

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞININ MOTİVASYON VE DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Mahmut AKBOLAT¹
Oğuz İŞİK²
Ali YILMAZ³

ÖZ

Bu çalışmanın amacı sağlık kuruluşu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların motivasyon ve duygusal bağlılıklarına olan etkisini belirlemek ve dönüşümcü liderlik davranışı, motivasyon ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Verilerin toplanmasında anket formu kullanılmıştır. Anket 05-30 Nisan 2011 tarihleri arasında dört hastanede gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya 452 sağlık çalışanı katılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik, motivasyon ve duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir ve dönüşümcü liderlik motivasyon ve duygusal bağlılık birbirini olumlu yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Motivasyon, Duygusal Bağlılık.

JEL Sınıflandırması: M00

EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR ON MOTIVATION AND EMOTIONAL COMMITMENT

ABSTRACT

The purposes of this study are to determine emotional of transformational leadership behavior of healthcare managers on motivations and emotional commitment of Health care employees, and reveal relationships among transformational leadership behavior, motivation and emotional commitment. Data collection form was used in the survey. Survey was performed in 5-30 April 2011 in four hospitals that have been operating in Sakarya. 452 Health care employees participated in the study. Descriptive statistical methods, correlation analysis and regression analysis were used to analyze data. Transformational leadership had statistically significant affect on motivation and emotional commitment, and transformational leadership, motivation and emotional commitment were affected on to each other positively.

Keywords: Transformational Leadership, Motivation, Emotional Commitment.

JEL Classification: M00

¹ Yrd.Doç.Dr., Sakarya Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO., m.akbolat@gmail.com

² Yrd.Doç.Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, oguz.isik@gmail.com

³ Yrd.Doç.Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, aliyilmaz69@gmail.com

1. Giriş

Son yıllarda sağlık sektöründe meydana gelen değişim ve gelişim beraberinde sektörde faaliyet gösteren işletmeleri de bu değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır. Çalışanların motivasyon ve örgüte olan bağlılıklarının yüksek olması, insan unsurunun ön planda olduğu sağlık işletmelerinin verimini etkileyen önemli unsurlardandır. Dolayısıyla çalışanları motive edecek, onların örgüte bağlılıklarını pekiştirecek ve çalışmalarında destek olacak liderlerin bulunması tüm işletmelerde olduğu gibi sağlık işletmeleri açısından da büyük öneme sahiptir.

Bu alandaki yazın incelendiğinde liderlikle ilgili farklı tanım ve yaklaşımların geliştiği görülmektedir. Ancak son yıllarda araştırmacılar tarafından post modern liderlik yaklaşımı olarak dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik davranışı önem kazanmıştır. Bu çalışmada sağlık çalışanlarının bağlı oldukları yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını değerlendirmeleri ve dönüşümcü liderlik davranışının çalışanların motivasyon ve duygusal bağlılıklarını nasıl etkilediği ele alınmıştır.

2.1 Dönüşümcü Liderlik

İlk defa 1978 yılında Mc Gregor Burns'ın *Liderlik* adlı kitabında yerini bulan dönüşümcü liderlik kavramı (Genç ve Halis, 2006: 55; Çelik, 2003:238; Şahin, 2006: 189; Celep, 2004: 56), daha sonra Bernard Bass ve arkadaşları tarafından dönüşümcü liderlik teorisi olarak geliştirilmiştir (Şahin, 2006: 189; Genç ve Halis, 2006: 53). Dönüşümcü liderlik yaklaşımında lider, astların değişim isteğini en yüksek düzeye çıkarma ve onların duygusal ihtiyaçlarını karşılama yeteneği olarak tanımlanmıştır (Çelik, 2003: 54). Burns'ın etkili değişimi gerçekleştirebilen liderlik olarak tanımladığı (Genç ve Halis, 2006: 51) dönüşümcü liderlik, Daft (2000:153) tarafından örgüt vizyonunda, stratejisinde ve kültüründe değişim yaratma yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Podsakoff ve arkadaşları (1990: 112), ise dönüşümcü liderliğin ne olduğunun tam olarak anlayamadığını, ancak dönüşümcü liderlerde; 1- bir vizyonun tanımlanması ve açıklanması, 2- uygun model olma, 3- grup amaçlarının kabulünü teşvik etme, 4- yüksek performans beklentisi, 5- bireyselleştirilmiş destek sağlama ve 6- entelektüel uyarım olmak üzere en azından altı özelliğin bulunması gerektiğini ileri sürmektedir. *Vizyonun tanımlanması ve açıklanması*, liderin vizyon belirlemesini ve izleyicilerle paylaşmasını; *uygun model olma*, liderin kendi davranışıyla izleyicilerine örnek olmasını; *grup amaçlarının kabulünü teşvik etme*, belli bir amaç etrafında takipçileri çalışmaya yönlendirmeyi; *yüksek performans beklentisi*, liderin beklentilerini takipçilerine aktarması ve bu beklentilerini gerçekleştireceklerine inandığını ve güvendiğini ortaya koymasını; *bireyselleştirilmiş destek sağlama*, liderin izleyicilerine saygı duymasını ve düşüncelerini alarak ihtiyaçlarına göre bireysel gelişimlerini yönetmesini ve *entelektüel uyarım*, liderin izleyicilerini işleriyle ilgili varsayımları sorgulamaları ve performanslarını geliştirmek için yaratıcı yollar bulmaları için teşvik etmesini ifade etmektedir.

