlık müdahalelerinin yapılmasına olanak tanımak için para, personel, ekipman ve uyuşturucu gibi girdilerin birleştirilme şeklini ifade eder. Hizmetlerin erişimini, kapsamını ve kalitesini iyileştirmek, bu temel kaynakların mevcut olmasına bağlıdır(Soylu ve İleri 2010, 81).

Tüm toplumların ortak amacı, bireylerin sağlığını korumak ve iyileştirmektir. Bunun için toplumun tüm kesimlerine doğrudan veya dolaylı sağlık hizmetlerinin eşit olarak sunulması amaçlanmaktadır. Sağlık hizmetlerinin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Sözen, 1999: 1-2):

1. Toplumun sağlık ihtiyacının oluşmasını sağlamak,
2. Toplumun sağlık standardının yükseltilmesini sağlamak,
3. Bireylerin hastalanmasını önlemek için gerekli tedbirleri almak,
4. Ülkede erken ölümlerin önlenmesi ve ömrün uzatılmasını sağlamak,
5. Psikolojik ve fonksiyonel normlardan sapmaların azaltılması
6. Hastalıkların mümkün olduğunca azaltılmasını sağlamak ve insanların sağlıklarını mümkün olan en kısa sürede kazanmalarını sağlamak,
7. Engelli bireylerin engelliliğin azaltılmasını ve iyileşmesini sağlamak, daha sonra topluma kolayca uyum sağlayabilmeleri için hizmet sunmak,
8. Yüksek düzeyde refahın sağlanması ve bireysel memnuniyete erişimin sağlanması,
9. Bireylerin bağışıklık sisteminin güçlendirilmesi,
- 10 Toplum ve bireyler arasındaki ilişkilerde yüksek memnuniyet elde etmek,
11. Sınırlı kaynaklara sahip sosyal grupların sağlık konularında katılımlarını sağlamak ve ilgilerini artırmaktır.

## 1.2. Sağlık Hizmetlerinin İşleyişi

Sağlık Bakanlığı, sağlık hizmetleri kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: *"İnsanların sağlığına zarar veren çeşitli faktörlerin yok edilmesi ve toplumun bu faktörlerin etkilerinden korunması, hastaların tedavi edilmesi, bedensel ve ruhsal yetenek ve becerileri azalmış olanların rehabilite edilmesi için yapılan hizmetlerdir."*

Sağlık Bakanlığı direktifindeki tanım kısa olmasına rağmen, çok çeşitli hizmetleri kapsamaktadır. Sağlık kavramı çok boyutludur ve birbiriyle ilişkili birçok etkinlik, birçok kurum ve departmandan oluşur. Gelişen teknoloji ve gelişmiş toplum modelleri ile sağlık hizmetlerine ilişkin beklentiler artmakta ve çeşitlenmektedir. Önleyici, tedavi ve rehabilitasyon hizmetlerine ek olarak, insanların yaşamını ve kalitesini arttırmak, faaliyetlerden lüks hayata, moda ve estetiğe kadar birçok etkinliği arttırmaktadır. Bu beklentileri karşılamak için teknolojik ilerlemeye özen gösteren sağlık sektörü, hizmet yelpazesini her geçen gün arttırmakta ve standartlarını çeşitlendirmekte ve yükseltmektedir (Odabaşı 2004, 41).

*"Sağlık Bakanlığı, birinci ve ikinci basamak sağlık hizmetleri vermekten sorumlu ana organizasyon ve koruyucu sağlık hizmetleri veren kuruluştur. Birinci basamak sağlık hizmetleri, Bakanlık tarafından sağlık ocağı, sağlık evleri, ve ana çocuk sağlığı ve aile planlaması merkezleri yanında verem savaş dispanserleri, sıtma merkezleri ve kanser savaş merkezleri aracılığıyla sunulur. İkinci ve Üçüncü basamak sağlık hizmetleri sunumu, diğer kamu kuruluşları, dernek vakıf, özel kişiler ve sağlık bakanlığınca yerine getirilir"* (Özçelik 2007, 69).

Sağlık hizmetlerinin yerine getirilmesini sağlayan en önemli birim hastanelerdir. Hastaneler günümüzde kompleks bir yapıya sahip olan ve yönetimi en zor olan kurumlar arasındadır. Çeşitli meslek grubundan oluşan personellerin istihdam edildiği hastanelerin en önemli grubunu hemşireler oluşturmaktadır. Türkiye’de farklı kurum ve kuruluşlara bağlı olarak faaliyetlerini devam ettiren hastanelerin yönetimlerinde yasa ve yönetmeliklere göre değişiklik gösterir. Hastanelerde hemşirelik hizmetlerinin verilmesi ve denetlenmesi başhekimine bağlı olarak, hasta bakım hizmetleri müdürlüğüne verilmiştir. Hemşirelik hizmetlerinin yapı şemasına bakıldığında, hasta bakım hizmetleri müdüründen sonra,

hasta bakım hizmetleri müdür yardımcısı/yardımcıları bulunmaktadır. Daha sonra süpervizör hemşireler ile servis sorumlu hemşireleri yer almaktadır. Hemşirelik bakım ve hizmetlerinin etkili olması sağlayan etmenlerden biri yönetici hemşirelerin görev ve sorumlulukları gereği çalışan hemşireleri doğru hedeflere yönlendirmeleridir (Söylemez 2014,28).

Sağlık sistemine bakıldığında en çok üye sayısına sahip olan ve birincisırada yer alan meslek hemşirelik mesleğidir. Pek çok ülkede ve bizim ülkemizde hastaların bakım hizmetlerinin yerine getirilmesinden sorumlu olan en önemli meslek dalı yine hemşirelerdir. Bu meslek grubunun sisteme katkıları artan bir şekilde dünyada kabul görmektedir. Hemşirelerin işlevlerinin güçlendirilmesi, geliştirilmesine olan ihtiyaç konusunda herkesin hemfikir olduğu söylenmiştir (Göktepe & Baykal 2006).

### **1.3. Sağlık Hizmetlerinin Temelleri**

Nüfusun genel ihtiyaçları ve doktorun hastalar için neyin en iyi olduğuna dair izlenimi gibi sağlık hizmetlerinin temellerini ve özelliklerini belirleyen bir dizi faktör vardır. Bu hizmetlerin planlanması acil bir ihtiyaç değerlendirmesi ışığında yapılır ve yeterli ve yüksek düzeyde hizmet sunabilmek için tıbbi bakım, sağlık bilgi sistemleri, hastaneler, sağlık merkezleri ve çoklu hizmet klinikleri gibi devam eden araştırma ve çalışmalarla yakından ilgilidir (Kördeve 2017, 4). Kaliteli tıbbi hizmetler şunlardır (Ergül 2017, 26):

1. Yeterli Miktar: Nüfusla orantılı yeterli büyüklükte ve miktarda tıbbi hizmet sağlanması anlamına gelir ve aşağıdakileri içerir:

- a. Yeterli tıbbi insan kaynağının sağlanması: doktorlar, hemşireler, teknisyenler, laboratuvarlar ve diğer asistanlar.
- b. Yeterli tıbbi birim: Ülkenin her bölgesinde, her kişiye hizmet verebilecek sayıda sağlık ocakları, eczaneler, poliklinikler, laboratuvarlar vb.
- c. Yeterli zaman: Tıbbi hizmetlerin her zaman sağlanması, yani sağlık ekibi üyelerinin 24 saat çalışması anlamına gelir.

d. Toplum üyeleri arasında tıbbi bakım araçlarını, varlıklarını, sağladıkları hizmetleri, önemlerini bireylere daha iyi tanıtmak ve onları sağlık hizmetleri konusunda eğitmek.

e. Tüm vatandaşlar için kapsamlı sağlık sigortası, finansal ve idari sistemler.

2. Yeterli Kalite: Sadece tıbbi ekiplerin, sağlık birimlerinin ve hastanelerin üye sayısını artırmak için tıbbi bakım sağlamak yeterli değildir. Aynı zamanda tıbbi çalışma için yüksek kaliteli koşullar sağlamak da aşağıdakileri içerir:

a. Tıbbi ekip, ekipman ve cihazlar, teşhis ve tedavinin her bir üyesinde gerekli seviyeyi belirleyen ve sağlanması gereken standartları taşımalıdır. Bu standartlar, tıbbi bakımın çeşitli alanlarında uzmanlık, ve bilgi birikimine sahip bir üst kurul tarafından oluşturulur. Bir doktor, hemşire veya tıbbi kurum olsun, hiç kimse, bu standartlar karşılanmadığı sürece tıbbi hizmet sağlama mesleğini icra edemez.

b. Pratisyen hekim, uzman, hemşire veya eczacı gibi tıbbi ekip üyelerinin, zorunlu ve sürekli eğitimlerine devam edilmeli ve gelişmelerden sürekli olarak haberdar olmaları gerekmektedir.

c. Gerekli tıbbi araç, gereçleri ve tıbbi tesisleri en düşük finansal maliyet ve çabalarla elde etmek ve bunlara sahip olabilmek için kişi veya kurum olsun, tüm tıbbi personele idari ve teknik yardım sağlamak ve kaliteyi yüksek bir seviyeye çıkartmak.

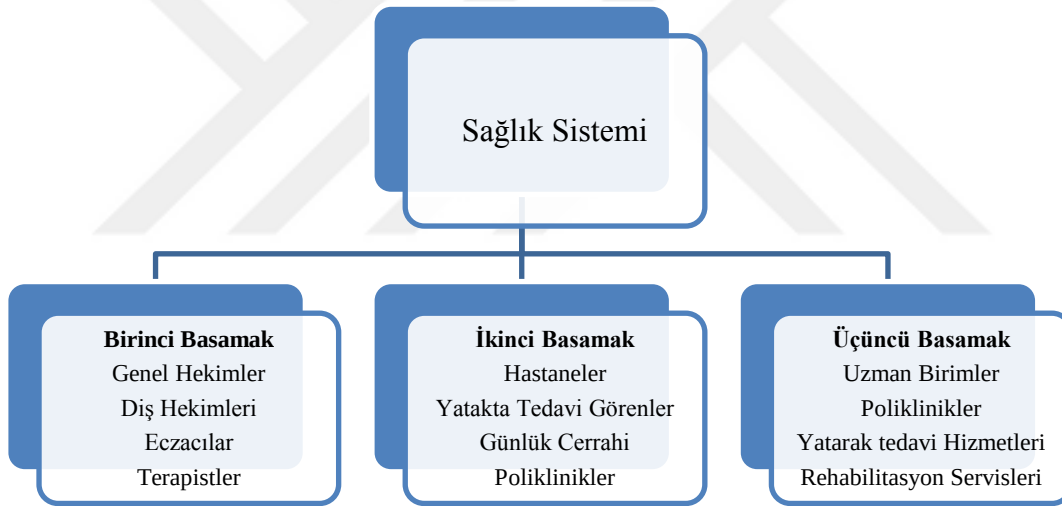
d. Sağlık ve koruyucu sağlık hizmetlerini entegre etmek. Genel amaç, bireyin fiziksel ve zihinsel bütünlüğünün tamamlanması, hastalıkların kontrolü ve tedavisi için çalışmaktır. Çünkü bu hizmetlerin bölünmesi, tamamlayıcılık amacını ve bunun sonucunda fiili harcamalardaki artışı olumsuz etkilemektedir.

#### **1.4. Sağlık Hizmetleri Yönetimi**

Sağlık sistemleri, ortak bir amaca bağlı olan ve bakım verenler ve hastalar da dahil olmak üzere birbirine bağlı parçalardır. Başarılı bir şekilde geliştirilen ve

uygulanan sağlık sistemleri sağlık hizmetlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırabilir(Kördeve 2017, 2).

Bölgesel veya ulusal bir sağlık sistemi içinde sağlık hizmetlerinin sağlanması, üç ana alt sistemin veya sektörün sınıflandırılması yoluyla faydalı bir şekilde kategorize edilebilir: Şekil 5'te gösterildiği gibi birincil, ikincil ve üçüncül bakım. Tipik bir hasta yolculuğu, ilk tanısıl konsültasyon için birincil bakımla temasla başlamalı ve daha sonra hastanın daha uzmanlaşmış hastalıklar veya tedavi için ikincil bakıma veya daha uzman takip için üçüncü basamak bir hizmete yönlendirilmesini içerebilir. Bununla birlikte, bu sınıflar bazen çakışır ve bireysel bir hastanın aynı anda birden fazla sınıfta hizmet alabileceği sıklıkla görülür (Walshe ve Smith, 2010; Lapão ve Dussault, 2012).



**Şekil 1. Sağlık Sisteminin Sınıflandırılması**

**Kaynak :**Walshe, K. and Smith, J., Healthcare Management, K. WALSHE and J. SMİTH (Eds.), Introduction: The Current and Future Challenges of Healthcare Management, England; Open University Press, 2010 , ss.1-9.

Sağlık kurumlarında yönetimin, sağlık hizmeti almak için başvuran hastalara güvenli ve kaliteli bakım vermek gibi bir sorumluluğu vardır.Toplumun yararına yönelik sorumluluklarını da yerine getirmesi gerekmektedir (Gün 2018,221).

Dodson (2017)'ye göre sağlık hizmetleri hergün değişim ve gelişim gösterdiğinden dolayı bu yenilikleri takip edebilecek, değişim ve gelişime uyum sağlayabilecek liderler ve değişen yapıyı etkili bir şekilde yönetmek için yeni liderlik yaklaşımlarının uygulanması gerekmektedir(akt Gün 2018,221).

Sağlık kurumlarının yönetim anlamında etkinliğinin artırılması ve kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında yönetilmesine olanak sağlanması için sağlık reformu kapsamında bazı değişiklikler yapılmış ve bilhassa stratejik yönetim modellerinin sağlık kurumlarına entegre edilmesi ile sağlık kurumlarının günümüzde geçmişe göre daha etkin ve verimli yönetilmesi sağlanmıştır(Erdoğan 2015,57).

Hemşirelik yönetim şemasına bakıldığında birinci sırada bakım hizmetleri müdürü/başhemşire ikinci sırada başhemşire yardımcıları üçüncü sırada ise servis sorumlu hemşireleri yer almaktadır(Baykal 2015).

Hemşire yöneticilerin atama ölçütlerine 'Hemşirelik Yönetmeliği'nde

(08.03.2010 Resmi Gazete Sayısı: 27515) yer verilmiş olmakla birlikte uygulamada bu ölçütlerin genel olarak dikkate alındığını söylemek olası değildir.

**Başhemşire Madde 9 – (1) :** Başhemşire olabilmek için hemşirelikte en az lisans eğitime sahip olmak gerekir. Ancak kurum/kuruluştaki, hemşirelikte lisans eğitime sahip hemşire bulunmaması halinde diğer hemşirelerden de görevlendirme yapılabilir.

