

# Yöneticilerin Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İş Stresi Arasındaki İlişki\*

## *Managers' Task-Oriented and Employee-Oriented Leadership Behaviors: Effects on Nurse Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Stress*

Ercan ERGÜN\*\*, Selma ÇELİK\*\*\*

İletişim/Correspondence: Ercan ERGÜN Adres/Address: Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi P.K. 141 41400 Çayırova/Gebze  
Tel: 0262 6051419 Fax: 0262 653 84 90 E-mail: eergun@gtu.edu.tr, aybarsel@hotmail.com

### ÖZ

**Amaç:** Çalışmanın amacı, yöneticilerin görev ve çalışan odaklı liderlik davranışlarının, hemşirelerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve iş stresi düzeyleri ile ilişkisini incelemektir.

**Yöntem:** Tanımlayıcı ve ilişki arayıcı olarak planlanan çalışmanın örneklemini Kocaeli ilinde faaliyet gösteren 10 farklı sağlık kuruluşunda görev yapan 300 hemşire oluşturmuştur. Çalışmada, veri toplama araçları olarak; görev ve çalışan odaklı lider davranışları anket formu, iş stresi, iş tatmini ve duygusal bağlılık ölçekleri kullanılmıştır.

**Bulgular:** Çalışmada, yöneticilerinin görev odaklı liderlik davranışlarını daha fazla sergiledikleri, görev odaklı liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etki etmediği ancak, iş stresi üzerinde etkili olduğu, çalışan odaklı liderliğin ise iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

**Sonuç:** Hastane yöneticilerinin çalışan odaklı liderlik davranışlarından takdir etme-ödüllendirme ve danışmanlık (mentorlük) yapma davranışını, görev odaklı liderlik davranışlarından ise iş sorumluluklarını tanımlama ve kontrol etme davranışlarını geliştirmeleri hemşirelerin işyerinde daha etkin olmasını sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, liderlik davranışları, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi.

### ABSTRACT

**Aim:** The purpose of this study is to determine effect of task-oriented and employee-oriented leadership behaviors on the job satisfaction organizational commitment and job stress of health care service employees are examined.

**Method:** This descriptive and correlational study was conducted 300 employees (nurse) from 10 different health care facilities in Kocaeli. In this study questionnaire form was used as data collection method. This form items were included task and employee-oriented leadership behavior job satisfaction, organizational commitment and job stress.

**Results:** As a result of this study; Task-oriented leadership behavior is higher than employee-oriented leadership behavior. Task-Oriented Leadership has no affect on job satisfaction and organizational commitment however, it does have more affect on job stress. On the other side, Individual Oriented Leadership is observed to have effect on job satisfaction, organizational commitment and job stress.

**Conclusion:** Promoting the reinforcement and consulting (mentorship) behavior of the employee oriented leadership behavior and defining responsibility of job and controlling the behavior of the task oriented behavior by the hospital managers will procure the opportunity to be more efficient at workplace for the nurses.

**Keywords:** Leadership, leadership behavior, job satisfaction, organizational commitment, job stress.

\*Beykent Üniversitesi İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi 2013, \*\*Yard. Doç. Dr. Gebze Teknik Üniversitesi, \*\*\*Sağ. Bak. Hiz. Sor. Kocaeli Seka Devlet Hastanesi.

Yazının gönderilme tarihi: 01.04.2014

Yazının basım için kabul tarihi: 17.08.2015

## GİRİŞ

Sağlık hizmetlerinin daha verimli bir şekilde sunulabilmesi, özellikle sağlık işletmelerinde büyük sorun haline gelen personel devir hızının, iş stresinin azaltılması, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının arttırılabilmesi için, liderlerin uygun politika ve davranışlar sergilemesi önem kazanmaktadır. Pekçok çalışmada liderlik davranışlarının çalışanın davranışsal sonuçlarına etkili olduğu görülmektedir. (McNeese-Smith 1999; Sellgren, Ekvall ve Tomson 2008; Wong ve Laschinger 2012). Sağlık kuruluşlarındaki yöneticilerin liderlik davranışları görev ve çalışan odaklı liderlik temel boyutları olarak alınmaktadır. Çalışanın davranışsal sonuçları ise çalışanın iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve iş stresi boyutlarıdır. *İş tatmini*, çalışan bireyin yaptığı işi, iş çevresini ve işyerindeki çalışma koşullarını değerlendirmesi sonucu oluşan duygusal bir tepkidir. (Kuzulugil 2012). İş tatmin düzeyini; bireysel, kültürel, sektörel pekçok faktör etkilemektedir. *Örgütsel bağlılık* genel olarak bir çalışanın örgütüyle bütünleşme ve örgütün değerlerini benimseme derecesini ve örgütün bir üyesi olarak kalma istekliliğini ifade etmektedir. Meyer ve Allen (1997)'in uzun yıllar süren çalışmaları sonucunda örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzere üç boyuta açıklamışlardır. Bu boyutlara göre güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olanlar, kalmak istedikleri için; güçlü bir normatif bağlılık hissedenler, kalmaları gerektiği için ve güçlü bir devam bağlılığı duyanlar, buna gereksinimleri oldukları için örgütte kalırlar (Çakınberk ve Demirel 2010). Örgütsel Bağlılık düzeyi, bireysel, iş deneyimi, çalışma ortamı, örgüt yapısı, iş ve role ilişkin faktörlerden etkilenmektedir (Özdevecioğlu 2003). *İş stresi*, iş çevresinden kaynaklanan gergin durumlara kişinin verdiği cevaptır. Birçok iş çevresi faktörü iş stresiyle yakından ilgilidir. İşin tehlike derecesi, aman baskısı, rol belirsizliği, rol çatışması, yetki ve sorumluluğun denk olmaması, iş güvencesinin olmaması, ücretlerin düşük olması, yükselme ve gelişme konusunda zorlukların bulunması, yetersiz ya da hızlı terfi yaşanması, örgütsel yapı stres kaynağı olabilmektedir. Örgüt ortamında stres, çalışanların verimlerinin düşmesine, işten ayrılma, işe devamsızlık oranlarının artmasına, kazalara, yaralanmalara yol açmakta, çalışanlarda çeşitli hastalıkların ortaya çıkmasına neden olmakta, yöneticilerin etkin karar vermelerini engellemektedir (Çınar 2010).