Dönüşümcü liderlik yazında dört temel bileşen esas alınarak incelenmektedir (Stewart, 2006: 12; Scandura ve Williams, 2004:451; Bass, 1997: 22; Koh, vd., 1995:320; Bass, 1990:54):

İdealize edilmiş etki (karizma): Lider takipçileri ile bir vizyon ve misyonun anlamını paylaşır; takipçilerin sorunlarını çözme tarzı ile ilgili olarak, kritik sorunlar için radikal, yenilikçi çözümler önerir. Takipçilerinin saygı, inanç ve güvenini sağlamıştır. Takipçiler liderleri ile özdeşleşmek isterler. Lider kararlı ve inançlı olduğunu gösterir; aynı zamanda müzakere ve ikna yeteneği ile teknik uzmanlığa sahiptir.

İlham verici Motivasyon: Lider takipçilerinin iyimserlik ve coşkusunu artırır. Lider, basit bir dil ve uygun işaret ve metaforlar kullanarak takipçileriyle akılcı ve güvenilir iletişim kurar. Lider, takipçileriyle birlikte geleceğe yönelik amaçlar, çekici ve paylaşılan vizyon oluşturur, takipçilerine amaç ve vizyonu benimsetir ve bunlara sıkı sıkıya bağlılık göstererek örnek olur.

Entelektüel Uyarım: Lider eski yöntem ve problemlerin yeni yöntemlerle çözülmesi için takipçilerini teşvik eder. Lider zekâ ve yaratıcılığın kullanılmasını vurgular. Lider, olanaklar, yetenekler ve stratejilerin dayandığı varsayımları sorgulayarak yeniden düşünülmesi ve yeniden incelenmesini teşvik eder. Astlarının yaratıcılığını geliştirmeye yönelik olarak gerekli ortamı sağlar ve onları teşvik eder. Takipçilerini yeni yaklaşımlar için teşvik eder. Takipçilerin, sorunları farklı bakış açılarıyla ele almalarını ve bu sorunları yeni ve değişik yöntemlerle çözmelerini sağlar.

Bireyselleştirilmiş İlgi: Lider takipçilerine özel önem verir ve her birinin kendisini değerli ve önemli hissetmesini sağlar. Lider takipçilerinin kişisel gelişimi için her birine koçluk yapar ve önerilerde bulunur.

Yukarıdaki dört bileşenden de anlaşılacağı gibi dönüşümcü lider, takipçilerini anlayan, onları önemseyen, örgütün dış ve iç çevresindeki değişimleri yakından takip eden; gerektiğinde örgüt kültürü ve yapısından çalışanların kabul ve davranışlarına kadar her şeyde köklü değişimlere gidebilen bir yaklaşım sergilemektedir (Barlı, 2010: 370). Dönüşümcü liderlikte, vizyonun oluşturulması ve takipçilerle paylaşılması büyük öneme sahiptir. Dönüşümcü lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, örgütlerde değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek örgütleri üstün performansa ulaştırır. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür (Koçel, 2007: 462). Başka bir ifade ile dönüşümcü lider, geleceğe yönelik olarak hareket etmektedir. Bu nedenle vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu takipçilerine benimsetmeyi hedeflemektedir (Celep, 2004: 31; Özden, 2002: 157).

Dönüşümcü liderliğin temel amacı, çok hızlı değişen çevreye uyum sağlayarak, örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir (Çelik, 2003: 238). Dönüşümcü liderler yalnızca takipçilerini eski uygulamalarla mücadele etmeye davet eden ve yenilikçi alternatifleri tanıtan kişiler değildir. Aynı zamanda kısıtlamaları ortadan kaldırarak mümkün olduğunca iş yerinde değişimi ortaya çıkaracak yaratıcılık, özgünlük ve

inisiyatifi açığa çıkarmaya yardımcı olurlar (Moss vd., 2007: 13). Dönüşümcü lider; grup ve örgütün amaçlarını takip ettiği kadar, çalışanların gelişimi üzerinde de durmaktadır. Çalışanların yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine olan güvenlerini arttırmakta, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemektedir (Celep, 2004: 25).