**Gözetmen hemşire (3):** Başhemşirenin görevleri normal mesai dışında ve resmi tatil günlerinde gözetmen hemşire tarafından yürütülür. Bu hemşireler meslekte beş yıl deneyimli, lisans mezunu hemşireler arasından başhemşire tarafından seçilir ve görevlendirilir. Ancak, kurum/kuruluştaki, hemşirelikte lisans eğitime sahip hemşire bulunmaması halinde diğer hemşirelerden de görevlendirme yapılabilir.

**Sorumlu hemşire Madde 10 -** Sorumlu hemşire yatan hasta üniteleri/klinikleri, yoğun bakım üniteleri, ayaktan tanı ve tedavi birimleri, acil, evde bakım gibi alanlarda hemşirelik hizmetlerinin yerine getirilmesinde başhemşireye karşı sorumlu olup, öncelikle ilgili alanda uzman hemşireler,

yoksa üç yıl deneyimli ve hemşirelikte lisans mezunları arasından başhemşire tarafından görevlendirilir. Ancak, kurum/kuruluşta, hemşirelikte lisans eğitime sahip hemşire bulunmaması halinde diğer hemşirelerden de görevlendirme yapılabilir (Baykal 2015).

Sağlık kurumlarında hemşirelerin işlevlerini doğru ve etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için bunları yönlendiren, denetleyen, değerlendiren hemşirelik hizmetleri yönetiminin olması gerekir (Türkyılmaz 2001,31).



## BEŞİNCİ BÖLÜM

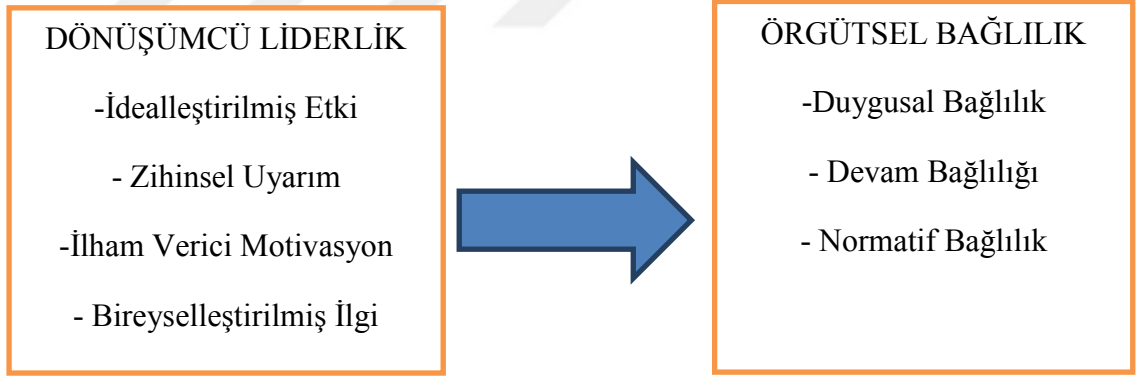
### YÖNTEM VE UYGULAMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu tez çalışmasının amacı sorumlu hemşirelerin dönüşümcü liderlik davranışının çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarına anlamlı bir etki olup olmadığını bazı sosyodemografik değişkenler (öğrenim düzeyi, yaş, cinsiyet, kurumdaki çalışma süresi, yöneticiyle çalışma süresi ve mesleki deneyim süresi) aracılığıyla incelemek, örgütsel bağlılığı arttıran nedenleri belirlemektir.

#### 2. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışma, betimsel ve ilişkisel tarama modeline göre modellenmiştir. Çalışanların mevcut özelliklerinde herhangi bir değişiklik yapılmadan veriler toplanmış ve çalışanların mevcut duruma ilişkin görüşleri alınmıştır.



Şekil 2. Araştırma Modeli

#### 3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

##### Hipotezler

H1. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi vardır.

H1a : İdealleştirilmiş etkinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi vardır.

H1b: Zihinsel uyarımın örgütsel bağlılık üzerine etkisi yoktur.

H1c: İlham verici motivasyonun örgütsel bağlılık üzerine etkisi yoktur.

H1ç: Bireyselleştirilmiş ilginin örgütsel bağlılık üzerine etkisi yoktur.

H1d:İdealleştirilmiş etkinin duygusal bağlılık üzerine etkisi yoktur.

H1e: Zihinsel uyarımın duygusal bağlılık üzerine etkisi yoktur.

H1f: İlham verici motivasyonun duygusal bağlılık üzerine etkisi vardır.

H1g: Bireyselleştirilmiş ilginin duygusal bağlılık üzerine etkisi vardır.

H1ğ: İdealleştirilmiş etkinin devam bağlılığı üzerine etkisi vardır.

H1h: Zihinsel uyarımın devam bağlılığı üzerine etkisi vardır.

H1ı: İlham verici motivasyonun devam bağlılığı üzerine etkisi vardır.

H1i: Bireyselleştirilmiş ilginin devam bağlılığı üzerine etkisi vardır.

H1j: İdealleştirilmiş etkinin normatif bağlılık üzerine etkisi vardır.

H1k: Zihinsel uyarımın normatif bağlılık üzerine etkisi vardır.

H1l: İlham verici motivasyonun normatif bağlılık üzerine etkisi yoktur.

H1m: Bireyselleştirilmiş ilginin normatif bağlılık üzerine etkisi yoktur.

#### **4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evrenini Şehit Prof. Dr. İlhan Varank Eah, Ümraniye Eah ve Çekmeköy Devlet Hastanesi görev yapan 500 hemşire oluşturmaktadır. Örneklemi ise evrenden çalışmaya gönüllü olarak katılan 221 hemşire oluşturmaktadır.

#### **5. VERİ TOPLAMA ARACI**

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. (1)Kişisel bilgi formu,(2) Dönüşümcü liderlik ölçeği,(3)Örgütsel bağlılık ölçeği. Kişisel bilgi formu, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev ünvanı, çalışma statüsü, mesleki deneyim süresi, çalıştığı birim ve kıdem bilgilerinden oluşmaktadır. Aynı zamanda çalıştığı birim ve çalıştığı birim ile ilgili memnuniyet seviyesi de bu bölümde araştırılmıştır.

Dönüşümcü liderlik ölçeği, Bass ve Avolio (1994) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Liderlik ölçeğindeki (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ 5X) dönüşümcü liderliğin dört boyutunu oluşturan ifadeleri kullanarak Bacha ve Walker (2013) kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin dört boyutlu yapısı doğrulanmış ve yüksek güvenilirliğe sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre alfa katsayıları incelendiğinde Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne ilişkin güvenilirlik katsayısının Cronbach's Alpha=0,978 olarak yüksek bulunmuştur. Alt boyutlarına ilişkin katsayıların ise 0,80'in üzerinde olduğu gözlenmiştir (Avolio ve Bass, 2004, ss. 76-85). Bu ölçek idealleştirilmiş etki (8), ilham verici motivasyon (4), zihinsel uyarım (4) ve bireyselleştirilmiş ilgi (4) olmak üzere 20 ifadeden oluşmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek üzere Meyer ve Allen'in (1991) geliştirdikleri "örgütsel bağlılık ölçeği" kullanılmıştır. Anketin güvenilirlik katsayısı güvenilirliği Cronbach's Alpha=0,940 olarak yüksek bulunmuştur. Anketi oluşturan boyutlar ise duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığıdır. Bu ölçeğin Türkçesine Hakan Dilek'in doktora tezinden ulaşılmıştır (2005: 171). Ölçekteki ilk 7 soru duygusal bağlılık ile ilgili, daha sonraki 5 soru (8. 9. 10. 11. 12. sorular) devam bağlılığı ile ilgili ve son 4 soru da (13. 14. 15. 16. sorular) normatif bağlılık ile ilgili sorulardır.

## 6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

## 7. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan hemşireler ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 2. Tanımlayıcı Özellikler**

| Gruplar                                | Frekans(n) | Yüzde (%) |
|----------------------------------------|------------|-----------|
| <b>Statü</b>                           |            |           |
| Kadrolu Devlet Memuru                  | 79         | 35,7      |
| Sözleşmeli Personel                    | 142        | 64,3      |
| <b>Cinsiyet</b>                        |            |           |
| Erkek                                  | 81         | 36,7      |
| Kadın                                  | 140        | 63,3      |
| <b>Yaş</b>                             |            |           |
| 25 Ve Altı                             | 67         | 30,3      |
| 26-30                                  | 95         | 43,0      |
| 31-35                                  | 22         | 10,0      |
| 36 Ve Üzeri                            | 37         | 16,7      |
| <b>Medeni Hal</b>                      |            |           |
| Evli                                   | 126        | 57,0      |
| Bekar                                  | 95         | 43,0      |
| <b>Eğitim Durumu</b>                   |            |           |
| Lise Ve Dengi Okul                     | 27         | 12,2      |
| Önlisans                               | 23         | 10,4      |
| Lisans                                 | 150        | 67,9      |
| Yüksek Lisans                          | 21         | 9,5       |
| <b>Çalışılan Birim</b>                 |            |           |
| Ameliyathane                           | 58         | 26,2      |
| Servisler                              | 69         | 31,2      |
| Yoğun Bakım                            | 33         | 14,9      |
| Poliklinik                             | 21         | 9,5       |
| Acil                                   | 26         | 11,8      |
| Diğer                                  | 14         | 6,3       |
| <b>Çalışılan Kurum</b>                 |            |           |
| Devlet Hastanesi                       | 39         | 17,6      |
| Eğitim Ve Araştırma Hastanesi          | 182        | 82,4      |
| <b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>        |            |           |
| 1-5yıl                                 | 175        | 79,2      |
| 5 Yıl Üzeri                            | 46         | 20,8      |
| <b>Üst Yönetici İle Çalışma Süresi</b> |            |           |
| 1 Yıldan Az                            | 47         | 21,3      |
| 1-3 Yıl                                | 130        | 58,8      |
| 4 Yıl Ve Üzeri                         | 44         | 19,9      |
| <b>Mesleki Deneyim Süresi</b>          |            |           |
| 1-5yıl                                 | 125        | 56,6      |
| 6-10 Yıl                               | 65         | 29,4      |
| 10 Yıl Üzeri                           | 31         | 14,0      |

Hemşireler statüye göre 79'u (%35,7) kadrolu devlet memuru, 142'si (%64,3) sözleşmeli personel olarak dağılmaktadır.

Hemşireler cinsiyete göre 81'i (%36,7) erkek, 140'ı (%63,3) kadın olarak dağılmaktadır.

Hemşireler yaşa göre 67'si (%30,3) 25 ve altı, 95'i (%43,0) 26-30, 22'si (%10,0) 31-35, 37'si (%16,7) 36 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Hemşireler medeni hale göre 126'sı (%57,0) evli, 95'i (%43,0) bekar olarak dağılmaktadır.

Hemşireler eğitim durumuna göre 27'si (%12,2) lise ve dengi okul, 23'ü (%10,4) önlisans, 150'si (%67,9) lisans, 21'i (%9,5) yüksek lisans olarak dağılmaktadır.

Hemşireler çalışılan birime göre 58'i (%26,2) ameliyathane, 69'u (%31,2) servisler, 33'ü (%14,9) yoğun bakım, 21'i (%9,5) poliklinik, 26'sı (%11,8) acil, 14'ü (%6,3) diğer olarak dağılmaktadır.

Hemşireler çalışılan kuruma göre 39'u (%17,6) devlet hastanesi, 182'si (%82,4) eğitim ve araştırma hastanesi olarak dağılmaktadır.

Hemşireler kurumdaki çalışma süresi göre 175'i (%79,2) 1-5yıl, 46'sı (%20,8) 5 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

Hemşireler üst yönetici ile çalışma süresi göre 47'si (%21,3) 1 yıldan az, 130'u (%58,8) 1-3 yıl, 44'ü (%19,9) 4 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Hemşireler mesleki deneyim süresi göre 125'i (%56,6) 1-5yıl, 65'i (%29,4) 6-10 yıl, 31'i (%14,0) 10 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

**Tablo 3. Dönüşümcü Liderlik Puan Ortalamaları**

|                          | N   | Ort   | Ss    | Min.  | Max.  |
|--------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| İdealleştirilmiş Etki    | 221 | 3,809 | 0,903 | 1,000 | 5,000 |
| İlham Verici Motivasyon  | 221 | 3,819 | 0,953 | 1,000 | 5,000 |
| Zihinsel Uyarım          | 221 | 3,748 | 1,011 | 1,000 | 5,000 |
| Bireyselleştirilmiş İlgi | 221 | 3,674 | 1,052 | 1,000 | 5,000 |
| Dönüşümcü Liderlik Genel | 221 | 3,771 | 0,904 | 1,000 | 5,000 |

Hemşirelerin “idealleştirilmiş etki” ortalaması yüksek  $3,809 \pm 0,903$  (Min=1; Maks=5), “ilham verici motivasyon” ortalaması yüksek  $3,819 \pm 0,953$  (Min=1; Maks=5), “zihinsel uyarım” ortalaması yüksek  $3,748 \pm 1,011$  (Min=1; Maks=5), “bireyselleştirilmiş ilgi” ortalaması yüksek  $3,674 \pm 1,052$  (Min=1; Maks=5), “dönüşümcü liderlik genel” ortalaması yüksek  $3,771 \pm 0,904$  (Min=1; Maks=5), olarak saptanmıştır.

**Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları**

|                         | N   | Ort   | Ss    | Min.  | Max.  |
|-------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Duygusal Bağlılık       | 221 | 3,285 | 1,049 | 1,000 | 5,000 |
| Devam Bağlılığı         | 221 | 3,155 | 1,020 | 1,000 | 5,000 |
| Normatif Bağlılık       | 221 | 3,265 | 0,934 | 1,000 | 5,000 |
| Örgütsel Bağlılık Genel | 221 | 3,239 | 0,900 | 1,000 | 5,000 |

Hemşirelerin “duygusal bağlılık” ortalaması orta  $3,285 \pm 1,049$  (Min=1; Maks=5), “devam bağlılığı” ortalaması orta  $3,155 \pm 1,020$  (Min=1; Maks=5), “normatif bağlılık” ortalaması orta  $3,265 \pm 0,934$  (Min=1; Maks=5), “örgütsel bağlılık genel” ortalaması orta  $3,239 \pm 0,900$  (Min=1; Maks=5), olarak saptanmıştır.