Liderlik davranışları içinde en çok tanınanlar Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmalarıdır (Tağraf ve Çalman 2009; Yulk 2010). Ohio State Üniversitesi çalışmalarında liderlik davranışları, göreve dönük ve bireye dönük olarak iki grupta incelenmiştir. liderlik bir kişinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda, bir grubun eylemlerini yönetme davranışı olarak tanımlanmış ve liderlik davranışı iki bağımsız boyutta toplanmıştır. Bunlardan ilki; göreve odaklı veya yapıyı harekete geçirme (initiating structure). Göreve odaklı davranışı, liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlemesini içerir. İkincisi ise; çalışana odaklı veya anlayış (consideration). Çalışana odaklı liderle örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı ve sıcaklığı belirlemektedir (Tağraf ve Çalman 2009). Son yıllarda öne çıkan liderlik modellerinden dönüştürücü (transformatinol) liderlik ve işlemsel (transactional) liderlik sınıflaması, görev ve çalışan odaklı liderlik boyutu ile ilişkilidir (Bass 1990) Çalışana odaklı liderlik davranışlarının çalışan davranış ve sonuçlarına (iş tatmini, motivasyon) ve liderlik etkinliği ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülürken, görev odaklı liderlik davranışlarının ekip ve örgüt performansına daha yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir (Judge, Piccolo ve Ilies 2004).

### Görev Odaklı Liderlik Davranışları ve Çalışanlardaki İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Üzerine Etkisi

Görev odaklı lider davranışı grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilebilir. Lider üyelerin her birinin hangi işleri, ne zaman, nerede yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağını belirtmek-

tedir (Eren 2004; Judge ve ark. 2004). Görev odaklı liderlerin davranışları genel hatları ile ele alındığında bu yaklaşımın özellikle planlama yapma, işe açıklık getirme ve kontrol etme davranışları ile karakterize edildiği ortaya çıkmaktadır (Yukl 2010). Görev odaklı liderlik davranışlarından; planlama yapma davranışı, işin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama davranışı, hedef belirleme davranışı ve kontrol etme davranışı çalışan davranışları (İş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi) ile ilişkili olduğu belirtilmektedir.

### **Çalışan Odaklı Lider Davranışları ve Çalışanlardaki İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Üzerine Etkisi**

Çalışan odaklı lider davranışı liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri, haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek, kararlara katılımını sağlayarak ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların tamamından oluşmaktadır (Eren 2004; Judge ve ark. 2004). Çalışan odaklı liderlik tarzında; desteklemek, geliştirmek ve takdir etmek- ödüllendirmek öne çıkan davranış şekilleridir (Yukl 2010). Çalışan odaklı liderlik davranışlarından; çalışana destekleme davranışı, koçluk yapma davranışı, danışmanlık yapma davranışı ve takdir etme ve ödüllendirme çalışan davranışları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi) ile ilişkilidir.

Sağlık yöneticilerinin liderlik davranışları hemşirelerin iş stresi, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerinde etkilidir. Bunun hemşirenin bireysel sağlığı ve hasta bakımı üzerinde doğrudan veya dolaylı etkileri olduğu belirtilebilir. İlgili literatür değerlendirildiğinde sınırlı sayıda bilgi bulunmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, görev ve çalışan odaklı liderlik davranışlarının hemşirelerin iş tatmini, işe bağlılığı ve iş stresi ile ilişkisini incelemektir.

### **YÖNTEM**

Tanımlayıcı ve ilişki arayıcı olarak planlanmıştır. Çalışma evrenini, Kocaeli’de faaliyet gösteren devlet

hastaneleri ve sağlık kuruluşlarında çalışan hemşireler oluşturmuştur. Çalışmanın örneklemini ise resmi izin alınabilen 10 farklı devlet hastanesi ve sağlık kuruluşunda çalışan 300 hemşireden oluşturmuştur. Ancak 286 hemşire veri toplama formlarını tamamlayabilmiştir. Bu nedenle örneklem 286 hemşireden oluşmuştur.

### **Veri Toplama Araçları**

Görev odaklı ve çalışan odaklı liderlik davranışlarını belirlemek için Yukl (2010) tarafından geliştirilen “**Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları anket formu** kullanılmıştır. Anket, iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde **görev odaklı lider davranışları** (Planlama Yapmak, İşin Sorumluluklarını ve Gerekliliklerini Belirlemek, Hedefleri Belirlemek, Kontrol Etmek) ile ilgili 27 kapalı uçlu soru ve ikinci bölümünde **çalışan odaklı lider davranışları** (Desteklemek, Koçluk Yapmak, Danışmanlık Yapmak, Takdir Etmek –Ödüllendirmek) ile ilgili 32 kapalı uçlu soru yer almaktadır. Her iki bölüm bağımsız olarak kullanılmaktadır. Formun maddeleri 5’li Likert tipi sorulardan oluşmaktadır. Ölçeklerde 1 “kesinlikle katılmıyorum”, 5 “kesinlikle katılıyorum” anlamına gelmektedir.