Dönüşümcü liderlik örgütün amaçları doğrultusunda çalışanların kendi ihtiyaç ve beklentilerinin desteklenmesini, motive edilmesini içeren bir süreçtir. Hatta dönüşümcü lider, izleyicilerin kendi menfaatlerinin de ötesinde grubun, takımın, organizasyonun hatta tüm toplumun menfaatlerini artırmak için onları destekler ve yardım eder (Yammarino vd., 2005: 897). Sonuç olarak dönüşümcü liderlik üzerine yapılan yorumlar incelendiğinde, hepsinin odak noktasının insan olduğu ve etkili liderin ölçütünün insan ihtiyaçlarını karşılayarak, onların var olan üst düzey ilgilerini ortaya çıkararak gelişimlerinin sağlaması olduğu söylenebilir. Bu amaçlar doğrultusunda dönüşümcü liderler, ideal etki, zihinsel özendirme, bireysel ilgi, ilham verici güdüleme davranışlarını kullanır (Celep, 2004: 74).

2.2 Motivasyon

Motivasyon, genellikle bir kişiyi belli davranışları yapmaya ikna eden bir iç durumdur (Spector, 2000: 176). Motivasyon kavramı, insan davranışlarını harekete geçiren, onun yönünü ve süresini belirleyen bazı unsurları içermektedir (Ergin, 2005:120). Bu unsurlar içsel ve dışsal olarak incelenmektedir. Belirli bir iş, ilgi çekici, heyecan verici, geliştirici olduğu için yapılıyorsa, yani o işin bizzat kendisini yapmak ödüllendirme ise bu içsel motivasyonu; ama aynı iş para, terfi, şöhret gibi dıştan gelen bir ödül elde etmek için yapılıyorsa da dışsal motivasyonu ifade etmektedir (Solmuş, 2004:152). Bazen kişisel tatmin paradan daha çok şey ifade eder. Fakat parasal ödüller de önemlidir. Birçok insan bilgi veya beceri arttırmanın da kendi başına önemli bir ihtiyacı karşıladığını düşünür. Bu insanlar yeni beceriler edinmekten, yeni sorumluluklar üstlenmekten zevk alır ve yetişme ile gelişme olanaklarını sevinçle karşılarlar (Dessler, 1997: 325). Ancak, motivasyon, ister içten isterse dıştan olsun, insanlarda heves ve devam etme duygusu uyandıran ve yine insanları harekete geçiren güçlerden oluşmaktadır (Daft, 2000: 23).

Örgütlerin verimlilik ve etkinliği çalışanların örgüt amaçlarına motive edilmesine bağlıdır. Bir başka ifadeyle, çalışan motivasyonu, yüksek verimlilik ve etkinlik seviyesine ulaşmak için gerekli bir koşuldur (Lundy ve Cowling, 1996:299). Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkuları olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 2000:373).

2.3 Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık; örgütün amaçlarının ve değerlerinin örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, çalışanın örgütün önemli bir üyesi olmak için çaba göstermesi, örgütü bir aile olarak değerlendirmesi ve bireyin kendisini de bu ailenin bir ferdi gibi görmesidir (Özdevecioğlu, 2003: 114). Personel kendisini ne kadar çok kurumun bir parçası olarak görürse bağlılığın düzeyi ve derinliği de o ölçüde artmaktadır (Liou, 2008: 116). Örgütsel bağlılık konusunda yazında çeşitli sınıflandırmalar bulunmasına rağmen en sık kullanılan sınıflandırma Meyer ve Allen (1991) tarafından yapılan “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” şeklindeki sınıflandırmadır. Duygusal bağlılık çalışanların duygusal olarak örgütle bütünleşmesi ve kendilerini örgütle birlikte tanımlaması; devamlılık bağlılığı çalışanların örgütten ayrılması durumunda katlanması gereken maliyet; normatif bağlılık ise çalışanların iş arkadaşları ve yönetime karşı kendilerini sorumlu hissetmeleri nedeniyle meydana gelen örgütsel bağlılığı ifade etmektedir (Guatam vd., 2005: 306; Meyer vd., 2002: 21).

Duygusal bağlılık, örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür (Tutar, 2007:106). Duygusal bağlılık, örgütte kalma isteği ve duygusal nedenlerle örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir. Çalışanların örgüte gösterdikleri duygusal ilginin boyutlarını yani örgüte katılma ve bir anlamda örgütle özdeşleşme anlamı taşımaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 42). Duygusal bağlılık, çalışanın örgütsel amaçları ve örgütün değerlerini benimsemesinden kaynaklanmaktadır. Eğer çalışanın bu değer ve amaçları benimseme düzeyi yüksekse, örgütsel bağlılık düzeyi de yüksektir (Obeng ve Ugboro, 2003: 83).

2.4 Dönüşümcü Liderlik, Motivasyon ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

Dönüşümcü liderlerin, izleyicileri ile paylaştıkları vizyonları ve uzun vadeli amaçları vardır. Bu tür liderler, genellikle izleyicinin üst düzey gereksinmelerini karşılayacak motivasyon araçları kullanmaktadır (Budak ve Budak, 2010: 110). Adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerleri kullanarak izleyenlerin morallerini ve motivasyon seviyelerini yükseltmektedirler (Genç ve Halis, 2006: 51).