**Tablo 6. Korelasyon Analizi**

|                             |   | İdealleştirilmiş Etki | İlham Verici Motivasyon | Zihinsel Uyarım | Bireyselleştirilmiş İş İlgi | Dönüşümcü Liderlik Genel | Duygusal Bağlılık | Devam Bağlılığı | Normatif Bağlılık | Örgütsel Bağlılık Genel |
|-----------------------------|---|-----------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------------|
| İdealleştirilmiş Etki       | r | 1,000                 |                         |                 |                             |                          |                   |                 |                   |                         |
|                             | p | 0,000                 |                         |                 |                             |                          |                   |                 |                   |                         |
| İlham Verici Motivasyon     | r | 0,838**               | 1,000                   |                 |                             |                          |                   |                 |                   |                         |
|                             | p | 0,000                 | 0,000                   |                 |                             |                          |                   |                 |                   |                         |
| Zihinsel Uyarım             | r | 0,871**               | 0,848**                 | 1,000           |                             |                          |                   |                 |                   |                         |
|                             | p | 0,000                 | 0,000                   | 0,000           |                             |                          |                   |                 |                   |                         |
| Bireyselleştirilmiş İş İlgi | r | 0,794**               | 0,818**                 | 0,857*          | 1,000                       |                          |                   |                 |                   |                         |
|                             | p | 0,000                 | 0,000                   | 0,000           | 0,000                       |                          |                   |                 |                   |                         |
| Dönüşümcü Liderlik Genel    | r | 0,961**               | 0,914**                 | 0,948*          | 0,910**                     | 1,000                    |                   |                 |                   |                         |
|                             | p | 0,000                 | 0,000                   | 0,000           | 0,000                       | 0,000                    |                   |                 |                   |                         |
| Duygusal Bağlılık           | r | 0,354**               | 0,381**                 | 0,386*          | 0,395**                     | 0,398**                  | 1,000             |                 |                   |                         |
|                             | p | 0,000                 | 0,000                   | 0,000           | 0,000                       | 0,000                    | 0,000             |                 |                   |                         |
| Devam Bağlılığı             | r | 0,256**               | 0,263**                 | 0,262**         | 0,259**                     | 0,275**                  | 0,685*            | 1,000           |                   |                         |
|                             | p | 0,000                 | 0,000                   | 0,000           | 0,000                       | 0,000                    | 0,000             | 0,000           |                   |                         |
| Normatif Bağlılık           | r | 0,238**               | 0,246**                 | 0,226*          | 0,236**                     | 0,251**                  | 0,612*            | 0,753*          | 1,000             |                         |
|                             | p | 0,000                 | 0,000                   | 0,001           | 0,000                       | 0,000                    | 0,000             | 0,000           | 0,000             |                         |
| Örgütsel Bağlılık Genel     | r | 0,333**               | 0,351**                 | 0,348*          | 0,354**                     | 0,365**                  | 0,911*            | 0,899*          | 0,838*            | 1,000                   |
|                             | p | 0,000                 | 0,000                   | 0,000           | 0,000                       | 0,000                    | 0,000             | 0,000           | 0,000             | 0,000                   |

\*<0,05; \*\*<0,01

İdealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, dönüşümcü liderlik genel, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel, arasında korelasyon analizleri incelendiğinde;

- İlham verici motivasyon ile idealleştirilmiş etki arasında  $r=0.838$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Zihinsel uyarım ile idealleştirilmiş etki arasında  $r=0.871$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Zihinsel uyarım ile ilham verici motivasyon arasında  $r=0.848$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),

- Bireyselleştirilmiş ilgi ile idealleştirilmiş etki arasında  $r=0.794$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Bireyselleştirilmiş ilgi ile ilham verici motivasyon arasında  $r=0.818$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Bireyselleştirilmiş ilgi ile zihinsel uyarım arasında  $r=0.857$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Dönüşümcü liderlik genel ile idealleştirilmiş etki arasında  $r=0.961$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Dönüşümcü liderlik genel ile ilham verici motivasyon arasında  $r=0.914$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Dönüşümcü liderlik genel ile zihinsel uyarım arasında  $r=0.948$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Dönüşümcü liderlik genel ile bireyselleştirilmiş ilgi arasında  $r=0.91$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Duygusal bağlılık ile idealleştirilmiş etki arasında  $r=0.354$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Duygusal bağlılık ile ilham verici motivasyon arasında  $r=0.381$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Duygusal bağlılık ile zihinsel uyarım arasında  $r=0.386$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Duygusal bağlılık ile bireyselleştirilmiş ilgi arasında  $r=0.395$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Duygusal bağlılık ile dönüşümcü liderlik genel arasında  $r=0.398$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Devam bağlılığı ile idealleştirilmiş etki arasında  $r=0.256$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Devam bağlılığı ile ilham verici motivasyon arasında  $r=0.263$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Devam bağlılığı ile zihinsel uyarım arasında  $r=0.262$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Devam bağlılığı ile bireyselleştirilmiş ilgi arasında  $r=0.259$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Devam bağlılığı ile dönüşümcü liderlik genel arasında  $r=0.275$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Devam bağlılığı ile duygusal bağlılık arasında  $r=0.685$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Normatif bağlılık ile idealleştirilmiş etki arasında  $r=0.238$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),

- Normatif bağıllık ile ilham verici motivasyon arasında  $r=0.246$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Normatif bağıllık ile zihinsel uyarım arasında  $r=0.226$  pozitif ( $p=0,001<0.05$ ),
- Normatif bağıllık ile bireyselleştirilmiş ilgi arasında  $r=0.236$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Normatif bağıllık ile dönüşümcü liderlik genel arasında  $r=0.251$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Normatif bağıllık ile duygusal bağıllık arasında  $r=0.612$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Normatif bağıllık ile devam bağıllığı arasında  $r=0.753$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- örgütsel bağıllık genel ile idealleştirilmiş etki arasında  $r=0.333$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- örgütsel bağıllık genel ile ilham verici motivasyon arasında  $r=0.351$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- örgütsel bağıllık genel ile zihinsel uyarım arasında  $r=0.348$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- örgütsel bağıllık genel ile bireyselleştirilmiş ilgi arasında  $r=0.354$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- örgütsel bağıllık genel ile dönüşümcü liderlik genel arasında  $r=0.365$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- örgütsel bağıllık genel ile duygusal bağıllık arasında  $r=0.911$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- örgütsel bağıllık genel ile devam bağıllığı arasında  $r=0.899$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- örgütsel bağıllık genel ile normatif bağıllık arasında  $r=0.838$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ) ilişki bulunmuştur.

**Tablo 7. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken        | Bağımsız Değişken        | $\beta$ | t     | F      | Model (p) | R <sup>2</sup> | p            |
|-------------------------|--------------------------|---------|-------|--------|-----------|----------------|--------------|
| Örgütsel Bağlılık Genel | Sabit                    | 1,867   | 7,690 | 33,731 | 0,000     | 0,130          | <b>0,000</b> |
|                         | Dönüşümcü Liderlik Genel | 0,364   | 5,808 |        |           |                | <b>0,000</b> |
| Örgütsel Bağlılık Genel | Sabit                    | 1,896   | 7,514 | 8,695  | 0,000     | 0,123          | <b>0,000</b> |
|                         | İdealleştirilmiş Etki    | 0,035   | 0,253 |        |           |                | <b>0,801</b> |
|                         | İlham Verici Motivasyon  | 0,127   | 1,000 |        |           |                | <b>0,318</b> |
|                         | Zihinsel Uyarım          | 0,061   | 0,430 |        |           |                | <b>0,667</b> |
|                         | Bireyselleştirilmiş İlgi | 0,135   | 1,206 |        |           |                | <b>0,229</b> |
| Duygusal Bağlılık       | Sabit                    | 1,618   | 5,602 | 10,948 | 0,000     | 0,153          | <b>0,000</b> |
|                         | İdealleştirilmiş Etki    | -       | -     |        |           |                | <b>0,888</b> |
|                         | İlham Verici Motivasyon  | 0,145   | 0,998 |        |           |                | <b>0,320</b> |
|                         | Zihinsel Uyarım          | 0,126   | 0,771 |        |           |                | <b>0,442</b> |
|                         | Bireyselleştirilmiş İlgi | 0,198   | 1,550 |        |           |                | <b>0,123</b> |
| Devam Bağlılığı         | Sabit                    | 1,992   | 6,732 | 4,526  | 0,002     | 0,060          | <b>0,000</b> |
|                         | İdealleştirilmiş Etki    | 0,063   | 0,384 |        |           |                | <b>0,701</b> |
|                         | İlham Verici Motivasyon  | 0,105   | 0,703 |        |           |                | <b>0,483</b> |
|                         | Zihinsel Uyarım          | 0,057   | 0,343 |        |           |                | <b>0,732</b> |
|                         | Bireyselleştirilmiş İlgi | 0,084   | 0,643 |        |           |                | <b>0,521</b> |
| Normatif Bağlılık       | Sabit                    | 2,261   | 8,300 | 3,819  | 0,005     | 0,049          | <b>0,000</b> |
|                         | İdealleştirilmiş Etki    | 0,102   | 0,676 |        |           |                | <b>0,500</b> |
|                         | İlham Verici Motivasyon  | 0,123   | 0,899 |        |           |                | <b>0,370</b> |
|                         | Zihinsel Uyarım          | -       | -     |        |           |                | <b>0,763</b> |
|                         | Bireyselleştirilmiş İlgi | 0,046   | 0,302 |        |           |                | <b>0,472</b> |

Dönüşümcü liderlik genel ile örgütsel bağlılık genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=33,731$ ;  $p=0,000<0,05$ ). örgütsel bağlılık genel düzeyindeki toplam değişim %13 oranında dönüşümcü liderlik genel tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,130$ ). Dönüşümcü liderlik genel örgütsel bağlılık genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,364$ ). Bu bulgular “dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi vardır” şeklindeki H1 hipotezini desteklemektedir.

İdealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi ile örgütsel bağlılık genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=8,695$ ;

$p=0,000<0.05$ ). örgütsel bağlılık genel düzeyindeki toplam değişim %12.3 oranında idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi tarafından açıklanmaktadır( $R^2=0,123$ ). Idealleştirilmiş etki örgütsel bağlılık genel düzeyini etkilememektedir ( $p=0.801>0.05$ ). İlham verici motivasyon örgütsel bağlılık genel düzeyini etkilememektedir ( $p=0.318>0.05$ ). Zihinsel uyarım örgütsel bağlılık genel düzeyini etkilememektedir ( $p=0.667>0.05$ ). Bireyselleştirilmiş ilgi örgütsel bağlılık genel düzeyini etkilememektedir ( $p=0.229>0.05$ ). Bu bilgiler H1a hipotezini desteklememiş H1b, H1c ve H1ç hipotezini ise desteklemiştir.

İdealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=10,948$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık düzeyindeki toplam değişim %15.3 oranında idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi tarafından açıklanmaktadır( $R^2=0,153$ ). Idealleştirilmiş etki duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0.888>0.05$ ). İlham verici motivasyon duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0.320>0.05$ ). Zihinsel uyarım duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0.442>0.05$ ). Bireyselleştirilmiş ilgi duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0.123>0.05$ ). Bu bulgular ise H1d, H1e hipotezini destekleyip H1f, H1g hipotezini ise desteklememektedir.

İdealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi ile devam bağlılığı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=4,526$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Devam bağlılığı düzeyindeki toplam değişim %6 oranında idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi tarafından açıklanmaktadır( $R^2=0,060$ ). Idealleştirilmiş etki devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir ( $p=0.701>0.05$ ). İlham verici motivasyon devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir ( $p=0.483>0.05$ ). Zihinsel uyarım devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir ( $p=0.732>0.05$ ). Bireyselleştirilmiş ilgi devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir ( $p=0.521>0.05$ ). Bu bilgiler sonucunda H1ğ, H1h, H1ı ve H1i hipotezi desteklenmemiştir.

İdealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi ile normatif bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini

belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=3,819$ ;  $p=0,005<0.05$ ). Normatif bağlılık düzeyindeki toplam değişim %4.9 oranında idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,049$ ). Idealleştirilmiş etki normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0.500>0.05$ ). İlham verici motivasyon normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0.370>0.05$ ). Zihinsel uyarım normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0.763>0.05$ ). Bireyselleştirilmiş ilgi normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0.472>0.05$ ). Bu bulgular H1j ve H1k hipotezini desteklememiştir. H1l ve H1m hipotezini ise desteklemiştir.

**Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu**

|                          | Grup               | N   | Ort   | Ss    | F     | p     | Fark       |
|--------------------------|--------------------|-----|-------|-------|-------|-------|------------|
| İdealleştirilmiş Etki    | Lise Ve Dengi Okul | 27  | 3,449 | 0,850 | 3,041 | 0,030 | 3>1        |
|                          | Önlisans           | 23  | 3,604 | 1,073 |       |       |            |
|                          | Lisans             | 150 | 3,929 | 0,833 |       |       |            |
|                          | Yüksek Lisans      | 21  | 3,640 | 1,104 |       |       |            |
| İlham Verici Motivasyon  | Lise Ve Dengi Okul | 27  | 3,605 | 0,992 | 1,619 | 0,186 |            |
|                          | Önlisans           | 23  | 3,638 | 1,180 |       |       |            |
|                          | Lisans             | 150 | 3,916 | 0,887 |       |       |            |
|                          | Yüksek Lisans      | 21  | 3,603 | 1,047 |       |       |            |
| Zihinsel Uyarım          | Lise Ve Dengi Okul | 27  | 3,407 | 1,003 | 3,721 | 0,012 | 3>1<br>3>2 |
|                          | Önlisans           | 23  | 3,380 | 1,177 |       |       |            |
|                          | Lisans             | 150 | 3,900 | 0,950 |       |       |            |
|                          | Yüksek Lisans      | 21  | 3,500 | 1,067 |       |       |            |
| Bireyselleştirilmiş İlgi | Lise Ve Dengi Okul | 27  | 3,241 | 1,077 | 3,188 | 0,025 | 3>1        |
|                          | Önlisans           | 23  | 3,424 | 1,144 |       |       |            |
|                          | Lisans             | 150 | 3,817 | 1,011 |       |       |            |
|                          | Yüksek Lisans      | 21  | 3,488 | 1,053 |       |       |            |
| Dönüşümcü Liderlik Genel | Lise Ve Dengi Okul | 27  | 3,422 | 0,863 | 3,314 | 0,021 | 3>1        |
|                          | Önlisans           | 23  | 3,528 | 1,096 |       |       |            |
|                          | Lisans             | 150 | 3,899 | 0,842 |       |       |            |
|                          | Yüksek Lisans      | 21  | 3,576 | 1,016 |       |       |            |

Hemşirelerin eğitim durumuna göre idealleştirilmiş etki puanları anlamlı farklılık göstermektedir ( $F_{(3, 217)}=3,041$ ;  $p=0,030<0.05$ ). Farkın nedeni; Eğitim durumu lisans olanların idealleştirilmiş etki puanlarının ( $\bar{x}=3,929$ ), eğitim durumu lise ve dengi okul olanların idealleştirilmiş etki puanlarından ( $\bar{x}=3,449$ ) yüksek olmasıdır.