Anket formunun güvenilirlik ve geçerlik bilgileri bulgular bölümünde gösterilmiştir.

İş Stresini ölçmek için House ve Rizzo (1972)’nin geliştirdiği **iş stresi ölçeği** kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılığın ölçümünde Allen ve Meyer (1997)’in geliştirdiği **Duygusal Bağlılık ölçeği** ve İş tatmininin ölçümünde Brayfield ve Rothe (1951)’in geliştirdiği **iş tatmini ölçeği** kullanılmıştır. Ölçeklerin maddeleri 5’li Likert tipi sorulardan oluşmaktadır. Ölçeklerde 1 “kesinlikle katılmıyorum”, 5 “kesinlikle katılıyorum” anlamına gelmektedir. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik bilgileri bulgular bölümünde gösterilmiştir.

Ayrıca, demografik bilgilere ilişkin kapalı uçlu sorular içinde bir form kullanılmıştır.

## Veri Analizi

Çalışma verilerinin analizinde, SPSS 11,5 programı kullanılmıştır. Kullanılan istatistik testler; frekans dağılımları, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Çalışmadaki bulgular  $p < 0.01$  ve  $p < 0.05$  anlamlılık düzeylerinde sınınanmıştır.

## Etik Özellikler

Ankete katılan çalışanlara anketi dolduran kişinin isminin olmamasına, demografik bilgilerin bireysel değil genel olarak değerlendirileceği belirtilmiştir. Uygulama için kurum izinleri alınmıştır.

## BULGULAR

### Tanıtıcı Özellikler

Çalışmaya katılan 286 çalışanın, %85'i kadın, %15'i erkek çalışandır. Ayrıca, çalışmaya katılan çalışanların %19,9'u lise, %37,4'ü önlisans, %35,0'i lisans, %7,7'si lisansüstü eğitime sahiptir. Hemşirelerin %40'ı 24-30 yaş arasındadır ve %55,5'i 1-5 yıldır çalışmaktadır. Çalışmaya katılanların iş yerindeki pozisyonu değerlendirildiğinde ise, %81,8 birim çalışanı, %11,8 bölüm sorumlusu, %6,2 orta kademe yöneticidir.

### Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Ölçeklerinin Geçerlik Bulguları

#### Görev Odaklı Liderlik Davranışı Ölçeğinin Geçerliliği

İçsel geçerliliği ölçmek için keşfedici/açıklayıcı (exploratory) faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizleri sonuçlarında tüm ifadelerin 0,50 yük değerinin üzerinde olması arzu edilir. Faktör analizi sonucu 0,50 yük değerinin altında olan sorular analizine dâhil edilmemiştir.

Faktör analizi sonucunda, görev odaklı liderlik davranışları boyutlarından dört boyutu içeren toplam 27 soruyla birlikte açıklanan varyans değeri %65,35'dir (Tablo 1).

**Tablo 1.** Görev Odaklı Liderlik Davranış Boyutları ile İlgili Faktörler

FAKTÖRLER SORULAR	F 1	F 2	F3	F 4
Planlama Yapmak (PY) (F1)	1	2	3	4
PY1	0,752			
PY2	0,740			
PY3	0,713			
PY4	0,617			
PY7	0,585			
İşin Sorumluluklarını ve Gerekliliklerini Tanımlama ve Belirleme (İSGB) (F2)	1	2	3	4
İSGB1		0,706		
İSGB2		0,686		
İSGB3		0,670		
İSGB4		0,568		
İSGB5		0,717		
İSGB6		0,721		
İSGB7		0,671		
Hedefleri Belirlemek (HB) (F3)	1	2	3	4
HB1			0,635	
HB2			0,634	
HB3			0,778	
HB4			0,723	
HB5			0,614	
Kontrol Etme (KE) (F4)	1	2	3	4
KE2				0,667
KE3				0,667
KE4				0,605
KE5				0,792
KE6				0,675
KE7				0,588
KE8				0,521
Toplam Açıklanan Varyans: %65,35				

Bağımsız değişkenler olarak görev odaklı liderlik davranış boyutlarıyla ilgili 27 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi dört faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; planlama (7 soru ör: Birim yö-

neticimiz/Liderimiz gerekli iş süreçlerinin her bir aşamasını belirler), işin sorumluluk ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme (8 soru ör: Birim yöneticimiz/liderimiz yapılacak işle ilgili her çalışanın sorumluluklarını açıklar), hedefleri belirleme (4 soru ör: Birim yöneticimiz/Liderimiz belirlenen hedeflerle yürütülen işin çıktıları (performans kriterleri) arasındaki ilişkiyi belirler) ve kontrol etme (8 soru ör: Birim yöneticimiz/Liderimiz iş süreçlerini ve sonuçlarını takip eder) olarak dört faktördür.

### **Çalışan Odaklı Liderlik Davranışı Ölçeğinin Geçerliliği**

Bağımsız değişkenler olan, çalışan odaklı liderlik davranışları ile ilgili 32 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda dört faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler ise; desteklemek (9 soru Ör: Birey Yöneticimiz/Liderimizin çalışana karşı olumlu ve anlayışlı bir tavrı vardır), koçluk yapmak (7 soru Ör: Birim yöneticimiz/liderimiz çalışanların her türlü olumlu ve olumsuz davranışlarına yapıcı çözümler üretir), danışmanlık yapmak (8 soru Ör: Birim yöneticimiz/liderimiz çalışanların yeteneklerini açığa çıkarmalarına yardımcı olur) ve takdir etmek – ödüllendirmek (8 soru Ör: Çalışanların iş ile ilgili katkı ve başarılarının farkındadır) olarak dört faktördür.