Dönüşümcü lider, aslarını ya da izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eder (Eren, 2004:461; Şimşek vd., 2005:184). Diğer bir ifadeyle, dönüşümcü lider, örgütsel amaçları, izleyicilerin motivasyonuna önem vererek (Scandura ve Williams, 2004: 449); kendini izleyenlerin duygusal ve entelektüel ihtiyaçlarını karşılayarak (Bass, 1997: 21) motivasyonlarını geliştirirler.

Lider için çalışanların etkin bir performans sergilemeleri hem kendi hem de örgüt başarısı için gereklidir. Etkin bir performans da etkin bir motivasyon ile ger-

çekleşebilir. Bundan dolayı, çalışanların performans ve motivasyonu birbirine bağımlı, birbirlerini tamamlayan birer liderlik fonksiyonlarıdır. Bunun da ötesinde, güçlü bir motivasyon hem bireye ihtiyaçlarını karşılama imkanı verecek, hem de onu moral açısından arzularını noktaya getirecektir (Genç, 2004:241). Dönüştürücü lider, izleyicilerine esin kaynağı olarak ve onları motive ederek onlardan, mensup oldukları grubun, örgütün ya da toplumun iyiliği için kişisel çıkarlarının ötesine geçmelerini; kendilerini geliştirmek için anlık ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade uzun dönemli ihtiyaçlarını dikkate almalarını ve gerçekten neyin önemli olduğunun farkına varmalarını isteyen liderdir (Bass, 1990:53; Sparks ve Schenk, 2001:850).

Dönüşümcü liderler, sadece zihinsel destek ile değil işe destek olarak veya telkinle izleyenleri motive etmektedir (Moss vd., 2007: 13). Dolayısıyla dönüşümcü liderlik anlayışında çalışanlar maddi öğelere dayanmayan, adalet ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alan içsel motivasyon araçları ile ödüllendirilmektedir (Kunhert ve Lewis, 1987: 650).

Liderin izleyenlerine destek olması, kişisel dikkat göstermesi ve yaptıkları işi takdir etmesi, izleyenlerinin özgüvenlerini güçlendirmektedir. İşletmelerde veya bütün örgütlerde bireysel ilginin sonucunda hedeflenen, çalışanın özel bir kişi olduğuna ona kabul ettirmek ve bunun sonucunda motivasyonunu gerçekleştirmek ve örgüte bağlılığını sağlamaktır (Greenberg ve Baron, 2000: 462). Ayrıca, örgütsel bağlılık tutumunun geliştirilmesinin daha yüksek seviyede iş performansı, düşük devamsızlık oranları ve düşük devir hızı gibi özellikle işle ilgili davranışlara sebep olduğu kabul edilmektedir (Montaz, 1989: 144). Bu durumda özellikle duygusal bağlılık düzeyi yüksek çalışanların motivasyonlarının daha yüksek olması ve dönüşümcü liderin önerilerine ya da telkinlerine daha açık olmaları beklenmektedir.

Dönüşümcü liderler, diğer liderlik davranışlarına göre, çalışanlara daha fazla tatmin, motivasyon, bağlılık ve yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlar (Keegan ve Hartog, 2004: 610). Bazı çalışmalara göre, liderin davranışı ve uygulamaları, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Örgüt ve dolayısıyla da örgütü temsil eden lider tarafından desteklenmediğini düşünen çalışan, örgüte karşı düşük bağlılık göstermektedir (Zangora, 2001: 16).

Örgütlerin yüz yüze kaldığı en önemli problemlerden birisi, çalışanlarını daha verimli olmaları için nasıl motive edecekleri ve onların memnuniyet, katılım ve bağlılık duygularını nasıl geliştirecekleridir (Schultz ve Schultz, 1998: 237). Bu çalışmada sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının sağlık çalışanlarının motivasyonu ve duygusal bağlılıklarına etkisi ve bu üç faktör arasındaki ilişki incelenmiştir.

3. Yöntem

Araştırmanın amacı sağlık kuruluşunda dönüşümcü liderlik davranışlarının motivasyon ve duygusal bağlılığa olan etkisini ortaya koymak ve dönüşümcü lider-

lik davranışı, motivasyon ve duygusal bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu toplam 53 sorunun yer aldığı dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilerek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan 28 ifadenin 5 boyut altında toplandığı dönüşümcü liderlik ölçeği yer almaktadır. İkinci bölüm Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve 6 ifadenin yer aldığı duygusal bağlılık ölçeği; üçüncü bölümü Gagné ve arkadaşları (2010) tarafından geçerlilik güvenilirliği test edilerek İngilizce ve Fransızca olarak düzenlenmesi yapılan ve 12 ifadeden oluşan İşte Motivasyon (The Motivation at Work Scale-MAWS) ölçeği kullanılmıştır. Son bölüm ise katılımcıların sosyodemografik özelliklerine ilişkin bilgilerden oluşmaktadır.