Hemşirelerin eğitim durumuna göre zihinsel uyarım puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F_{(3, 217)}=3,721$ ;  $p=0,012<0.05$ ). Farkın nedeni; Eğitim durumu lisans olanların zihinsel uyarım puanlarının ( $\bar{x}=3,900$ ), eğitim durumu lise ve dengi okul olanların zihinsel uyarım puanlarından ( $\bar{x}=3,407$ ) yüksek olmasıdır. Eğitim durumu lisans olanların zihinsel uyarım puanlarının ( $\bar{x}=3,900$ ), eğitim durumu önlisans olanların zihinsel uyarım puanlarından ( $\bar{x}=3,380$ ) yüksek olmasıdır.

Hemşirelerin eğitim durumuna göre bireyselleştirilmiş ilgi puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F_{(3, 217)}=3,188$ ;  $p=0,025<0.05$ ). Farkın nedeni; Eğitim durumu lisans olanların bireyselleştirilmiş ilgi puanlarının ( $\bar{x}=3,817$ ), eğitim durumu lise ve dengi okul olanların bireyselleştirilmiş ilgi puanlarından ( $\bar{x}=3,241$ ) yüksek olmasıdır.

Hemşirelerin eğitim durumuna göre dönüşümcü liderlik genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F_{(3, 217)}=3,314$ ;  $p=0,021<0.05$ ). Farkın nedeni; Eğitim durumu lisans olanların dönüşümcü liderlik genel puanlarının ( $\bar{x}=3,899$ ), eğitim durumu lise ve dengi okul olanların dönüşümcü liderlik genel puanlarından ( $\bar{x}=3,422$ ) yüksek olmasıdır.

Hemşirelerin ilham verici motivasyon puanları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 6. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Mesleki Deneyim Süresi Göre Farklaşma Durumu**

|                          | Grup         | N   | Ort   | Ss    | F     | p            |
|--------------------------|--------------|-----|-------|-------|-------|--------------|
| İdealleştirilmiş Etki    | 1-5yıl       | 125 | 3,848 | 0,873 | 0,270 | <b>0,764</b> |
|                          | 6-10 Yıl     | 65  | 3,754 | 0,887 |       |              |
|                          | 10 Yıl Üzeri | 31  | 3,767 | 1,064 |       |              |
| İlham Verici Motivasyon  | 1-5yıl       | 125 | 3,893 | 0,912 | 0,987 | <b>0,374</b> |
|                          | 6-10 Yıl     | 65  | 3,754 | 0,990 |       |              |
|                          | 10 Yıl Üzeri | 31  | 3,656 | 1,035 |       |              |
| Zihinsel Uyarım          | 1-5yıl       | 125 | 3,810 | 0,960 | 0,544 | <b>0,581</b> |
|                          | 6-10 Yıl     | 65  | 3,665 | 1,073 |       |              |
|                          | 10 Yıl Üzeri | 31  | 3,669 | 1,090 |       |              |
| Bireyselleştirilmiş İlgi | 1-5yıl       | 125 | 3,706 | 1,028 | 0,138 | <b>0,871</b> |
|                          | 6-10 Yıl     | 65  | 3,642 | 1,072 |       |              |
|                          | 10 Yıl Üzeri | 31  | 3,613 | 1,136 |       |              |
| Dönüşümcü Liderlik Genel | 1-5yıl       | 125 | 3,819 | 0,869 | 0,398 | <b>0,672</b> |
|                          | 6-10 Yıl     | 65  | 3,714 | 0,913 |       |              |
|                          | 10 Yıl Üzeri | 31  | 3,700 | 1,035 |       |              |

Hemşirelerin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, dönüşümcü liderlik genel puanları mesleki deneyim süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 7. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

|                          | <b>Grup</b> | <b>N</b> | <b>Ort</b> | <b>Ss</b> | <b>F</b> | <b>p</b>     |
|--------------------------|-------------|----------|------------|-----------|----------|--------------|
| İdealleştirilmiş Etki    | 25 Ve Altı  | 67       | 3,990      | 0,756     | 1,564    | <b>0,199</b> |
|                          | 26-30       | 95       | 3,724      | 0,926     |          |              |
|                          | 31-35       | 22       | 3,606      | 0,991     |          |              |
|                          | 36 Ve Üzeri | 37       | 3,820      | 1,006     |          |              |
| İlham Verici Motivasyon  | 25 Ve Altı  | 67       | 4,005      | 0,873     | 1,557    | <b>0,201</b> |
|                          | 26-30       | 95       | 3,783      | 0,939     |          |              |
|                          | 31-35       | 22       | 3,561      | 1,036     |          |              |
|                          | 36 Ve Üzeri | 37       | 3,730      | 1,051     |          |              |
| Zihinsel Uyarım          | 25 Ve Altı  | 67       | 3,940      | 0,867     | 1,701    | <b>0,168</b> |
|                          | 26-30       | 95       | 3,690      | 1,011     |          |              |
|                          | 31-35       | 22       | 3,421      | 1,231     |          |              |
|                          | 36 Ve Üzeri | 37       | 3,743      | 1,081     |          |              |
| Bireyselleştirilmiş İlgi | 25 Ve Altı  | 67       | 3,799      | 0,992     | 2,038    | <b>0,110</b> |
|                          | 26-30       | 95       | 3,697      | 1,000     |          |              |
|                          | 31-35       | 22       | 3,171      | 1,290     |          |              |
|                          | 36 Ve Üzeri | 37       | 3,689      | 1,095     |          |              |
| Dönüşümcü Liderlik Genel | 25 Ve Altı  | 67       | 3,944      | 0,787     | 1,719    | <b>0,164</b> |
|                          | 26-30       | 95       | 3,721      | 0,901     |          |              |
|                          | 31-35       | 22       | 3,475      | 1,039     |          |              |
|                          | 36 Ve Üzeri | 37       | 3,765      | 0,999     |          |              |

Hemşirelerin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, dönüşümcü liderlik genel puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 8. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Çalışılan Birime Göre Farklılaşma Durumu**

|                          | Grup         | N  | Ort   | Ss    | F     | p            |
|--------------------------|--------------|----|-------|-------|-------|--------------|
| İdealleştirilmiş Etki    | Ameliyathane | 58 | 3,807 | 1,018 | 0,368 | <b>0,870</b> |
|                          | Servisler    | 69 | 3,899 | 0,950 |       |              |
|                          | Yoğun Bakım  | 33 | 3,808 | 0,834 |       |              |
|                          | Poliklinik   | 21 | 3,735 | 0,790 |       |              |
|                          | Acil         | 26 | 3,628 | 0,690 |       |              |
|                          | Diğer        | 14 | 3,825 | 0,903 |       |              |
| İlham Verici Motivasyon  | Ameliyathane | 58 | 3,776 | 1,047 | 0,149 | <b>0,980</b> |
|                          | Servisler    | 69 | 3,831 | 1,083 |       |              |
|                          | Yoğun Bakım  | 33 | 3,859 | 0,898 |       |              |
|                          | Poliklinik   | 21 | 3,952 | 0,661 |       |              |
|                          | Acil         | 26 | 3,756 | 0,709 |       |              |
|                          | Diğer        | 14 | 3,762 | 0,862 |       |              |
| Zihinsel Uyarım          | Ameliyathane | 58 | 3,707 | 1,082 | 0,226 | <b>0,951</b> |
|                          | Servisler    | 69 | 3,833 | 1,059 |       |              |
|                          | Yoğun Bakım  | 33 | 3,773 | 1,018 |       |              |
|                          | Poliklinik   | 21 | 3,619 | 1,011 |       |              |
|                          | Acil         | 26 | 3,664 | 0,827 |       |              |
|                          | Diğer        | 14 | 3,786 | 0,871 |       |              |
| Bireyselleştirilmiş İlgi | Ameliyathane | 58 | 3,655 | 1,129 | 0,108 | <b>0,990</b> |
|                          | Servisler    | 69 | 3,743 | 1,082 |       |              |
|                          | Yoğun Bakım  | 33 | 3,636 | 1,065 |       |              |
|                          | Poliklinik   | 21 | 3,631 | 1,276 |       |              |
|                          | Acil         | 26 | 3,596 | 0,625 |       |              |
|                          | Diğer        | 14 | 3,714 | 0,970 |       |              |
| Dönüşümcü Liderlik Genel | Ameliyathane | 58 | 3,752 | 1,017 | 0,200 | <b>0,962</b> |
|                          | Servisler    | 69 | 3,844 | 0,975 |       |              |
|                          | Yoğun Bakım  | 33 | 3,774 | 0,857 |       |              |
|                          | Poliklinik   | 21 | 3,724 | 0,799 |       |              |
|                          | Acil         | 26 | 3,648 | 0,640 |       |              |
|                          | Diğer        | 14 | 3,786 | 0,834 |       |              |

Hemşirelerin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, dönüşümcü liderlik genel puanları çalışılan birim değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 9. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Üst Yönetici İle Çalışma Süresi Göre Farklaşma Durumu**

|                          | Grup           | N   | Ort   | Ss    | F      | p            | Fark                     |
|--------------------------|----------------|-----|-------|-------|--------|--------------|--------------------------|
| İdealleştirilmiş Etki    | 1 Yıldan Az    | 47  | 4,253 | 0,796 | 8,324  | <b>0,000</b> | <b>1&gt;2<br/>1&gt;3</b> |
|                          | 1-3 Yıl        | 130 | 3,646 | 0,829 |        |              |                          |
|                          | 4 Yıl Ve Üzeri | 44  | 3,816 | 1,064 |        |              |                          |
| İlham Verici Motivasyon  | 1 Yıldan Az    | 47  | 4,319 | 0,771 | 10,144 | <b>0,000</b> | <b>1&gt;2<br/>1&gt;3</b> |
|                          | 1-3 Yıl        | 130 | 3,621 | 0,916 |        |              |                          |
|                          | 4 Yıl Ve Üzeri | 44  | 3,871 | 1,047 |        |              |                          |
| Zihinsel Uyarım          | 1 Yıldan Az    | 47  | 4,245 | 0,873 | 10,246 | <b>0,000</b> | <b>1&gt;2<br/>3&gt;2</b> |
|                          | 1-3 Yıl        | 130 | 3,519 | 0,970 |        |              |                          |
|                          | 4 Yıl Ve Üzeri | 44  | 3,892 | 1,068 |        |              |                          |
| Bireyselleştirilmiş İlgi | 1 Yıldan Az    | 47  | 4,234 | 0,990 | 12,043 | <b>0,000</b> | <b>1&gt;2<br/>3&gt;2</b> |
|                          | 1-3 Yıl        | 130 | 3,419 | 0,989 |        |              |                          |
|                          | 4 Yıl Ve Üzeri | 44  | 3,830 | 1,059 |        |              |                          |
| Dönüşümcü Liderlik Genel | 1 Yıldan Az    | 47  | 4,257 | 0,793 | 11,019 | <b>0,000</b> | <b>1&gt;2<br/>1&gt;3</b> |
|                          | 1-3 Yıl        | 130 | 3,572 | 0,835 |        |              |                          |
|                          | 4 Yıl Ve Üzeri | 44  | 3,842 | 1,019 |        |              |                          |

Hemşirelerin üst yönetici ile çalışma süresi göre idealleştirilmiş etki puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F_{(2, 218)}=8,324$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farkın nedeni; üst yönetici ile çalışma süresi 1 yıldan az olanların idealleştirilmiş etki puanlarının ( $\bar{x}=4,253$ ), üst yönetici ile çalışma süresi 1-3 yıl olanların idealleştirilmiş etki puanlarından ( $\bar{x}=3,646$ ) yüksek olmasıdır. üst yönetici ile çalışma süresi 1 yıldan az olanların idealleştirilmiş etki puanlarının ( $\bar{x}=4,253$ ), üst yönetici ile çalışma süresi 4 yıl ve üzeri olanların idealleştirilmiş etki puanlarından ( $\bar{x}=3,816$ ) yüksek olmasıdır.

Hemşirelerin üst yönetici ile çalışma süresi göre ilham verici motivasyon puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F(2, 218)=10,144$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farkın nedeni; üst yönetici ile çalışma süresi 1 yıldan az olanların ilham verici motivasyon puanlarının ( $\bar{x}=4,319$ ), üst yönetici ile çalışma süresi 1-3 yıl olanların ilham verici motivasyon puanlarından ( $\bar{x}=3,621$ ) yüksek olmasıdır. üst yönetici ile çalışma süresi 1 yıldan az olanların ilham verici motivasyon puanlarının ( $\bar{x}=4,319$ ), üst yönetici ile çalışma süresi 4 yıl ve üzeri olanların ilham verici motivasyon puanlarından ( $\bar{x}=3,871$ ) yüksek olmasıdır.

Hemşirelerin üst yönetici ile çalışma süresi göre zihinsel uyarım puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F(2, 218)=10,246$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farkın nedeni; üst yönetici ile çalışma süresi 1 yıldan az olanların zihinsel uyarım puanlarının ( $\bar{x}=4,245$ ), üst yönetici ile çalışma süresi 1-3 yıl olanların zihinsel uyarım puanlarından ( $\bar{x}=3,519$ ) yüksek olmasıdır. üst yönetici ile çalışma süresi 4 yıl ve üzeri olanların zihinsel uyarım puanlarının ( $\bar{x}=3,892$ ), üst yönetici ile çalışma süresi 1-3 yıl olanların zihinsel uyarım puanlarından ( $\bar{x}=3,519$ ) yüksek olmasıdır.

Hemşirelerin üst yönetici ile çalışma süresi göre bireyselleştirilmiş ilgi puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F(2, 218)=12,043$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farkın nedeni; üst yönetici ile çalışma süresi 1 yıldan az olanların bireyselleştirilmiş ilgi puanlarının ( $\bar{x}=4,234$ ), üst yönetici ile çalışma süresi 1-3 yıl olanların bireyselleştirilmiş ilgi puanlarından ( $\bar{x}=3,419$ ) yüksek olmasıdır. üst yönetici ile çalışma süresi 4 yıl ve üzeri olanların bireyselleştirilmiş ilgi puanlarının ( $\bar{x}=3,830$ ), üst yönetici ile çalışma süresi 1-3 yıl olanların bireyselleştirilmiş ilgi puanlarından ( $\bar{x}=3,419$ ) yüksek olmasıdır.

Hemşirelerin üst yönetici ile çalışma süresi göre dönüşümcü liderlik genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F(2, 218)=11,019$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farkın nedeni; üst yönetici ile çalışma süresi 1 yıldan az olanların dönüşümcü liderlik genel puanlarının ( $\bar{x}=4,257$ ), üst yönetici ile çalışma süresi 1-3 yıl olanların dönüşümcü liderlik genel puanlarından ( $\bar{x}=3,572$ ) yüksek olmasıdır. üst yönetici ile çalışma süresi 1 yıldan az olanların dönüşümcü liderlik genel puanlarının ( $\bar{x}=4,257$ ), üst yönetici ile çalışma süresi 4 yıl ve üzeri olanların dönüşümcü liderlik genel puanlarından ( $\bar{x}=3,842$ ) yüksek olmasıdır.