Faktör analizi sonucunda, çalışan odaklı liderlik davranışları boyutlarından dört boyutu içeren toplam 32 soruyla birlikte açıklanan varyans değeri %73,72'dir (Tablo 2).

### **İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Stresi Ölçeğinin Geçerliliği**

Bağımlı değişkenler olan, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ile ilgili 23 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda üç faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler ise; iş tatmini (9 soru Ör: İşim tüm koşulları düşündüğümde beni memnun ediyor), örgütsel bağlılık (7 soru Ör: İş hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni memnun eder) ve iş stresi (7 soru Ör: Çalışırken yüksek düzeyde gerilim yaşıyorum) olarak üç faktördür.

**Tablo.2.** Çalışan Odaklı Liderlik Davranış Boyutları ile İlgili Faktörler

<b>FAKTÖRLER SORULAR</b>	<b>F 1</b>	<b>F2</b>	<b>F 3</b>	<b>F 4</b>
<b>Lider-Çalışan Desteği (LÇD)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
LÇD1	0,729			
LÇD2	0,750			
LÇD3	0,759			
LÇD4	0,712			
LÇD5	0,725			
LÇD6	0,731			
LÇD6	0,627			
LÇD7	0,579			
LÇD 8	0,528			
KY1	0,539			
KY2	0,563			
<b>Koçluk Yapmak (KY)</b>				
KY3		0,651		
KY4		0,691		
KY5		0,700		
KY6		0,699		
KY7		0,670		
<b>Danışmanlık Yapmak (DY)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
DY1			0,631	
DY2			0,632	
DY3			0,662	
DY4			0,665	
DY5			0,700	
DY6			0,690	
DY7			0,628	
DY8			0,533	
<b>Takdir Etmek-Ödüllendirmek (TEÖ)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
TEÖ1				0,579
TEÖ2				0,568
TEÖ3				0,580
TEÖ4				0,665
TEÖ5				0,617
TEÖ6				0,711
TEÖ7				0,694
TEÖ 8				0,750
<b>Toplam Açıklanan Varyans :%73,72</b>				

Yapılan faktör analizi sonucunda iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık boyutlarını içeren toplam 23 soruyla açıklanan varyans değeri %67,13 olarak hesaplanmıştır (bkz. Tablo.3)

**Tablo 3.** Çalışanın İş Tatmini İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İlgili Faktörler

FAKTÖRLER SORULAR	F 1	F 2	F 3
<b>İş Tatmini (İT) (F1)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
İT1	0,600		
İT3	0,706		
İT4	0,807		
İT5	0,868		
İT6	0,832		
İT7	0,870		
İT8	0,871		
<b>Örgütsel Bağlılık (ÖB) (F2)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
ÖB1		0,660	
ÖB2		0,683	
ÖB3		0,813	
ÖB4		0,824	
ÖB5		0,778	
ÖB6		0,627	
ÖB7		0,660	
<b>İş Stresi (İS) (F3)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
İS1			0,738
İS2			0,842
İS3			0,811
İS4			0,843
İS5			0,803
İS6			0,855
İS7			0,766
<b>Toplam Açıklanan Varyans: %67,13</b>			

### **Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ve İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Stresi Ölçeklerinin Güvenirlik Analizleri**

Araştırmada ölçek güvenilirliği saptama yöntemleri içinde yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alfa katsayısı için ge-

nel kabul 0.70 ve üzeridir (Nunnally 1978). Tablo.4’de görüleceği üzere değişkenlere ait “Cronbach Alfa katsayısı” 0.85 ile 0.95 arasındadır.

### **Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki İlişki**

Aşağıdaki tablolarda değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma, güvenilirlik katsayıları ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,77 ile 0,99 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 4’deki korelasyon tablosuna göre; görev odaklı liderlik davranışları boyutları arasında en yüksek ilişki hedefleri belirlemek ile kontrol etmek arasında pozitif korelasyon  $p<0,01$  (0,754) düzeyinde anlamlıyken, en düşük ilişki hedefleri belirlemek ile planlama yapmak arasında pozitif korelasyon  $p<0,01$  (0,558) düzeyinde anlamlıdır. Örgütsel bağlılık ile görev odaklı liderlik davranışları arasında en yüksek ilişki kontrol etmek ve hedefleri belirlemek davranışları arasında pozitif korelasyon  $p<0,01$  (0,203, 0,175) düzeylerinde anlamlıdır. Ayrıca, örgütsel bağlılık ile planlama yapmak arasında pozitif korelasyon  $p<0,05$  (0,146) düzeyinde anlamlıdır. İş tatmini ve iş stresi ile görev odaklı davranışlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Tablo.4’deki korelasyon tablosuna göre; çalışan odaklı liderlik davranışları boyutları arasında en yüksek ilişki birbirine yakın değerlerle takdir etmek-ödüllendirmek ile danışmanlık yapmak arasında pozitif korelasyon  $p<0,01$  (0,850), koçluk yapmak ile desteklemek arasında pozitif korelasyon  $p<0,01$  (0,825) ve danışmanlık yapmak ile koçluk yapmak arasında pozitif korelasyon  $p<0,01$  (0,821) düzeyinde anlamlıdır. İş tatmini ile birbirine yakın değerlerde takdir etmek ödüllendirmek, danışmanlık yapmak arasında pozitif korelasyon  $p<0,01$  (0,204, 0,183) ayrıca; koçluk yapmak arasında pozitif korelasyon  $p<0,05$  (0,133) düzeyinde anlam-