Katılımcılardan anketi oluşturan ifadelere; dönüşümcü liderlik davranışı ve duygusal bağlılık ölçeklerini oluşturanlar için “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” ve motivasyon ölçeği için ise “1=Asla, 2=Çok az, 3=Biraz, 4=Kısmen, 5=Güçlü, 6=Çok güçlü, 7=Kesinlikle” seçeneklerine göre en uygun olanını seçmeleri istenmiştir. 05-30 Nisan 2011 tarihleri arasında gerçekleştirilen araştırmanın evrenini Sakarya’da faaliyette bulunan iki kamu, iki özel olmak üzere toplam dört hastanede çalışan sağlık çalışanları (hekim, hemşire/ebe ve sağlık teknisyen/teknikeri) oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde kamu hastanelerinde 741 (hekim=210, hemşire/ebe=419 ve sağlık teknisyeni=112) ve özel hastanelerde 190 (hekim=63, hemşire/ebe=99 ve sağlık teknisyeni=28) olmak üzere toplam 931 sağlık personeli görev yapmaktaydı. Araştırmada örneklem seçilmeden tüm çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak, hastanelere toplam 700 anket dağıtılmış olup, bu anketlerden 452’si (%64,67) çalışmada kullanılmıştır.

Anketin güvenilirliği alfa değeri temel alınarak hesaplanmıştır. Kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0,70 olması arzu edilmektedir. Ancak bazı araştırmacılar inceleme türü çalışmalarında 0,5’e kadar makul kabul edilebileceğini öngörmektedir (Altunışık vd., 2005:116). Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin genel iç tutarlılık katsayıları hem dönüşümcü liderlik davranışı (0,911) hem de duygusal bağlılık (0,888) ve motivasyon (0,895) ölçekleri için kabul edilebilir sınır olan 0,7’nin üzerinde yer aldığı görülmektedir (Tablo 1).

Anketten elde edilen veriler SPSS 18.0 paket programından yararlanılarak, tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar %95’lik güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Tablo 1: Veri Toplama Aracının Güvenilirliği

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Dönüşümcü Liderlik Davranışı (Transformational Leadership Behaviors)	28	0,911
<i>Dönüşümcü davranışın özü ("Core" transformational leader behaviors)</i>	12	0,878
<i>Yüksek performans beklentileri (High performance expectations)</i>	3	0,501
<i>Bireysel destek (Individualized support)</i>	4	0,516
<i>Entelektüel uyarım (Intellectual stimulation)</i>	4	0,727
<i>Koşullu ödüllendirme (Contingent reward behavior)</i>	5	0,752
Duygusal Bağlılık (Emotional commitment)	6	0,888
Motivasyon (Motivation)	12	0,895
<i>İçsel motivasyon (Intrinsic Motivation)</i>	3	0,884
<i>Özdeşleşmiş düzenleme (Identified Regulation)</i>	3	0,856
<i>İçe yansıtılmış düzenleme (Introjected Regulation)</i>	3	0,802
<i>Dışsal düzenlemeler (External Regulation)</i>	3	0,711

Araştırmanın amacına uygun olarak Şekil 1'deki model geliştirilmiş olup, buna bağlı olarak amacı test etmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

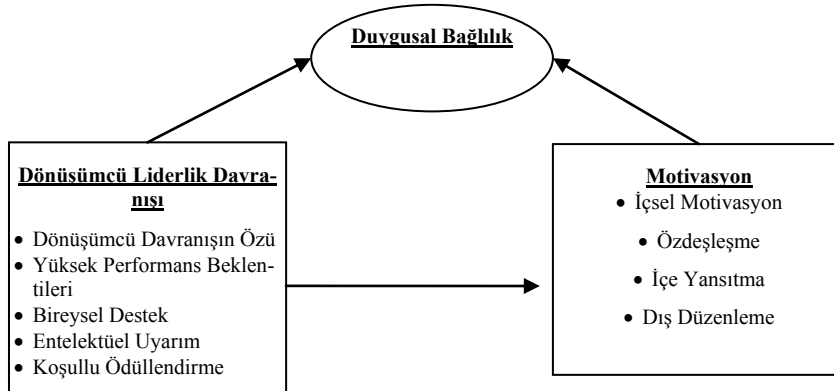
H₁: Dönüşümcü liderlik, motivasyon ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₃: Dönüşümcü liderlik davranışının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₄: Motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



4. Bulgular

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının %67,7'sini kadınlar, %32,3'ünü erkekler oluşturmaktadır. %59,3'ü evli olan sağlık çalışanlarının çoğunluğu (%56,7) 30 ve daha üzeri yaştadır. Araştırmaya katılanların %39,8'i 4 yıl ve daha kısa süredir çalıştıklarını bildirmiş olup, %33,2'si önlisans mezunudur. %67,5'inin kamuda görev yaptığı sağlık çalışanlarının %11,5'ini hekimler, %67,7'sini hemşireler ve %20,8'ini sağlık teknisyenleri oluşturmaktadır (Tablo 2).