**Tablo 10. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu**

|                          | Grup  | N   | Ort   | Ss    | t      | sd  | p            |
|--------------------------|-------|-----|-------|-------|--------|-----|--------------|
| İdealleştirilmiş Etki    | Erkek | 81  | 3,733 | 0,877 | -0,958 | 219 | <b>0,339</b> |
|                          | Kadın | 140 | 3,853 | 0,917 |        |     |              |
| İlham Verici Motivasyon  | Erkek | 81  | 3,794 | 0,877 | -0,293 | 219 | <b>0,770</b> |
|                          | Kadın | 140 | 3,833 | 0,997 |        |     |              |
| Zihinsel Uyarım          | Erkek | 81  | 3,667 | 0,969 | -0,907 | 219 | <b>0,366</b> |
|                          | Kadın | 140 | 3,795 | 1,035 |        |     |              |
| Bireyselleştirilmiş İlgi | Erkek | 81  | 3,562 | 1,116 | -1,210 | 219 | <b>0,228</b> |
|                          | Kadın | 140 | 3,739 | 1,012 |        |     |              |
| Dönüşümcü Liderlik Genel | Erkek | 81  | 3,694 | 0,871 | -0,960 | 219 | <b>0,338</b> |
|                          | Kadın | 140 | 3,816 | 0,923 |        |     |              |

Hemşirelerin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, dönüşümcü liderlik genel puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 11. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresi Göre Farklılaşma Durumu**

|                          | Grup        | N   | Ort   | Ss    | t      | sd  | p            |
|--------------------------|-------------|-----|-------|-------|--------|-----|--------------|
| İdealleştirilmiş Etki    | 1-5yıl      | 175 | 3,801 | 0,893 | -0,267 | 219 | <b>0,790</b> |
|                          | 5 Yıl Üzeri | 46  | 3,841 | 0,947 |        |     |              |
| İlham Verici Motivasyon  | 1-5yıl      | 175 | 3,804 | 0,947 | -0,462 | 219 | <b>0,645</b> |
|                          | 5 Yıl Üzeri | 46  | 3,877 | 0,982 |        |     |              |
| Zihinsel Uyarım          | 1-5yıl      | 175 | 3,719 | 1,015 | -0,836 | 219 | <b>0,404</b> |
|                          | 5 Yıl Üzeri | 46  | 3,859 | 0,997 |        |     |              |
| Bireyselleştirilmiş İlgi | 1-5yıl      | 175 | 3,649 | 1,069 | -0,706 | 219 | <b>0,481</b> |
|                          | 5 Yıl Üzeri | 46  | 3,772 | 0,991 |        |     |              |
| Dönüşümcü Liderlik Genel | 1-5yıl      | 175 | 3,754 | 0,900 | -0,544 | 219 | <b>0,587</b> |
|                          | 5 Yıl Üzeri | 46  | 3,836 | 0,927 |        |     |              |

Hemşirelerin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, dönüşümcü liderlik genel puanları kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 12. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Medeni Hale Göre Farklılaşma Durumu**

|                          | Grup  | N   | Ort   | Ss    | t      | sd  | p            |
|--------------------------|-------|-----|-------|-------|--------|-----|--------------|
| İdealleştirilmiş Etki    | Evli  | 126 | 3,732 | 0,975 | -1,465 | 219 | <b>0,144</b> |
|                          | Bekar | 95  | 3,911 | 0,789 |        |     |              |
| İlham Verici Motivasyon  | Evli  | 126 | 3,683 | 1,021 | -2,481 | 219 | <b>0,011</b> |
|                          | Bekar | 95  | 4,000 | 0,824 |        |     |              |
| Zihinsel Uyarım          | Evli  | 126 | 3,605 | 1,081 | -2,442 | 219 | <b>0,013</b> |
|                          | Bekar | 95  | 3,937 | 0,880 |        |     |              |
| Bireyselleştirilmiş İlgi | Evli  | 126 | 3,564 | 1,128 | -1,810 | 219 | <b>0,072</b> |
|                          | Bekar | 95  | 3,821 | 0,928 |        |     |              |
| Dönüşümcü Liderlik Genel | Evli  | 126 | 3,666 | 0,989 | -2,017 | 219 | <b>0,038</b> |
|                          | Bekar | 95  | 3,912 | 0,760 |        |     |              |

Hemşirelerin medeni hale göre ilham verici motivasyon puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $t_{(219)}=-2.481$ ;  $p=0.011<0,05$ ). bekarların ilham verici motivasyon puanları ( $\bar{x}=4,000$ ), evlilerin ilham verici motivasyon puanlarından ( $\bar{x}=3,683$ ) yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin medeni hale göre zihinsel uyarım puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $t_{(219)}=-2.442$ ;  $p=0.013<0,05$ ). bekarların zihinsel uyarım puanları ( $\bar{x}=3,937$ ), evlilerin zihinsel uyarım puanlarından ( $\bar{x}=3,605$ ) yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin medeni hale göre dönüşümcü liderlik genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $t_{(219)}=-2.017$ ;  $p=0.038<0,05$ ). bekarların dönüşümcü liderlik genel puanları ( $\bar{x}=3,912$ ), evlilerin dönüşümcü liderlik genel puanlarından ( $\bar{x}=3,666$ ) yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin idealleştirilmiş etki, bireyselleştirilmiş ilgi puanları medeni hal değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 13. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Statüye Göre Farklılaşma Durumu**

|                          | <b>Grup</b>           | <b>N</b> | <b>Ort</b> | <b>Ss</b> | <b>t</b>   | <b>sd</b> | <b>p</b>     |
|--------------------------|-----------------------|----------|------------|-----------|------------|-----------|--------------|
| İdealleştirilmiş Etki    | Kadrolu Devlet Memuru | 79       | 3,751      | 0,950     | -<br>0,710 | 219       | <b>0,478</b> |
|                          | Sözleşmeli Personel   | 142      | 3,841      | 0,877     |            |           |              |
| İlham Verici Motivasyon  | Kadrolu Devlet Memuru | 79       | 3,717      | 1,010     | -<br>1,185 | 219       | <b>0,237</b> |
|                          | Sözleşmeli Personel   | 142      | 3,876      | 0,918     |            |           |              |
| Zihinsel Uyarım          | Kadrolu Devlet Memuru | 79       | 3,639      | 1,107     | -<br>1,191 | 219       | <b>0,235</b> |
|                          | Sözleşmeli Personel   | 142      | 3,808      | 0,952     |            |           |              |
| Bireyselleştirilmiş İlgi | Kadrolu Devlet Memuru | 79       | 3,551      | 1,156     | -<br>1,304 | 219       | <b>0,194</b> |
|                          | Sözleşmeli Personel   | 142      | 3,743      | 0,987     |            |           |              |
| Dönüşümcü Liderlik Genel | Kadrolu Devlet Memuru | 79       | 3,684      | 0,974     | -<br>1,076 | 219       | <b>0,283</b> |
|                          | Sözleşmeli Personel   | 142      | 3,820      | 0,863     |            |           |              |

Hemşirelerin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, dönüşümcü liderlik genel puanları statü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 14. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşma Durumu**

|                          | <b>Grup</b>                   | <b>N</b> | <b>Ort</b> | <b>Ss</b> | <b>t</b> | <b>sd</b> | <b>p</b>     |
|--------------------------|-------------------------------|----------|------------|-----------|----------|-----------|--------------|
| İdealleştirilmiş Etki    | Devlet Hastanesi              | 39       | 3,650      | 0,969     | -        | 219       | <b>0,225</b> |
|                          | Eğitim Ve Araştırma Hastanesi | 182      | 3,843      | 0,887     |          |           |              |
| İlham Verici Motivasyon  | Devlet Hastanesi              | 39       | 3,821      | 0,930     | 0,011    | 219       | <b>0,991</b> |
|                          | Eğitim Ve Araştırma Hastanesi | 182      | 3,819      | 0,960     |          |           |              |
| Zihinsel Uyarım          | Devlet Hastanesi              | 39       | 3,526      | 1,135     | -        | 219       | <b>0,131</b> |
|                          | Eğitim Ve Araştırma Hastanesi | 182      | 3,795      | 0,979     |          |           |              |
| Bireyselleştirilmiş İlgi | Devlet Hastanesi              | 39       | 3,513      | 1,239     | -        | 219       | <b>0,292</b> |
|                          | Eğitim Ve Araştırma Hastanesi | 182      | 3,709      | 1,008     |          |           |              |
| Dönüşümcü Liderlik Genel | Devlet Hastanesi              | 39       | 3,623      | 0,985     | -        | 219       | <b>0,260</b> |
|                          | Eğitim Ve Araştırma Hastanesi | 182      | 3,803      | 0,886     |          |           |              |

Hemşirelerin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, dönüşümcü liderlik genel puanları çalışılan kurum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 18. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu**

|                         | Grup               | N   | Ort   | Ss    | F     | p            | Fark              |
|-------------------------|--------------------|-----|-------|-------|-------|--------------|-------------------|
| Duygusal Bağlılık       | Lise Ve Dengi Okul | 27  | 3,101 | 1,162 | 1,404 | <b>0,243</b> |                   |
|                         | Önlisans           | 23  | 3,087 | 0,949 |       |              |                   |
|                         | Lisans             | 150 | 3,384 | 1,057 |       |              |                   |
|                         | Yüksek Lisans      | 21  | 3,034 | 0,897 |       |              |                   |
| Devam Bağlılığı         | Lise Ve Dengi Okul | 27  | 3,207 | 0,977 | 1,120 | <b>0,342</b> |                   |
|                         | Önlisans           | 23  | 3,096 | 0,940 |       |              |                   |
|                         | Lisans             | 150 | 3,207 | 1,034 |       |              |                   |
|                         | Yüksek Lisans      | 21  | 2,781 | 1,052 |       |              |                   |
| Normatif Bağlılık       | Lise Ve Dengi Okul | 27  | 3,194 | 0,913 | 4,420 | <b>0,005</b> | 1>4<br>2>4<br>3>4 |
|                         | Önlisans           | 23  | 3,326 | 0,827 |       |              |                   |
|                         | Lisans             | 150 | 3,362 | 0,909 |       |              |                   |
|                         | Yüksek Lisans      | 21  | 2,595 | 1,020 |       |              |                   |
| Örgütsel Bağlılık Genel | Lise Ve Dengi Okul | 27  | 3,157 | 0,931 | 1,948 | <b>0,123</b> |                   |
|                         | Önlisans           | 23  | 3,150 | 0,859 |       |              |                   |
|                         | Lisans             | 150 | 3,323 | 0,893 |       |              |                   |
|                         | Yüksek Lisans      | 21  | 2,845 | 0,895 |       |              |                   |

Hemşirelerin eğitim durumuna göre normatif bağlılık puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F(3, 217)=4,420$ ;  $p=0,005<0.05$ ). Farkın nedeni; Eğitim durumu lise ve dengi okul olanların normatif bağlılık puanlarının ( $\bar{x}=3,194$ ), eğitim durumu yüksek lisans olanların normatif bağlılık puanlarından ( $\bar{x}=2,595$ ) yüksek olmasıdır. Eğitim durumu önlisans olanların normatif bağlılık puanlarının ( $\bar{x}=3,326$ ), eğitim durumu yüksek lisans olanların normatif bağlılık puanlarından ( $\bar{x}=2,595$ ) yüksek olmasıdır. Eğitim durumu lisans olanların normatif bağlılık puanlarının ( $\bar{x}=3,362$ ), eğitim durumu yüksek lisans olanların normatif bağlılık puanlarından ( $\bar{x}=2,595$ ) yüksek olmasıdır.

Hemşirelerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, örgütsel bağlılık genel puanları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Mesleki Deneyim Süresi Göre Farklılaşma Durumu**

|                         | Grup         | N   | Ort   | Ss    | F     | p            |
|-------------------------|--------------|-----|-------|-------|-------|--------------|
| Duygusal Bağlılık       | 1-5yıl       | 125 | 3,216 | 1,058 | 0,869 | <b>0,421</b> |
|                         | 6-10 Yıl     | 65  | 3,323 | 1,057 |       |              |
|                         | 10 Yıl Üzeri | 31  | 3,484 | 1,001 |       |              |
| Devam Bağlılığı         | 1-5yıl       | 125 | 3,075 | 1,039 | 0,897 | <b>0,409</b> |
|                         | 6-10 Yıl     | 65  | 3,274 | 1,038 |       |              |
|                         | 10 Yıl Üzeri | 31  | 3,226 | 0,901 |       |              |
| Normatif Bağlılık       | 1-5yıl       | 125 | 3,188 | 0,930 | 1,050 | <b>0,352</b> |
|                         | 6-10 Yıl     | 65  | 3,339 | 0,952 |       |              |
|                         | 10 Yıl Üzeri | 31  | 3,419 | 0,907 |       |              |
| Örgütsel Bağlılık Genel | 1-5yıl       | 125 | 3,165 | 0,894 | 1,053 | <b>0,351</b> |
|                         | 6-10 Yıl     | 65  | 3,312 | 0,943 |       |              |
|                         | 10 Yıl Üzeri | 31  | 3,387 | 0,830 |       |              |

Hemşirelerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanları mesleki deneyim süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

|                         | <b>Grup</b> | <b>N</b> | <b>Ort</b> | <b>Ss</b> | <b>F</b> | <b>p</b>     |
|-------------------------|-------------|----------|------------|-----------|----------|--------------|
| Duygusal Bağlılık       | 25 Ve Altı  | 67       | 3,066      | 1,087     | 1,899    | <b>0,131</b> |
|                         | 26-30       | 95       | 3,400      | 0,987     |          |              |
|                         | 31-35       | 22       | 3,143      | 1,246     |          |              |
|                         | 36 Ve Üzeri | 37       | 3,471      | 0,970     |          |              |
| Devam Bağlılığı         | 25 Ve Altı  | 67       | 2,961      | 1,092     | 1,373    | <b>0,252</b> |
|                         | 26-30       | 95       | 3,213      | 0,980     |          |              |
|                         | 31-35       | 22       | 3,400      | 0,989     |          |              |
|                         | 36 Ve Üzeri | 37       | 3,211      | 0,990     |          |              |
| Normatif Bağlılık       | 25 Ve Altı  | 67       | 3,037      | 0,952     | 2,476    | <b>0,062</b> |
|                         | 26-30       | 95       | 3,292      | 0,916     |          |              |
|                         | 31-35       | 22       | 3,534      | 0,940     |          |              |
|                         | 36 Ve Üzeri | 37       | 3,446      | 0,886     |          |              |
| Örgütsel Bağlılık Genel | 25 Ve Altı  | 67       | 3,026      | 0,951     | 1,871    | <b>0,135</b> |
|                         | 26-30       | 95       | 3,315      | 0,840     |          |              |
|                         | 31-35       | 22       | 3,321      | 1,005     |          |              |
|                         | 36 Ve Üzeri | 37       | 3,383      | 0,859     |          |              |

Hemşirelerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 16. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Çalışılan Birime Göre Farklılaşma Durumu**

|                         | <b>Grup</b>  | <b>N</b> | <b>Ort</b> | <b>Ss</b> | <b>F</b> | <b>p</b>     |
|-------------------------|--------------|----------|------------|-----------|----------|--------------|
| Duygusal Bağlılık       | Ameliyathane | 58       | 3,168      | 1,016     | 1,271    | <b>0,278</b> |
|                         | Servisler    | 69       | 3,306      | 1,106     |          |              |
|                         | Yoğun Bakım  | 33       | 3,069      | 1,036     |          |              |
|                         | Poliklinik   | 21       | 3,728      | 1,021     |          |              |
|                         | Acil         | 26       | 3,418      | 1,056     |          |              |
|                         | Diğer        | 14       | 3,265      | 0,880     |          |              |
| Devam Bağlılığı         | Ameliyathane | 58       | 3,007      | 0,944     | 1,207    | <b>0,307</b> |
|                         | Servisler    | 69       | 3,186      | 1,071     |          |              |
|                         | Yoğun Bakım  | 33       | 3,049      | 1,055     |          |              |
|                         | Poliklinik   | 21       | 3,305      | 1,084     |          |              |
|                         | Acil         | 26       | 3,523      | 0,947     |          |              |
|                         | Diğer        | 14       | 2,957      | 0,980     |          |              |
| Normatif Bağlılık       | Ameliyathane | 58       | 3,125      | 0,930     | 0,951    | <b>0,449</b> |
|                         | Servisler    | 69       | 3,330      | 0,952     |          |              |
|                         | Yoğun Bakım  | 33       | 3,273      | 1,001     |          |              |
|                         | Poliklinik   | 21       | 3,417      | 0,871     |          |              |
|                         | Acil         | 26       | 3,442      | 0,960     |          |              |
|                         | Diğer        | 14       | 2,946      | 0,702     |          |              |
| Örgütsel Bağlılık Genel | Ameliyathane | 58       | 3,107      | 0,855     | 1,189    | <b>0,315</b> |
|                         | Servisler    | 69       | 3,275      | 0,935     |          |              |
|                         | Yoğun Bakım  | 33       | 3,114      | 0,920     |          |              |
|                         | Poliklinik   | 21       | 3,518      | 0,913     |          |              |
|                         | Acil         | 26       | 3,457      | 0,936     |          |              |
|                         | Diğer        | 14       | 3,089      | 0,720     |          |              |

Hemşirelerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanları çalışılan birim değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 22. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Üst Yönetici İle Çalışma Süresi Göre Farklılaşma Durumu**

|                         | <b>Grup</b>    | <b>N</b> | <b>Ort</b> | <b>Ss</b> | <b>F</b> | <b>p</b>     |
|-------------------------|----------------|----------|------------|-----------|----------|--------------|
| Duygusal Bağlılık       | 1 Yıldan Az    | 47       | 3,547      | 1,086     | 2,792    | <b>0,064</b> |
|                         | 1-3 Yıl        | 130      | 3,153      | 1,028     |          |              |
|                         | 4 Yıl Ve Üzeri | 44       | 3,396      | 1,030     |          |              |
| Devam Bağlılığı         | 1 Yıldan Az    | 47       | 3,255      | 1,106     | 0,476    | <b>0,622</b> |
|                         | 1-3 Yıl        | 130      | 3,100      | 1,003     |          |              |
|                         | 4 Yıl Ve Üzeri | 44       | 3,209      | 0,987     |          |              |
| Normatif Bağlılık       | 1 Yıldan Az    | 47       | 3,473      | 0,931     | 1,959    | <b>0,143</b> |
|                         | 1-3 Yıl        | 130      | 3,169      | 0,929     |          |              |
|                         | 4 Yıl Ve Üzeri | 44       | 3,324      | 0,930     |          |              |
| Örgütsel Bağlılık Genel | 1 Yıldan Az    | 47       | 3,438      | 0,939     | 2,120    | <b>0,123</b> |
|                         | 1-3 Yıl        | 130      | 3,140      | 0,880     |          |              |
|                         | 4 Yıl Ve Üzeri | 44       | 3,320      | 0,895     |          |              |

Hemşirelerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanları üst yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 23. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu**

|                         | Grup  | N   | Ort   | Ss    | t     | sd  | p            |
|-------------------------|-------|-----|-------|-------|-------|-----|--------------|
| Duygusal Bağlılık       | Erkek | 81  | 3,347 | 1,031 | 0,672 | 219 | <b>0,503</b> |
|                         | Kadın | 140 | 3,249 | 1,061 |       |     |              |
| Devam Bağlılığı         | Erkek | 81  | 3,156 | 1,058 | 0,009 | 219 | <b>0,993</b> |
|                         | Kadın | 140 | 3,154 | 1,002 |       |     |              |
| Normatif Bağlılık       | Erkek | 81  | 3,364 | 0,882 | 1,206 | 219 | <b>0,229</b> |
|                         | Kadın | 140 | 3,207 | 0,961 |       |     |              |
| Örgütsel Bağlılık Genel | Erkek | 81  | 3,292 | 0,878 | 0,657 | 219 | <b>0,512</b> |
|                         | Kadın | 140 | 3,209 | 0,915 |       |     |              |

Hemşirelerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 24. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresi Göre Farklılaşma Durumu**

|                         | Grup        | N   | Ort   | Ss    | t      | sd  | p            |
|-------------------------|-------------|-----|-------|-------|--------|-----|--------------|
| Duygusal Bağlılık       | 1-5yıl      | 175 | 3,226 | 1,061 | -1,635 | 219 | <b>0,103</b> |
|                         | 5 Yıl Üzeri | 46  | 3,509 | 0,980 |        |     |              |
| Devam Bağlılığı         | 1-5yıl      | 175 | 3,101 | 1,034 | -1,544 | 219 | <b>0,124</b> |
|                         | 5 Yıl Üzeri | 46  | 3,361 | 0,950 |        |     |              |
| Normatif Bağlılık       | 1-5yıl      | 175 | 3,220 | 0,933 | -1,391 | 219 | <b>0,166</b> |
|                         | 5 Yıl Üzeri | 46  | 3,435 | 0,926 |        |     |              |
| Örgütsel Bağlılık Genel | 1-5yıl      | 175 | 3,185 | 0,908 | -1,744 | 219 | <b>0,083</b> |
|                         | 5 Yıl Üzeri | 46  | 3,444 | 0,849 |        |     |              |

Hemşirelerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanları kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 25. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Medeni Hale Göre Farklılaşma Durumu**

|                         | Grup  | N   | Ort   | Ss    | t     | sd  | p            |
|-------------------------|-------|-----|-------|-------|-------|-----|--------------|
| Duygusal Bağlılık       | Evli  | 126 | 3,299 | 1,044 | 0,232 | 219 | <b>0,817</b> |
|                         | Bekar | 95  | 3,266 | 1,061 |       |     |              |
| Devam Bağlılığı         | Evli  | 126 | 3,197 | 0,915 | 0,705 | 219 | <b>0,495</b> |
|                         | Bekar | 95  | 3,099 | 1,148 |       |     |              |
| Normatif Bağlılık       | Evli  | 126 | 3,310 | 0,918 | 0,821 | 219 | <b>0,412</b> |
|                         | Bekar | 95  | 3,205 | 0,955 |       |     |              |
| Örgütsel Bağlılık Genel | Evli  | 126 | 3,270 | 0,847 | 0,581 | 219 | <b>0,562</b> |
|                         | Bekar | 95  | 3,199 | 0,970 |       |     |              |

Hemşirelerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanları medeni hal değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Statüye Göre Farklılaşma Durumu**

|                         | Grup                  | N   | Ort   | Ss    | t     | sd  | p            |
|-------------------------|-----------------------|-----|-------|-------|-------|-----|--------------|
| Duygusal Bağlılık       | Kadrolu Devlet Memuru | 79  | 3,409 | 1,073 | 1,309 | 219 | <b>0,192</b> |
|                         | Sözleşmeli Personel   | 142 | 3,216 | 1,033 |       |     |              |
| Devam Bağlılığı         | Kadrolu Devlet Memuru | 79  | 3,276 | 0,975 | 1,319 | 219 | <b>0,188</b> |
|                         | Sözleşmeli Personel   | 142 | 3,087 | 1,042 |       |     |              |
| Normatif Bağlılık       | Kadrolu Devlet Memuru | 79  | 3,380 | 0,958 | 1,369 | 219 | <b>0,172</b> |
|                         | Sözleşmeli Personel   | 142 | 3,201 | 0,917 |       |     |              |
| Örgütsel Bağlılık Genel | Kadrolu Devlet Memuru | 79  | 3,360 | 0,919 | 1,491 | 219 | <b>0,137</b> |
|                         | Sözleşmeli Personel   | 142 | 3,172 | 0,886 |       |     |              |

Hemşirelerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanları statü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 27. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşma Durumu**

|                         | <b>Grup</b>                   | <b>N</b> | <b>Ort</b> | <b>Ss</b> | <b>t</b>   | <b>sd</b> | <b>p</b>     |
|-------------------------|-------------------------------|----------|------------|-----------|------------|-----------|--------------|
| Duygusal Bağlılık       | Devlet Hastanesi              | 39       | 3,293      | 0,927     | 0,052      | 219       | <b>0,958</b> |
|                         | Eğitim Ve Araştırma Hastanesi | 182      | 3,283      | 1,076     |            |           |              |
| Devam Bağlılığı         | Devlet Hastanesi              | 39       | 3,297      | 0,818     | 0,962      | 219       | <b>0,260</b> |
|                         | Eğitim Ve Araştırma Hastanesi | 182      | 3,124      | 1,058     |            |           |              |
| Normatif Bağlılık       | Devlet Hastanesi              | 39       | 3,147      | 0,819     | -<br>0,864 | 219       | <b>0,343</b> |
|                         | Eğitim Ve Araştırma Hastanesi | 182      | 3,290      | 0,957     |            |           |              |
| Örgütsel Bağlılık Genel | Devlet Hastanesi              | 39       | 3,258      | 0,778     | 0,143      | 219       | <b>0,873</b> |
|                         | Eğitim Ve Araştırma Hastanesi | 182      | 3,235      | 0,926     |            |           |              |

Hemşirelerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanları çalışılan kurum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ )

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık mesleği mensuplarında devamsızlık ve işten ayrılma, sağlık hizmetleri sunumunu ciddi şekilde etkiler. Sağlık hizmetlerini ertelemek veya askıya almak mümkün değildir. Bir sağlık çalışanı görevden ayrılırsa, bunun yerine yeni bir sağlık çalışanı istihdam edilir ve yeni çalışan, yeterli eğitim ve adaptasyon sürecini tamamlamadan aktif olarak sağlık hizmetleri sunmaya başlayamaz.

Sağlık hizmetlerindeki kayıp işgücü yerine, yeni çalışanların hızlı bir şekilde istihdam edilmesi gerekmektedir. Ancak, yeni personel alımı genellikle öngörülemeyen bir süreci içermektedir. İstihdamın hızlı bir şekilde gerçekleştiği düşünülse bile, hizmet kaldığı yerden devam edemeyecektir. Çünkü yeni işe alınan personelin sağlık kurumunda etkin hizmet verebilmesi için profesyonel hizmet içi eğitim ve uygunluk eğitimi alınması gerekecektir. Tüm bu nedenlerden ötürü, sağlık personelinin kuruma bağlılığını ve devamlılığını sağlamak çok önemlidir.

- Bu çalışma sorumlu hemşirelerin dönüşümcü liderlik davranışının çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarına etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya 221 hemşire katılmış olup hemşirelerin 81'i (%36,7)erkek, 140'ı (%63,3)kadındır.Hemşirelerin 79'u (%35,7) kadrolu iken 142 ' si (%64,3) sözleşmeli olarak çalışmaktadır.Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına baktığımızda ise 67' si (%30,3) 25 yaş ve altı, 95'i (%43,0) 26-30, 22'si(%10,0)31-35, 37'si (%16,7)olarak dağılmaktadır.Üst yöneticileriyle çalışma süreleri ise 47'si(%21,3) 1 yıldan az, 130'u ise (%58,8) 1-3 yıl, 44'ü (%19,9)4 yıl ve üzeri şeklindedir.
- Hemşirelerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık sorularına verdikleri yanıtlar arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile ölçülmüş ve dönüşümcü liderliğe ait bütün alt boyutlar kendi arasında pozitif yönde güçlü birer ilişkiye sahip iken, örgütsel bağlılık ve alt boyutları

ise istatistiksel olarak anlamlı olup pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

- Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik genel örgütsel bağlılık genel düzeyini arttırırken dönüşümcü liderliğin alt maddeleri olan idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi dönüşümcü liderliği etkilememektedir.
- Araştırmada idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir.
- Hemşirelerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanları üst yönetici ile çalışma süresi, medeni hal, yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ) normatif bağlılık puanları ise anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın nedeni; Eğitim durumu lise ve dengi okul olanların normatif bağlılık puanları, eğitim durumu önlisans olanların normatif bağlılık puanlarından yüksek, eğitim durumu lisans olanların normatif bağlılık puanları ise, yüksek lisans olanlarınkinden yüksek olmasıdır.
- Hemşirelerin medeni hale göre ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım ve dönüşümcü liderlik puanları farklılık göstermektedir. Araştırma sonucuna göre bekarların puanları evlilere göre yüksek bulunmuştur.
- Araştırma sonucuna göre dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Bundan yola çıkarak sorumlu hemşirelerin liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışını arttıracak hizmet içi eğitim, seminerler düzenlenebilir.
- Liderlik üzerine hastanenin yönetim bölümünü oluşturan başhekim, başhemşire, hastane müdürlerindeki kapsayacak araştırmalar yapılabilir.
- Çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmaya yönelik yeni yönetim stratejileri ve çalışanları kurumda tutma politikaları geliştirilebilir.