lıdır. Bu verilere göre; iş tatmini ile çalışan odaklı lider davranış boyutlarından olan takdir etmek ödüllendirmek, danışmanlık yapmak, koçluk yapmak arasında düşük fakat pozitif ilişki olduğu değerlendirilmiştir yapılmaktadır. Örgütsel bağlılık ile en yüksek ilişki birbirine yakın değerlerde, çalışan odaklı liderlik davranış boyutlarından, danışmanlık yapmak, takdir etmek-ödüllendirmek, koçluk yapmak, desteklemek  $p<0,01$  (0,344, 0,312, 0,312) düzeylerinde anlamlıdır.

Tablo.4'deki korelasyon tablosuna göre; iş stresi ile bağımsız değişkenler arasında en yüksek ilişki ise takdir etmek-ödüllendirmek arasında negatif korelasyon  $p<0,01$  (-0,189) düzeyinde anlamlıdır. Çalışan odaklı liderlik davranışlarından koçluk yapmak desteklemek davranışları ile iş stresi arasında negatif korelasyon

$p<0,01$  (-0,197, -0,233) düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca, İş stresi ile danışmanlık yapmak arasında negatif korelasyon  $p<0,05$  (-0,152) düzeyinde anlamlıdır. Çalışanın iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif korelasyon  $p<0,01$  (0,586) düzeyinde anlamlıdır. İş stresi ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında negatif korelasyon  $p<0,01$  (-0,241, -0,216) düzeyinde anlamlıdır.

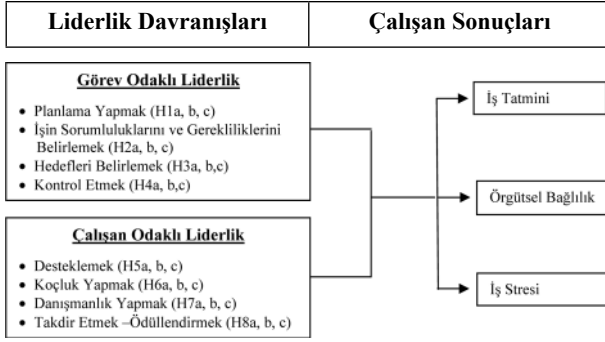
#### Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresine İlişkin Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Şekil 1'de yöneticilerin görev ve çalışan odaklı davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri gösteren model gösterilmiştir. Ayrıca şekil üzerinde hipotez testleri ile ilgili olarak geliştirilen hipotez adları da gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Stresi Korelasyon Tablosu

	Ortalama	Standart sapma	Alfa( $\alpha$ ) Katsayısı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planlama (1)	3,53	,77	0,85	1									
İşin Sorumluluklarını Tanımlama (2)	3,60	,78	0,91	,719**	1								
Hedefleri Belirleme (3)	3,43	,80	0,85	,558**	,696**	1							
Kontrol Etme (4)	3,45	,74	0,89	,628**	,706**	,754**	1						
Lider-Çalışan Desteği (5)	3,44	,84	0,95	,527**	,497**	,567**	,708**	1					
Koçluk Yapmak(6)	3,31	,92	0,93	,535**	,500**	,536**	,704**	,825**	1				
Danışmanlık Yapmak (7)	3,21	,90	0,95	,533**	,488**	,526**	,667**	,792**	,821**	1			
Takdir etmek – Ödüllendirmek (8)	3,33	,85	0,93	,559**	,467**	,525**	,662**	,765**	,738**	,850**	1		
Çalışanın İş Tatmini (9)	2,82	,95	0,92	,110	,060	,115	,099	,085	,133*	,183**	,204**	1	
Örgütsel Bağlılık(10)	3,00	,82	0,87	,146*	,112	,175**	,203**	,237**	,296**	,344**	,312**	,589**	1
İş Stresi (11)	3,21	,99	0,91	-,019	,066	,036	-,052	-,233**	-,197**	-,152*	-,189**	-,241**	-,216**

\*\* Korelasyon 0,01 derecesinde anlamlı, \* Korelasyon 0,05 derecesinde anlamlı,



**Şekil 1.** Liderlik Davranışları ve Çalışan Üzerine Etkileri Modellemesi

Tablo 6'daki bağımsız değişken olan çalışan odaklı liderlik davranışlarından çalışanı bireysel destekleme ile model 4'deki bağımlı değişken iş tatmini arasında  $p < 0,05$  düzeyi (-2,154) kadar negatif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dolayısı ile çalışanı bireysel destekleme davranışı 1 (bir) birim artışı zaman, iş tatmini bu davranışa bağlı olarak -0,244 azalmaktadır. Bu anlamda, bağımsız değişkenlerden olan çalışanı bireysel destekleme derecesindeki artış iş tatmininin azalmasına neden olmaktadır.