Tablo 2: Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri

		N	%			N	%
Cinsiyet	Kadın	306	67,7	Medeni Durum	Bekâr	184	40,7
	Erkek	146	32,3		Evli	268	59,3
Yaş	≤24	98	21,7	Çalışma Süresi (Yıl)	≤4	180	39,8
	25-29	98	21,7		5-9	101	22,3
	30-34	116	25,7		10-14	93	20,6
	≥35	140	31,0		≥15	78	17,3
Eğitim Durumu	Lise	118	26,1	Unvan	Hekim	52	11,5
	Ön lisans	150	33,2		Hemşire	306	67,7
	Lisans	110	24,3		Sağlık Tek.	94	20,8
	Y.Lisans	54	11,9	Kurum	Kamu	305	67,5
	Doktora	20	4,4		Özel	147	32,5

Çalışmada incelenen boyutlar arasındaki ilişki parametrik test koşulları sağlandığı için, Pearson Korelasyon Analizi ile incelenmiştir. Tablo 3'de korelasyon analizine ilişkin dönüşümcü liderlik, motivasyon ve duygusal bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin düzeyleri görülebilir. Elde edilen bulgulara göre, dönüşümcü liderlik, motivasyon ve duygusal bağlılığa ilişkin tüm boyutlar arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($p<0,05$)

Tablo 3: Dönüşümcü Liderlik Motivasyon ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

	Ort.	S.S.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Dönüşümcü liderlik (1)	3,12	0,60	1						,424**	,579**	,301**	,313**	,235**	,559**
<i>Dön. Liderliğin Özütü (2)</i>	3,11	0,75	,955**	1					,421**	,586**	,285**	,321**	,232**	,559**
<i>Performans beklentisi (3)</i>	3,33	0,79	,378**	,248**	1				,169**	,167**	,101*	,160**	,125**	,131**
<i>Bireysel destek (4)</i>	3,06	0,72	,652**	,555**	-,059	1			,217**	,347**	,204**	,107*	0,084	,361**
<i>Entelektüel uyaram (5)</i>	3,06	0,78	,819**	,761**	,301**	,396**	1		,326**	,454**	,224**	,247**	,177**	,452**
<i>Koşullu ödüllendirme (6)</i>	3,04	0,84	,790**	,706**	,064	,616**	,525**	1	,354**	,465**	,273**	,241**	,206**	,455**
Motivasyon (7)	4,01	1,14							1					
<i>İçsel motivasyon (8)</i>	3,13	1,06							,596**	1				
<i>Özdeşleşmiş düzenleme (9)</i>	4,01	1,62							,862**	,362**	1			
<i>İçe yansıtılmış düzenleme (10)</i>	4,84	1,50							,848**	,392**	,657**	1		
<i>Dışsal düzenleme (11)</i>	4,05	1,55							,819**	,315**	,614**	,579**	1	
Duygusal bağlılık (12)	3,05	0,99							,614**	,934**	,417**	,401**	,347**	1

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Genel olarak ölçekler üzerinden yapılan analizlere göre motivasyon ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki ($r=0,614$, $p<0,01$), dönüşümcü liderlik davranışı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki ($r=0,559$, $p<0,01$) ve dönüşümcü liderlik davranışı ve motivasyon arasındaki ilişkiden ($r=0,424$, $p<0,01$) daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlara göre dönüşümcü liderlik, duygusal bağlılık ve motivasyon arasında yüksek seviyede anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla, H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konmuş ve bu ilişkileri test etmek amacıyla üç adet regresyon modeli geliştirilmiştir. Ayrıntısı Tablo 4’de görüldüğü gibi, birinci model dönüşümcü liderliğin motivasyona etkisini ortaya koymaktadır. Modelde dönüşümcü liderlik davranışı ölçeğinden elde edilen verilerin ortalamaları *bağımsız değişken*, işte motivasyon ölçeğinin ortalaması ise *bağımlı değişken* olarak kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının motivasyonları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($F=98,405$; $p=0,000$). Modelde dönüşümcü liderliğin ilişki katsayısı 0,424’dür ve dönüşümcü liderliğin motivasyonun açıklanmasında etkisi %17,9’dur. Bu sonuca göre, H_2 (dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır) Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4: Dönüşümcü Liderliğin Motivasyon Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	p	R	R ²	F	p
	B	S. H.	β						
(Sabit)	1,503	0,257		5,841	0,000	0,424	0,179	98,405	0,000
Dönüşümcü liderlik	0,804	0,081	0,424	9,920	0,000				