- Araştırma sonucuna göre eğitim durumu lise ve önlisans olan hemşirelerin normatif bağlılığı lisans ve yüksek lisans olanlara göre yüksek bulunmuştur. Bu bağlamda lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüş hemşirelerin bağlılık düzeylerini arttırmak ve liderlik üzerine olan görüşlerini desteklemek amacıyla üniversitede görmüş oldukları liderlik seçmeli dersi zorunlu ders olabilir, hemşirelikte yönetim dersinin saatleri arttırılabilir.
- Araştırmada verileri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır ; fakat bu yöntemin bazı sınırlılıkları vardır. Bunlar göz önüne alındığında görüşme, mülakat ve gözlem gibi veri toplama araçları da kullanılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ada N., Alver, İ. ve Atlı F., "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 2008, ss.487-518.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63,1990, ss. 1-18.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Akbolat, M., Oğuz, I. Ş. I. K., & YILMAZ, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (11).
- Akgündüz, A., *Lider Yöneticinin El Kitabı*, Genç Beyin Yayınevi: İstanbul, 2004.
- Akyurt, N., Alparslan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2015). SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA LİDERLİK TARZLARI-İŞ TATMİNİ-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Alagöz, G. (2018). Antalya İlinde Yer Alan 5 Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi.
- Altay Sular, E. (2020). *Meslek lisesi müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesi: karma yöntem araştırması* (Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Altıntop Güleç, S. S. (2010). *İzmir ili kamu ve özel hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarının lider-izleyici ilişkileri kalitesi bağlamında değerlendirilmesi* (Doctoral dissertation, DEÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Arcak, R., & Kasımoğlu, E. (2006). Diyarbakır merkezdeki hastane ve sağlık ocaklarında çalışan hemşirelerin sağlık hizmetlerindeki rolü ve iş memnuniyetleri. *Dicle Tıp Dergisi*, 33(1), 23-30.

- Arslantaş C. ve Pekdemir I., "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi* 2007, 1, 261-284.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P., "Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Structural Distance". *Journal Of Organizational Behavior*, 25(8), 2004, ss. 951–968.
- Avolio, BJ, Bass, BM ve Jung, DI (1999). Çok Faktörlü Liderliği kullanarak dönüşümsel ve işlemsel liderliğin bileşenlerini yeniden incelemek. *Mesleki ve örgütsel psikoloji dergisi* , 72 (4), 441-462.
- Balay, R., *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Bass, B.M., "Leadership Performance Beyond Expectations". *Acad. Manag. Rev.* 12, 1985, ss. 5244–5247.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E., *Transformational Leadership (2nd Ed.)*. Mahwah, Nj: Erlbaum, 2006.
- Bass, B. M., *Bass & Stodgill's Handbook Of Leadership: Theory, Research, And Managerial Application*. New York: Free Press, 1990.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P., *Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior*. *Leadership Quarterly*, 10(2), 1990, 181–217. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000168> (erişim tarihi: 05/02/2019)
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. Predicting Unit Performance By Assessing Transformational And Transactional Leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 88, 2003, ss. 207 - 218.

- Baysal, A.C. ve Paksoy, M., *Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, Sayı:1. 1999, ss. 7-15., <https://docplayer.biz.tr/114028581-Meslege-ve-orgute-bagliligin-cok-yonlu-incelenmesinde-meyer-allen-modeli.html> (erişim tarihi:27/01/2019)
- Bayram, L., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: *Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi*, 59: 2005, ss.125 – 139
- Bayyurt, N., & Kılıç, C. H. (2017). Liderlik tarzının örgüt bağlılığına etkisi: Bir hastane araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 1-13.
- Bono, J. E., & Judge, T. A., Personality And Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 89, 2004, ss.901-910. Doi: 10.1037/0021-9010.89.5.901
- Burns, J.M., *Leadership New York; Harper And Row Publishers: New York, Ny, Usa*, 1978.
- Cashman, K. *Leadership from the inside out: Becoming a leader for life*. Berrett-Koehler Publishers, 2017.
- Celep, C., *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.
- Cemaloğlu, N. (2007). OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖRGÜT SAĞLIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ. ISSN 1301-370X, 165.
- Charry, K., *Leadership Theories - 8 Major Leadership Theories*. Retrieved March 23, 2012, from <http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm> (erişim tarihi:11/06/2019)
- Cinnioğlu H., Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi, 2018.

Cole, G.A., *Personnel And Human Resource Management*. London: ELST Publishers 2002.

Collins, D.B., *The Effectiveness Of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis Of Studies From 1982-2001*, The School Of Human Resource Education And Workforce Development, West Virginia University 2002.

Çatır O ve Tayfun A., *Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5/3, 2013, ss.114-134,  
[https://www.researchgate.net/publication/312212885\\_Orgutsel\\_sessizlik\\_ve\\_calisanlari\\_performanslari\\_arasindaki\\_iliski\\_uzerine\\_bir\\_arastirma](https://www.researchgate.net/publication/312212885_Orgutsel_sessizlik_ve_calisanlari_performanslari_arasindaki_iliski_uzerine_bir_arastirma), (erişim tarihi:11/06/2019)

Çekmecelioğlu, H., İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.8, S.2, Bursa, 2006.

Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri.

Çelik, S., & ERYILMAZ, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.

Çırpan, H., Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999.

Çobanoğlu N., Çalışanların İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Havayolu Taşımacılığında Görev Yapan Kabin Memurları Üzerine Bir Araştırma, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2019.

Demirel, E. T., & Çakınberk, A. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği.

- Dabke, D., Impact of leader's emotional intelligence and transformational behavior on perceived leadership effectiveness: A multiple source view. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 2016, ss.27-40.
- Dönmez, S. & Toker, Y., Construction of a likert-type transformational leadership scale. *DTCF Dergisi*, 57(2), 2017, ss.753-775.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B., Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 1994, ss. 370–380. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.370>(erişim tarihi:16/08/2019)
- Durna U. ve Eren V.,Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doguş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 2005, 210-219.
- Durmuş, A., Güncel Liderlik Yaklaşımları, Duygusal Zekâ, Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Duygusal Zekâ İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *YayımlanmamışYüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 2014.
- Duygulu S. Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki:Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Konya, 2019.
- Duygulu, S.,& Korkmaz, F. (2008). Hemşirelerin örgüte bağlılığı, iş doyumları ve işten ayrılma nedenleri. *CÜ Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 12(2), 9-20.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, BJ ve Shamir, B. (2002). Dönüşümcü liderliğin takipçi gelişimi ve performansı üzerindeki etkisi: Bir saha deneyi. *Academy of management dergisi* , 45 (4), 735-744.d
- Eren, E.,Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınevi, 8. Baskı, 2004.
- Erdoğan T. Sağlık Yöneticilerinde Liderlik Türleri. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul , 2015.

Erdoğruca P.,Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,Konya, 2011.

Ergeneli, A., Gohar, R. And Temirbekova, Z., Transformational Leadership: Its Relationship To Culture Value Dimensions. International Journal Of Intercultural Relations, 31,2007, ss. 703-724.  
[Http://Dx.Doi.Org/10.1016/J.İjintrel.2007.07.003](http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2007.07.003),  
[Https://Www.Sciencedirect.Com/Science/Article/Abs/Pii/S0147176707000430](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0147176707000430)  
(erişim tarihi:14/05/2019)

Ergül N. Sağlık Sektöründeki Yöneticilerin Stratejik Yönetim Araçları Hakkında Bilgi Ve Kullanım Düzeylerinin Ölçülmesi: Ankara İli Özel Hastanelerde Bir Çalışma, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2017

Erkunt, G.,Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,Kocaeli 2015.

Filiz, M. Sağlık Kurumlarında Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmaların Sistemik Derlemesi. Dicle Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(20), 276-296.

Gelmez, M.,& Ürtürk, E. A. (2019). Özel Bir Hastanede Liderlik Stilllerinin Ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 22(1), 51-72.

Gooty, J., Connely, S., Griffith, J. A., & Gupta, A., Leadership, affect, and emotions: A state of the science review. The Leadership Quarterly, 21(6), 2010, ss.979-1004.

Göktepe, N.,& Baykal, Ü. (2006). Yönetici hemşirelerin liderlik tarzları ve astların yönetici hemşirelerinin liderlik tarzlarını algılamalarının araştırılması. Koç Üniversitesi Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi (HEAD), 3(1), 37-41.

- Guliyev R., The comparison of the effects of Turkey-Azerbaijan business administrators' managerial behavior on the outputs of leadership, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.
- Gül, D.(2018).Yetenek Yönetiminin Hemşirelerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması.Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Gülmez, M., Sağlık Hizmetlerinde Memnuniyet Ölçümü ve Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma Hastanesi'nde Ayakta Tedavi Gören Hastalara Yönelik Bir Uygulama, C.Ü. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. VI, 2005, ss. 147-169.
- Gümüş, Ö., Sağlık Hizmetleri Pazarlamasında Hastane Yöneticilerinin Yaklaşımları, Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*: İzmir 2005.
- Gümüşluoğlu, L.,& Ilsev, A., Transformational Leadership, Creativity, And Organizational Innovation. *Journal Of Business Research*, 62(4), 2009, 461–473.,<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296308000325>(erişim tarihi:11/07/2019)
- Gün, İ.,& Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), 217-226.
- Gündüz, Y., Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İzleyicilerinin Örgütsel Güç Algısı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2015.
- GÜNDOĞAN, T., & Müdürlüğü, İ. K. G. (2009). ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI UYGULAMASI. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Ankara, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Eylül, 23-60.
- Güzel C., The mediating effect of organizational commitment and job satisfaction in the relationship between workplace incivility and turnover intention Orta

- Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 2019.
- Hemedoğlu, E., & Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.
- Helvacı, M. A., *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2005.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. L., *Leadership: Enhancing The Lesson Of Experience* (5th Ed.). New York: Mcgraw-Hill, 2006.
- İnce, M. ve Gül, H., *Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Yayıncılık, 2005.
- İlsev, A., *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, 1997.
- İntepeler, Ş. S., & Barış, V. K. (2018). Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider-İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi. *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 97-104.
- İPEKÇİ, İ. YÖNETİCİ HEMŞİRELERDE LİDERLİK VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 281-294.
- Judge, T., & Piccolo, R. F., (2004). Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity. *The Journal Of Applied Psychology*, 89(5), 2004, ss. 755–68.
- James, O. Ve Ogbonna G., Transformational Vs. Transactional Leadership Theories: Evidence İn Literature, *International Review Of Management And Business Research*, Vol. 2 Issue.2, 2013.

- Jung, D.D., And Sosik, J.J., Transformational Leadership İn Work Groups: The Role Of Empowerment, *Cohesiveness, And Collective-Efficacy On Perceived Group Performance*. Small Group Research. 33, 2002, ss.313 – 336.
- Jiang W, Xianbo Zhao X. And Jiongbın N.,*The Impact Of Transformational Leadership On Employee Sustainable Performance: The Mediating Role Of Organizational Citizenship Behavior, Sustainability* , 9, 2017.
- Jung, D., Yammarino, F. J., & Lee, J. K., Moderating Role Of Subordinates' Attitudes On Transformational Leadership And Effectiveness: A Multi-Cultural And Multi-Level Perspective. *Leadership Quarterly*, 20,2009, 586–603.
- Karaca, Ö. F., Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 2017.
- Karahan, A. Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.
- Kathrin Rosing A, Michael Frese B,A, Andreas Bausch , Explaining The Heterogeneity Of The Leadership-Innovation Relationship: *Ambidextrous Leadership, The Leadership Quarterly* 22, 2011, ss. 956–974
- Kanaz E.A., (2019)Transformational and transactional leadership styles as predictors of trust in leader and perceived leadership effectiveness: Moderating role of affect intensity, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019.
- Kavuncubaşı, Ş.,*Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi: Ankara, 2000.
- Kaya, C. Hemşirelerin Verimliliğe İlişkin Tutumları ve Örgüt İklimi Algılayışları, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi, 2018.

- Kaya, Ş. D. (2010). Hemşerilerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma.
- Kanbay, A. (2010). *Hemşirelerin iş doyumu ve örgütsel bağlılığı* (Doctoral dissertation, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Kayabaşı Ç. Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin belirlenmesi: Bir devlet hastanesi örneği, Gazi Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2019.
- Keklik, B. (2012). SAĞLIK HİZMETLERİNDE BENİMSENEN LİDERLİK TİPLERİNİN BELİRLENMESİ: ÖZEL BİR HASTANE ÖRNEĞİ. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 73-93.
- Kılıç, K. C., Efeoğlu, E., Mımaroğlu, H., & Özgen, H. (2008). ADANA İLİNDEKİ ÖZEL SAĞLIK MERKEZLERİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ DOYUMU VE İŞ STRESİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 17(2).
- Kleinman, C. (2004). Yönetmelik liderlik davranışları ile personel hemşire tutulması arasındaki ilişki. Hastane konuları , 82 (4), 2-9.
- Koçalış, S., Aktaş, D., & Avcı, K. (2017). Bir eğitim araştırma hastanesinde hemşirelerin kurumdan ayrılmayı isteme nedenlerinin incelenmesi. Koç Üniversitesi Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi (HEAD), 14(2), 127-130.
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Sti., İstanbul, 2005.
- Korku C., Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü Ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine Ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *Doktora Tezi*, Ankara, 2018.
- Kotter, J. P., *A Forceful Change: How Leadership Differs From Management*. New York: Free Press, 1990.

- Koçak, A., “İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir İşletme Örneği”. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya. Dumlupınar Üniversitesi. Sbe, 2009.
- Kördeve, M. Sağlık Ödemelerinde Yeni Bir Kavram: Medikal Muhasebe. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 26-12,2017, ss. 1-13 [<http://dergipark.gov.tr/cusosbil/issue/31880/349999>, 21.01.2019)].
- Kueenzi, S., Perceived leadership behaviors and their effects on IT departments in Swiss financial companies. *Journal of Management Development*, 38(6), 2019, ss.484-500.
- Lamb, L. F.,& Mckee, K. B., *Applied Public Relations: Cases İn Stakeholder Management*. Mahwah, New Jersey: *Lawrence Erlbaum Associates*. Routledge, 2004.
- Lamb, R.,*How Can Managers Use Participative Leadership Effectively?* Retrieved March 17, 2014, From <Http://Www.Task.Fm/Participative-Leadership>, (erişim tarihi:11/05/2019)
- Lapão LV, Dussault G. From policy to reality: clinical managers' views of the organizational challenges of primary care reform in Portugal. *Int J Health Plann Manage* 2012;27(4):295-307. doi:10.1002/hpm.2111
- Lynham, SA (2000). Liderlik gelişimi: Teori ve literatürün gözden geçirilmesi. In *2000 Akademi İnsan Kaynakları Geliştirme Konferansı Tutanakları Tutanakları* (s. 285-292).
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M., & Veiga, J., The Impact Of Transformational Ceos On The Performance Of Small- To Medium-Sized Firms: Does Organizational Context Matter? *Journal Of Applied Psychology*, 93(4), 923 – 34.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H., Leadership effectiveness measurement and its effects on organization outcomes. *Procedia Engineering*, 181,2017,ss. 1043-1048.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M., A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 1990, ss.171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>, (erişim tarihi:11/08/2019)
- Mcdonald, C., & Chenoweth, L., Leadership: A Crucial İngredient İn Unstable Times. *Social Work And Society International Online Journal*, 7(1), 2009. Retrieved From [Http://Www. Socwork.Net/Sws/Article/View/47/349](http://www.socwork.net/Sws/Article/View/47/349) (erişim tarihi:18/09/2019)
- Mhatre, K.H. Riggio, R.E., Handbooks, O., *Charismatic And Transformational Leadership: Past, Present, And Future. In The Oxford Handbook Of Leadership And Organizations*; Oxford University Press: Oxford, Uk, 2014, ss 221–224
- Moghali, A. R., Transformational Leadership İn Iranian Administrative Organizations, *Doctorate Thesis*, Alameh Tabatabaeei University, 2002.
- Mumcu, A. (2018). Örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Naylor, CD (2006). Akademik tıpta liderlik: idari sürgünden yansımalar. *Klinik tıp* , 6 (5), 488.
- Northouse, P. G., *Leadership: Theory And Practice*. Thousand Oaks, CA:Sage, 1997.
- Northouse, P. G., *Leadership. Theory And Practice*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, 2007.
- Nursecredentialing.org, ANCC Magnet Recognition Program®. Retrieved 26 April 2015, from <http://www.nursecredentialing.org/magnet.aspx>
- Odabaşı, Y., *Sağlık Hizmetleri Pazarlaması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir, 2004.