Aynı şekilde destekleme davranışı ile model 5'deki bağımlı değişken örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Ayrıca, bireysel destekleme davranışı ile model 6'daki iş stresi arasında  $p < 0,05$  düzeyi (-2,049) kadar negatif yönde bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla, çalışanı bireysel destekleme davranışı 1 (bir) birim artışı zaman iş stresi bu davranışa

nışa bağlı olarak -0,232 kadar azalmaktadır. **H5a, H5b hipotezleri desteklenmedi, H5c hipotezi desteklendi.**

Tablo 6'ya göre; bağımsız değişken olan çalışan odaklı liderlik davranışlarından koçluk yapmak davranışı ile model 4, 5 ve 6'daki iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. **H6a, H6b, H6c hipotezleri desteklenmedi.**

Tablo 6'daki bağımsız değişken olan çalışan odaklı liderlik davranışlarından danışmanlık yapmak ile model.4 ve 6'daki bağımlı değişken iş tatmini ve iş stresi arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Fakat model.5'deki örgütsel bağlılık arasında  $p < 0,05$  düzeyi (2,244) kadar pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dolayısı ile danışmanlık yapmak davranışı 1 (bir) birim artışı zaman, örgütsel bağlılık bu davranışa bağlı olarak 0,286 kadar artmaktadır. Bu anlamda örgütsel bağlılıktaki artış; bağımsız değişkenlerden olan danışmanlık yapmak derecesinin artmasına bağlı olmaktadır. **H7a, H7c hipotezleri desteklenmedi, H7b, hipotezi desteklendi.**

Tablo 6'ya göre; bağımsız değişken olan çalışan odaklı liderlik davranışlarından takdir etmek – ödüllendirmek davranışları ile model.5 ve 6'daki örgütsel bağlılık ve iş stresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Ancak model.4'deki iş tatmini ile arasında  $p < 0,05$  düzeyi (2,167) kadar pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Dolayısı ile takdir etmek–ödüllendirmek 1 (bir) birim artışı zaman, iş

**Tablo 5.** Görev Odaklı Liderlik Davranışlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 1 İş Tatmini		Model 2 Örgütsel Bağlılık		Model 3 İş Stresi	
	$\beta$	T	$\beta$	T	$\beta$	T
<b>Bağımsız Değişkenler</b>						
Planlama (1)	,118	1,348	,118	1,348	-,091	-1,051
İşin Sorumluluklarını Tanımlama (2)	-,122	-1,201	-,122	-1,201	<b>,220</b>	<b>2,177*</b>
Hedefleri Belirlemek (3)	,116	1,210	,116	1,210	,111	1,161
Kontrol Etmek (4)	,023	,233	,023	,233	<b>-,234</b>	<b>-2,356**</b>
F	1.525		3.604**		2.357*	
R <sup>2</sup>	0.021		0.049		0.032	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.017		0.035		0.019	



**Tablo 6.** Çalışan Odaklı Liderlik Davranışlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 4 İş Tatmini		Model 5 Örgütsel Bağlılık		Model 6 İş Stresi	
	β	T	β	T	β	T
Lider-Çalışanı Bireysel Destekleme (5)	<b>-,244</b>	<b>-2,154*</b>	-,182	-1,666	<b>-,232</b>	<b>-2,049*</b>
Koçluk Yapmak(6)	,046	,389	,128	1,136	-,083	-,707
Danışmanlık Yapmak (7)	,128	,965	<b>,286</b>	<b>2,244*</b>	,208	1,572
Takdir Etmek – Ödüllendirmek (8)	<b>,249</b>	<b>2,167*</b>	,113	1,025	-,127	-1,109
F	4.446**		10.353**		4.698**	
R <sup>2</sup>	0.060		0.128		0.063	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.046		0.116		0.049	

\*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı \*\* Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

tatmini bu davranışa bağlı olarak 0,249 kadar artmaktadır. Bu anlamda iş tatminindeki artış; bağımsız değişkenlerden takdir etmek–ödüllendirmek derecesinin artmasına bağlı olmaktadır. **H8a hipotezi desteklendi, H8b, H8c hipotezleri desteklenmedi.**

Tablo 6'ya göre; bağımsız değişken olan çalışan odaklı liderlik davranışlarından koçluk yapmak davranışı ile model.4, 5 ve 6'daki iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. **H6a, H6b, H6c hipotezleri desteklenmedi.**

Tablo 6'daki bağımsız değişken olan çalışan odaklı liderlik davranışlarından danışmanlık yapmak ile model 4 ve 6'daki bağımlı değişken iş tatmini ve iş stresi arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Fakat model.5'deki örgütsel bağlılık arasında  $p<0,05$  düzeyi (2,244) kadar pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dolayısı ile danışmanlık yapmak davranışı 1 (bir) birim arttığı zaman, örgütsel bağlılık bu davranışa bağlı olarak 0,286 kadar artmaktadır. Bu anlamda örgütsel bağlılıktaki artış; bağımsız değişkenlerden olan danışmanlık yapmak derecesinin artmasına bağlı olmaktadır.

Tablo 6'ya göre; bağımsız değişken olan çalışan odaklı liderlik davranışlarından takdir etmek–ödüllendirmek davranışları ile model.5 ve 6'daki örgütsel bağlılık ve

iş stresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Ancak model.4'deki iş tatmini ile arasında  $p<0,05$  düzeyi (2,167) kadar pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Dolayısı ile takdir etmek–ödüllendirmek 1 (bir) birim arttığı zaman, iş tatmini bu davranışa bağlı olarak 0,249 kadar artmaktadır. Bu anlamda iş tatminindeki artış; bağımsız değişkenlerden takdir etmek–ödüllendirmek derecesinin artmasına bağlı olmaktadır. **H8a hipotezi desteklendi, H8b, H8c hipotezleri desteklenmedi.**

## TARTIŞMA

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, çalışan sonuçları ile ilgili ortalamalarına baktığımızda (Tablo 4) çalışanların örgütsel bağlılıklarının (3,00), iş tatminlerinin (2,82) düzeylerinin düşük, iş stres (3,21) düzeylerinin ise kısmen yüksek olduğu görülmüştür. Bu duruma saygınlık, fark edilme, işyeri olanakları, iş yükü, monotonluk gibi örgütsel bağlılığın, iş tatmininin ve iş stresinin etkilendiği diğer faktörlerin sebep olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada, (Tablo 5) planlama yapma ve hedefleri belirleme davranışının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bunun sebebinin sağlık kuruluşlarında planların Sağlık Bakanlığı tarafından yapılması, birim bazında yazılı planların olmayışı, çalışanların ya-

pılan planlara dâhil edilmemesi, merkezîyetçi bir yapının olması, ortak bir vizyon oluşturulamaması, çalışanların ortak bir amaca sahip olmanın önemini ve yaptığı işin, hedefleri gerçekleştirmedeki yerini kavrayamaması olabilir (Loke 2001).