Tablo 5’de dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığa etkisini ortaya koyan regresyon modeli görülmektedir. Modelde dönüşümcü liderlik davranışı ölçeğinden elde edilen verilerin ortalamaları *bağımsız değişken*, duygusal bağlılık ölçeğinin ortalaması ise *bağımlı değişken* olarak kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların dönüşümcü liderlik algıları duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir (F=204,11; p=0,000). Modelde dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığı açıklama ilişki katsayısı 0,559’dur ve dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığın açıklanmasında etkisi %31,2’dir. Bu sonuca göre, H₃ (dönüşümcü liderlik davranışının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır) Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5: Dönüşümcü Liderliğin Duygusal Bağlılığa Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	p	R	R ²	F	p
	B	S. H.	β						
(Sabit)	0,184	0,205		0,898	0,370	0,559	0,312	204,11	0,000
Dönüşümcü liderlik	0,921	0,064	0,559	14,287	0,000				

Tablo 6’da motivasyonun duygusal bağlılığa etkisini ortaya koyan regresyon modeli görülmektedir. Modelde işte motivasyon ölçeğinden elde edilen verilerin ortalamaları *bağımsız değişken*, duygusal bağlılık ölçeğinin ortalaması ise *bağımlı değişken* olarak kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların motivasyonları duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir (F=271,881; p=0,000). Modelde dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığı açıklama ilişki katsayısı 0,614’dür ve dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığın açıklanmasında etkisi %37,7’dir. Bu sonuca göre, H₄ (motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır) Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6: Motivasyonun Duygusal Bağlılığa Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	p	R	R ²	F	p
	B	S. H.	β						
(Sabit)	0,917	0,135		6,807	0,000	0,614	0,377	271,881	0,000
Motivasyon	0,533	0,032	0,614	16,489	0,000				

5. Tartışma ve Sonuç

Sağlık çalışanları üzerinde yapılan bu çalışma ile dönüşümcü liderlik davranışı, motivasyon ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki ile dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılık ve motivasyonun duygusal bağlılığa olan etkisi ortaya konmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik, motivasyon ve duygusal bağlılığı oluşturan tüm alt boyutlar arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$). En yüksek düzeyde ilişki, motivasyon ile duygusal bağlılık arasındadır. Bunu dönüşümcü liderlik davranışı ve duygusal bağlılık ve dönüşümcü liderlik ile motivasyon arasındaki ilişki izlemektedir. Başka bir çalışmada da (Top vd., 2010: 236) hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel güven, iş doyumu ve dönüşümcü liderlik davranışı arasında güçlü ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, dönüşümcü liderlik davranışı ile duygusal bağlılık ve motivasyon arasında yüksek düzeyde ilişki bulunduğu; dönüşümcü liderlik davranışı ve motivasyon uygulamalarından yararlanarak çalışanların duygusal bağlılık seviyelerinin geliştirilebileceği söylenebilir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik davranışının hem motivasyon hem de duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Ayrıca motivasyonun da duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Dönüşümcü liderliğin motivasyona olan etkisi dikkate alındığında, örgütsel bağlılığı motivasyonu değişim ajanı olarak kullanmak suretiyle de etkilediği söylenebilir. Bu konuda yazında yer alan bazı araştırmalarda da; liderin davranışının ve uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediği bulunmuştur. Örgüt ve örgütü temsil eden lider tarafından desteklenmediğini düşünen çalışanın örgüte karşı bağlılık seviyesi azalmaktadır (Dick ve Metcalfe, 2001:115; Zangora, 2001:16). Top ve arkadaşları tarafından yapılan başka bir çalışmada da dönüşümcü liderliğin örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Top vd., 2010: 236).

Sonuç olarak, son yıllarda sürekli değişen ve gelişen bir çevrede görev yapan sağlık çalışanlarının motivasyonu ve duygusal bağlılıkları büyük önem taşımaktadır. Çünkü, sürekli değişim sağlık çalışanlarında yorgunluk ve motive olma güçlüğü ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarında da azalmaya neden olabilir. Buna karşılık, duy-

gusal bağlılık çalışanın örgüte maddi çıkar beklemeden bağlanması demektir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının motivasyonlarının geliştirilmesi ve duygusal olarak kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlamak için dönüşümcü liderlik uygulamaları büyük önem taşımaktadır. Değişen ve gelişen sağlık çevresinde bu konuda en büyük görev sağlık yöneticilerine düşmektedir. Çalışanların, değişen ve gelişen çevreye uyum sağlamalarını kolaylaştırmak, onların motivasyon ve duygusal bağlılıklarını geliştirmek için sağlık yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını öğrenmeleri ve özümsemeleri önerilmektedir. Bu şekilde çalışanların değişimi daha kolay kabul etmeleri ve değişime uyumlu hale gelmeleri sağlanabilir.

Kaynaklar

ALTUNIŞIK Remzi, ÇOŞKUN Recai, BAYRAKTAROĞLU Serkan ve Engin YILDIRIM (2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

BARLI Önder (2010), Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış, Genişletilmiş ve Geliştirilmiş 4. Baskı, Aktif Yayıncılık, Erzurum.

BASS Bernard M. (1990), Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, The Free Press, New York.