- Onay,Ö.A.,Liderlik Stilleri İle Narsisizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Adapazarı, 2018.
- Öndeş, T. (2017). Hemşirelerin Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algıları (Master's thesis, Hasan Kalyoncu Üniversitesi).
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- ÖRGEV, C., & Sütü, E. S. (2018). Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Bir kamu hastanesi örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5(1), 47-53.
- Örücü, E. & Özafşarlıoğlu, S. Örgütsel Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, vol 10(23), 2013, ss.335-358
- Örücü, E., Teker, K., Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 2014, ss.73-90.
- Özgörü, H. (2019). hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve verimlilik tutumları.Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özsoy, A.S. (2004). *Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*,Cilt. 6. Sayı:2. S. 13-19. <http://www.isguc.org/?p=article&id=221&cilt=6&sayi=2&yil=2004>(erişim tarihi:19/06/2019)
- Özçelik, A.,*Sağlık İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemi*, [www.sabem.saglik.gov.tr/akademik\\_metinler/linkdetail.aspx?id=2404](http://www.sabem.saglik.gov.tr/akademik_metinler/linkdetail.aspx?id=2404) - 34k - (erişim tarihi:10/06/2019)

- Özkan, M., Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (2), 2016, ss. 615-639.
- Öztürk E., İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Erzurum İli Bölge Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü *Yüksek Lisans Tezi*, Erzincan, 2019.
- Öztürk M., Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 2013.
- Özalp, İ. Ve Öcal, H., Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (4), 2000.
- Pasa, S.F., Kabasakal, H. And Bodur, M., Society, Organizations, And Leadership İn Turkey, *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 2001, ss.559-589.
- Pelin Y., Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven Ve Örgütsel İletişimin Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 2019.
- Peretomode O., Situational and Contingency Theories of Leadership: Are They The Same?, *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 4, Issue 3, Sep-Oct., 2012, ss.13-17
- Rolfe, P. Transformational Leadership Theory: What Every Leader Needs to Know. *Nurse Leader*, 9(2), 2011, s.54-57.
- Robbins, SP ve Coulter, M. (2007). Yönetim ilkeleri. Çeviren: Seyyed Mohammad Arabi ve Mohammed Ali Hamid Rafıee ve Behrouz Asrari Ershad, Dördüncü Baskı, Tahran: Kültürel Çalışmalar Bürosu .

- Santrock, J. W., *A Topical Approach To Life-Span Development*. New York, NY: McGraw-Hill ,2007.
- Sandıkçı M., Vural T. ve Zorlu Ö., Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt: 13, Sayı: 25, 2015, ss. 161-200.
- Sarpbalkan, D., Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma, Uludağ Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Bursa, 2017.
- Serinikli, N. İş Stresinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü, *Business and Economics Research Journal* Vol. 10, No. 4, 2019, ss. 915-928.
- Soylu, Y. Ve İleri, H. Hastanelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları S.Ü. Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1-2, 2010, ss. 79 - 96
- Sönmez, H., Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi* , Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2014.
- Söylemez, Z. Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi , İstanbul, 2014
- Şakar, G. (2019). Hemşirelerin yönetici hemşirelere ilişkin liderlik algıları ve örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri.
- Şengöz, M., Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi Ve Bankacılık Sektörü Örneğinde Bir Araştırma. T.C. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı. *Doktora Tezi*. İstanbul, 2015.

- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M., Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 2010, ss.101-122.
- Tayfun, A.,& Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(3), 114-134.
- Thompson, E. Are you a transformational leader?. OR Nurse, 5(3), 3, 2011.
- Titrek. A.,Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ve Sosyal Girişimcilik Becerilerine Yönelik Görüşleri (Kocaeli İli Örneği), *Yüksek Lisans Tezi* Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Bolu, 2019.
- Taşlıyan, M. ve Pekkan, N. Ü. Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Beş Yıldızlı Oteller Örneği, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 2017.
- Tajasom, A., Hung, D. K. M., Nikbin, D., & Hyun, S. S. (2015). The role of transformational leadership in innovation performance of Malaysian SMEs. *Asian Journal of Technology Innovation*, 23(2), 172-188.
- Terzi, A. R., ve Çelik, H., Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 2016, ss.87-98.
- Tolay E. , Sürgevil O. , Topoyan M., Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 12, Sayı: 4, Ekim 2012 ss. 449-465, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423876811.pdf>(erişim tarihi:09/06/2019)
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S., & Yılmaz, İ. HASTANE İNSAN KAYNAKLARINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK,

İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARAŞTIRMASI. Harun KIRILMAZ, 223.

Uğurlu, C.T. ve Üstüner M. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi.

Uğurluoğlu, Ö. (2009). Hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi. *Evaluation of Strategic Leadership Styles of Hospital Managers*), Hacettepe University, Institute of Health Sciences, Health Administration Program, Ankara.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education) 41: 2011, ss. 434-448.

Uysal, Ş. A., KEKLİK, B., ERDEM, R., & ÇELİK, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.

Uzun, G., Yöneticilerin (Okul Müdürlerinin) Gösterdikleri Liderlik Özellikleri Ağrı İli Patnos İlçesi Analizi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Trabzon, 2016.

Uzun,D.,Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Araştırma, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans*, 2016.

Üstün F. ve Katlav E.Ö.,Örgütlerde Sıkılık-Esneklik Kültür Boyutunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü,2019. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/verimlilik/issue/43192/344515>, (erişim tarihi:19/09/2019)

Warrilow. S (2012) Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components İn Leading Change & Managing Change.. [Http://Ezinearticles.Com/?Expert=Stephen\\_Warrilow](Http://Ezinearticles.Com/?Expert=Stephen_Warrilow) (erişim tarihi:14/10/2019)

- Walshe, K. and Smith, J., Healthcare Management, K. WALSHE and J. SMİTH (Eds.), Introduction: The Current and Future Challenges of Healthcare Management, England; Open University Press, 2010 , ss.1-9.
- WHO . The World Health Report 2000: Health Systems: Improving Performance, Genava, 2000, ss. 1-19 [https://www.who.int/whr/2000/en/whr00\_ch1\_en.pdf?ua=1, 21.01.2019)].
- Wofford, J. C., Whittington, J. L., & Goodwin, V. L. Follower Motive Patterns As Situational Moderators For Transformational Leadership Effectiveness. Journal Of Managerial Issues, 13, 2001, ss.196 - 211.
- Yalçın, S., Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2016.
- Yavuz, E., Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008.
- Yavuzer Zan, S. (2016). Hemşirelerin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yeşiltepe B., Örgütsel Stresin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Etik Liderliğin Aracılık Rolü, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 2020.
- Yıldız, P. (2019). Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve örgütsel iletişimin etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma.
- Yılmaz, H., & Kantek, F. (2016). Türkiye’deki yönetici hemşirelerin liderlik tarzları: Literatür inceleme. *Journal of Health and Nursing Management*, 2(3), 110-117.
- Yuosıf H.F., Factors Influencing Customer Satisfaction İn Health Care Services, Bingöl University Graduate School Of Social Science, Master Thesis, 2018.

Yukl, G., Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research. *Journal Of Management*, 15, 1989, 251-289.

Yüksel, Ö.,*İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.



## EKLER

### Ek 1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

| DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ                                                             | Kesinlikle<br>Katılmıyorum (1) | Katılmıyorum (2) | Kararsızım (3) | Katılıyorum (4) | Kesinlikle<br>Katılıyorum (5) |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------|----------------|-----------------|-------------------------------|
| Yöneticim ile birlikte çalışmaktan gurur duyarım.                                     |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim grubun iyiliğini kendi menfaatinden önce görür.                             |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim başkalarının saygısını kazanacak şekilde hareket eder.                      |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim güç ve güven hissi verir.                                                   |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim önemli bulduğu değerler hakkında konuşur.                                   |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim güçlü amaçlara sahiptir                                                     |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim kararların manevi/ahlaki sonuçlarına dikkat eder.                           |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.                             |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim gelecek ile ilgili iyimser konuşur.                                         |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim başarılı olmak için gerekenler hakkında hevesle konuşur.                    |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim ilgi uyandıran bir vizyon ifade eder.                                       |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim hedeflere ulaşılabilmesine dair güveni vurgular.                            |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları aramaktadır.                      |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim problemlere farklı açılardan bakmamı sağlar.                                |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim iş görevlendirmelerini tamamlamanın yeni yollarını önerir.                  |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim kritik varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için yeniden inceler. |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim öğretmek ve koçluk yapmak için zaman ayırır.                                |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim bana takımın bir üyesi gibi davranmaktan ziyade bir birey gibi davranır.    |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim benim diğerlerinden farklı ihtiyaçlarım olduğunu göz önünde bulundurur.     |                                |                  |                |                 |                               |
| Yöneticim bana güçlü yönlerimi geliştirmemde yardımcı olur.                           |                                |                  |                |                 |                               |

\*Ankette kullanılan yöneticim ifadesi birinci amiri ifade etmektedir.

## Ek 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

| ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ                                                                                                                                | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katlıyorum | Kesinlikle Katlıyorum |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|------------|-----------------------|
| Kariyerimin kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutlu olurum.                                                                                          |                         |              |            |            |                       |
| Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.                                                                                          |                         |              |            |            |                       |
| Duygusal olarak kendimi bu kuruma ait hissediyorum.                                                                                                     |                         |              |            |            |                       |
| Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.                                                                                                        |                         |              |            |            |                       |
| Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.                                                                                             |                         |              |            |            |                       |
| Bu kurumun benim için kişisel anlamı büyüktür.                                                                                                          |                         |              |            |            |                       |
| Bu kurumdan söz etmekten çok hoşlanıyorum.                                                                                                              |                         |              |            |            |                       |
| Bu kurumdan başka bir kuruma bağlanabileceğimi sanmıyorum.                                                                                              |                         |              |            |            |                       |
| Benim için şu anda bu kurumda kalmak; bir istek olduğu kadar bir ihtiyaçtır da.                                                                         |                         |              |            |            |                       |
| İstesem bile şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.                                                                                    |                         |              |            |            |                       |
| Şu anda bu kurumdan ayrılısam hayatım büyük ölçüde altüst olurdu. Şu anda bu kurumdan ayrılmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum. |                         |              |            |            |                       |
| Bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.                                                         |                         |              |            |            |                       |
| Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri, alternatiflerin az oluşudur.                                                                         |                         |              |            |            |                       |
| Bu kurumdan ayrılmamın maliyeti çok yüksek olurdu.                                                                                                      |                         |              |            |            |                       |
| Sık kurum değiştirilmesini uygun bulmuyorum.                                                                                                            |                         |              |            |            |                       |
| Benim için avantajlı olsa bile, bu kurumu terk etmenin doğru olacağını sanmıyorum.                                                                      |                         |              |            |            |                       |

\*Ankette kullanılan yöneticim ifadesi birinci amiri ifade etmektedir.

### Ek 3. Tez İzin Belgesi



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : 16867222-604.01.02  
Konu : Eda KORKMAZ'ın Tez Çalışması

#### DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) 23/07/2019 tarihli ve 71211201-61952817-044.03.01-E.5216 sayılı yazısı.  
b) 08/08/2019 tarihli ve 46059653-799-160 sayılı yazınız.  
c) 08/08/2019 tarihli ve 54132726-771-209 sayılı yazınız.

İlgi a) sayılı yazı ile Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi **Eda KORKMAZ'ın "Sorumlu Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Davranışının Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi"** başlıklı tezin saha çalışmasını, Hastanenizde yapma talebi Birimimize iletilmiştir.

Söz konusu araştırma ilgi b) ve c) sayılı yazı ile belirtilen uygun görüşlerinize istinaden Müdürlüğümüzce onaylanmıştır.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır.  
Op. Dr. Kemal TEKEŞİN  
Başkan

#### Dağıtım:

T.C. Sağlık Bakanlığı Şehit Prof. Dr. İlhan Varank Eğitim Ve Araştırma Hastanesi  
T.C. Sağlık Bakanlığı Ümraniye Eğitim Ve Araştırma Hastanesi

Sağlığın Geliştirilmesi Birimi Seyitnizam Mah. Mevlana Cad. No:85  
Zeytinburnu/İSTANBUL  
Telefon: Faks No:

e-Posta: yesim.biyik@saglik.gov.tr İnt. Adresi: yesim.biyik@saglik.gov.tr

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 9dd78493-ceed-4fe6-be05-5fedb703ff77 kodu ile erişebilirsiniz.

Bilgi için: Yeşim BIYIK

MEMUR

Telefon No: (0 212) 638 33 99

## ÖZGEÇMİŞ

18 Kasım 1993 yılı Giresun ili Görele ilçesi doğumluyum. İlköğretim, ortaöğretim eğitimimi Giresun ili Eynesil ilçesinde tamamladıktan sonra aynı ilçede liseyi 2011 yılında birincilikle bitirdim ve sonrasında Giresun Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik bölümünü kazandım. Bu bölümden 2015 yılında dereceyle mezun oldum. 2015 yılında Pedagojik formasyon eğitimimi aldım. 2015-2017 yılları arasındahemşirelik ve öğretmenlik yaptım. Ardından 2017 yılında İstanbul Fatih Sultan Mehmet E.a.h atandım. Şuan Çekmeköy Devlet Hastanesinde çalışmaktayım.

İlgi alanlarım, kitap okumak ve yeni yerler keşfetmek, eğitim anlamında yeni bilgiler öğrenmeyi öğrenirken araştırmalar yapmayı seviyorum.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve 1 çocuk annesiyim.

**Eda KORKMAZ**