BASS, Bernard M. (1997), "Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership", Journal of Personal Selling and Sales Management, 17(3), 19-28.

BUDAK Gönül ve Gülay BUDAK (2010), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.

CELEP, Cevat (2004), Dönüşümcü Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.

ÇELİK, Vehbi (2003), Eğitimsel Liderlik, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

DAFT, Ricahard L. (2000), Management, Orlando: Harcourt College.

DESSLER, Gary (1997) "Human Resources Management", Seventh Edition, New York: McGraw Hill Book Company.

DICK, Gavin ve Beverly METCALFE (2001), "Managerial Factors and Organizational Commitment. A Comparative Study of Public Officers and Civilian Staff", International Journal of Public Sector Management, 14(2), 111-128.

EREN, Erol (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayım.

ERGIN, Canan (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım, Ankara: Elma Yayınevi.

FINDIKÇI, İlhami (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

GAGNÉ Marylène, FOREST Jacques, GILBERT Marie-Hélène, AUBÉ Caroline, MORIN Estelle ve Malorni ANGELA (2010), “The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages”, *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628 -646.

GENÇ, Nurullah ve HALİS, Muhsin (2006), *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.

GENÇ, Nurullah (2004), *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

GREENBERG, Jerald ve Robert A. BARON (2000), *Behavior in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.

GUATAM, Thaneswor, DICK, Rolf Van, WAGNER, Ulrich, UPADHYAY, Narottam ve Ann J. DAVIS (2005), “Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal”, *Asian Journal of Social Psychology*, 8(2), 305-314.

KEEGAN, Anne E. ve Deanne N. Den HARTOG (2004), “Transformational Leadership In A Project-Based Environment: A Comparative Study of the Leadership Styles of Project Managers and Line Managers”, *International Journal of Project Management*, 22(8), 609-617.

KOÇEL, Tamer (2007), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

KOH, William L., Richard M. STEERS ve James R. TERBORG (1995), “The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore”, *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.

KUNHERT, Karl W. ve Philip LEWIS (1987), “Transactional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis”, *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.

LIOU, Shwu-Ru (2008), “An Analysis of the Concept of Organizational Commitment”, *Nursing Forum*, 43(3), 116-125.

LUNDY, Olive ve Alan COWLING (1996), *Strategic Human Resource Management*, London: Routledge.

MEYER, John P. ve Natalie J. ALLEN (1991), “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.

MEYER, John P., STANLEY, David J., HERSCOVITCH, Lynne ve Laryssa TOPOLNYTSKY (2002), “Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, And Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

MOSS, Simon A., McFARLAND, Janis, NGU, Simon ve Anna KIJOWSKA (2007), "Maintaining an Open Mind to Closed Individuals: The Effect Of Resource Availability and Leadership Style on the Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment", *Journal of Research in Personality*, 41(2), 259-275.

MOTTAZ, Clifford J. (1989), "An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.

OBENG, K. ve I. UGBORO (2003), "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: an Assessment Study", *Transportation Quarterly*, 57(2), 83-98.

ÖZDEN, Yüksel (2002), *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.

PODSAKOFF, Philip M., MACKENZIE, Scott B., MOORMAN, Robert H. ve Richard FETTER (1990), "Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

SCANDURA, Teri, A. ve Ethlyn A. WILLIAMS (2004), "Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring", *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 448-468.

SCHULTZ Duane ve Sydney Ellen SCHULTZ (1998), *Psychology & Work Today An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.

SOLMUŞ, Tarık (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Beta Basım Yayım.

SPARKS, John R. ve Joseph A. SCHENK (2001), "Explaining the Effects of Transformational Leadership: An Investigation of the Effects of Higher-Order Motives in Multilevel Marketing Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 849-869.

SPECTOR, Paul E. (2000), *Industrial and Organizational Psychology Research and Practice*, Second Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.

STEWART, Jan (2006), "Transformational Leadership. An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood", *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.

ŞAHİN, Semiha (2006), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği)”, Eğitim Araştırmaları Dergisi, 23: 188-199.

ŞİMŞEK, M. Şerif, AKGEMİCİ, Tahir ve Adnan ÇELİK (2005), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Konya: Adım Matbaacılık.

TOP, Mehmet, TARCAN, Menderes, TEKİNGÜNDÜZ, Sabahattin ve İsmail YILMAZ (2010), “Hastane İnsan Kaynaklarında Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve Örgütsel Güven Araştırması”, KIRILMAZ, Harun (edt.), II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt 2, 223-239, Ankara: T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü.

TUTAR, Hasan (2007), “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3), 97-120.

YAMMARINO, Francis J., DIONNE, Shelley D., CHUN Jae U. ve Fred DANSEREAU (2005), “Leadership and Levels of Analysis: A State-of-The-Science Review”, The Leadership Quarterly, 16(6), 879-919.

ZANGARO, George A. (2001), “Organizational Commitment: A Concept Analysis”, Nursing Forum, 36(2), 14-22.