İşin sorumluluklarını tanımlama davranışı ile iş stresi arasında  $p < 0,05$  düzeyi (2,177) kadar da pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Çalışmanın sağlık sektöründe yapılması ve bu sektörün yapılan işin riskli ve geri dönüşlerin çok hızlı olduğu bir yapıya sahip olması sorumluluk olgusunun önemini arttırmaktadır. Sorumluluğun yaratacağı kaygı iş stresinin oluşmasına sebep olabilir. Aynı zamanda görev kapsamını bilen çalışana ayrıca kuralları, talimatları çalışana sürekli belirtme çalışanın daha gergin olmasına yol açmaktadır. Ayrıca işin sorumluluklarını belirleme davranışı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemiştir. İşin doğasının yüksek risklere ve sorumluluklara sahip olması bağlılığın ve tatminin sağlanmasında, çalışanların mesleki gelişim için gerekli kurs ve eğitim programlarına yönlendirilmesi, çalışma saatlerinin düzenlenmesi gibi faktörleri daha önemli hale getirebilir.

Liderin, yürütülen işin planlandığı şekilde gittiğini kontrol etmesi ve gerekli müdahale ve bilgiyi zamanında yapması çalışanın iş stresini  $p < 0,05$  düzeyinde (-2,356) (düşürdüğü) azalttığı görülmektedir. Kontrol etme davranışı ile lider görevle ilgili sorumluluğu üstlenmektedir. Aldığı sorumluluktan dolayı iş stresi artan çalışanların kontrol etme davranışı ile sorumluluğu liderle paylaşması iş stresinin düşmesine neden olabilir. satış elemanları üzerinde yapılan bir çalışmada çalışanların iş davranışlarını takip edip, fazla müdahalede bulunmadan, yapılan kontrolün stresi azalttığı değerlendirilmiştir (Bülbül 2002; Loke 2001). Ayrıca kontrol davranışı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bunun sebebinin kontrol etme davranışının aynı zamanda çalışanın iş durumu üzerindeki etkisini ve karar verme yetisini kısıtlaması olabileceği düşünülmektedir. Yürütülen işin yapısı gereği yönetinin yakın kontrolün yürü-

tebileceği hiyerarşik, disiplinin olduğu örgütsel yapısında bu liderlik davranışı desteklendiği söylenebilir (Loke 2001).

Liderin çalışana bireysel olarak destekleme davranışı ile çalışanın iş stresi arasında  $p < 0,05$  düzeyinde (-2,049) negatif yönde bir ilişki söz konusudur. Liderin çalışanlarına pozitif tutum ve davranışlar sergilemesi, onlara karşı nazik, anlayışlı ve yardımsever olup, kişisel problemlerine çözüm yolları bulması, çalışan ile arasında yakın ilişki kurması huzurlu bir çalışma ortamı oluşmasına ve yaşanabilecek çatışmaların, kişisel ve örgütsel stres faktörlerinin azalmasına, iş stresinin düşmesine neden olabilir (Çatulaş, Baz, Kaya ve Savaş 2011; Ekinci ve Ekici 2003; Sığır 2007). Ayrıca liderin çalışana (psikolojik olarak) destekleme davranışlarının çalışanların iş tatminlerini azalttığı görülmüştür. Liderin, ikili ilişkiler üzerine yoğunlaşması işin arka planda kalmasına ve başarısız sonuçlar alınmasına, dolayısıyla iş tatminsizliğine yol açabilir. Singapurda ve ABD yürütülen çalışmalarda da liderin çalışana yakın ilgisinin hemşirilerin işyerine bağlılığı ve iş tatminini negatif etkilediği sonucu görülmüştür (Loke 2001; McNeese 1997). Loke (2001) belirttiği gibi işin disiplinli, hiyerarşik ilişkinin olması, riskin yüksek olması ile yönetiminin çalışana yakın ilgisi onun stresi azaltmakla beraber, çalışanın işini etkin yürütmesi konusunda zafiyat oluşturabilir.

Koçluk yapma davranışı ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş stresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Koçluk davranışı çalışanın, iş becerilerini geliştirmek ve deneyimlerini arttırmak için kendisinden daha yeterli ve nitelikli olan liderinden bu yönde yönlendirme almasıdır. Çalışmaya katılan sağlık kuruluşlarında liderlerin çalışanlardan daha yeterli ve nitelikli olmaması, koçluk davranışını etkin bir şekilde kullanmaması mümkündür. Nitekim korelasyon sonuçlarına baktığımızda koçluk davranışının ortalamasının düşük düzeyde (3,31) olması dikkat çekicidir. Ayrıca çalışmaya katılan sağlık personelinin yaş ortalamalarının ve eğitim seviyelerinin yüksek olma-

sı, mesleki yaşamda belli bir tecrübeye sahip olmaları da koçluk davranışından beklenen etkiyi azaltmış olabilir.

Danışmanlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasında  $p<0,05$  düzeyi (2,244) kadar pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Danışmanlık davranışı ile lider, çalışanların gelişimine ilgi gösterir, yetersiz kaldıklarında yeni beceriler elde etmelerine yeteneklerini geliştirmelerine, kariyer planlarına yardımcı olur, işleri ile ilgili kurs ve eğitim programlarına katılmalarını destekler, çalışanlara tavsiyelerde bulunup, rol model olur. Danışman davranışı ile lider çalışana kariyeri ve mesleki gelişimi konusunda yardımcıdır ve aralarında uzun vadeli bir ilişki söz konusudur. Kişi danışman liderle çalışmaya devam ettiği müddetçe kendi geleceğini, mesleki gelişimini garanti altına almış olur. Bu durum örgütsel bağlılığı etkilerken iş tatmini ve iş stresini etkileyebilir. Yapılan bazı çalışmalarda danışmanlık davranışının örgütsel bağlılığı artırdığı değerlendirilmiştir (Özutku, Ağaca ve Cevrioglu 2008; Sayın 2008).

Takdir etmek ödüllendirmek davranışı ile iş tatmini arasında  $p<0,05$  düzeyi (2,167) kadar pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. İnsan doğası gereği başarılarının takdir edilmesini bekler. İş yerinde kendini başarılı hissedebilmesi için geribildirim alması önemlidir. Bu geri bildirimler takdir etme ödüllendirme ile sağlanabilir. Takdir etme-ödüllendirme ile çalışanın motivasyonunu ve çalışma arzusunu artırarak iş tatmininin artması sağlanabilir (Livi, Kenny, Albright ve Pierro 2008; Loke 2001; Tengilimoğlu 2005; Yukl 2010). Ayrıca takdir etmek, ödüllendirmek davranışı ile örgütsel bağlılık ve iş stresi arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Çalışanlar performansa dayalı iş göstergeleri sonuçlarına göre takdir görür. Dolayısıyla kişi başarıyla tamamladığı işin sonucunda ödül alır. Bu durum kısa vadede yaptığı işten zevk almasını mutlu olmasını sağlar. Fakat örgütsel bağlılık uzun süreli ilişkilerden kaynaklanır. Bu kapsamda takdir etme ödüllendirme davranışı bağlılık üzerinde istenilen etkiyi gösterememiş olabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çalışmada görev ve çalışan odaklı liderlik davranışları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında, lider davranışlarının, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve iş stresi düzeyini etkilediği görülmüştür. Bazı liderlik davranışlarının çalışanın davranışsal sonuçlarını negatif ilişkili olduğu da görülmektedir. Liderin çalışana (duygusal, psikolojik) desteği, çalışanın iş tatminini negatif etkilemiştir. Singapurda ve ABD yürütülen çalışmalarda da liderin çalışana yakın ilgisinin hemşirelerin işyerine bağlılığı ve iş tatminini negatif etkilediği sonucu görülmüştür (Loke 2001; McNeese 1997). Loke (2001) bu durumun kültürel faktörlerden kaynaklandığını belirtmiştir. Fakat ABD yine hemşireler üzerinde yapılan çalışmalarda benzer sonuç çıkmasının, aynı zamanda farklı çalışmalarda liderin yürütülen işi kontrol etmesinin çalışanın davranışsal sonuçlara olumlu etkisi kültürel faktörlerden daha çok yürütülen iş ve sektörün etkisinden kaynaklandığı söylenebilir. Lider davranışının etkisinin hemşirelere olan etkisinin diğer sektörlerde çalışanlardan bazı yönlenden farklılaşma sebebi gelecekteki çalışmalarda işin ve organizasyon yapısı açısından incelenebilir.

Sağlık kuruluşlarındaki yöneticilerin danışman liderlik davranışları sergileyerek, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine önem vermesi, mesleki gelişimleri için gerekli olan eğitim programlarına yönlendirmesi, yol göstermesi örgütsel bağlılıklarının artmasına olumlu yönde katkı sağlayabilir. Örgüt içerisinde teşvik amacıyla kullanılan para ödülü, ikramiye, prim gibi maddi ödüllerin yanında, takdir etme, plaket verme gibi manevi ödüllerin verilmesi, çalışanların iş tatminlerinin artmasında önemli yere sahip olduğu çalışma sonucunda görülmüştür. Bu kapsamda yüksek iş tatmini için takdir etme, ödüllendirme davranışlarının artırılarak sürdürülmesi gerektiği düşünülmektedir. Liderin duygusal destekleme davranışlarının iş stresini azaltması sebebiyle, bu davranışların sürekliliği sağlanmalıdır. Süreç yönetiminde destekleme davranı-

şının tek başına uygulanmasının iş tatmininde azalmalara sebep olabileceği göz önüne alınmalıdır. Çalışanların kendi fikirlerini, liderlerinden beklenti ve önerilerini açık bir şekilde dile getirebilecekleri iletişim ortamlarının oluşturulması ile süreç boyunca ortaya çıkabilecek problemlere gerçek çözümler üretilmesinin ve yaratıcılıklarının geliştirilmesinin sağlanabileceği değerlendirilmiştir.

## KAYNAKLAR

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning the share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.

Brayfield, A., Rothe, H. F., (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35: 307-311.

Bülbül, M. (2007). Örgütsel bağlılık ve kamu kuruluşlarına yönelik bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Çakınberk, A., Demirel, T. E. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 24: 103-135.

Çatulay, Ü., Baz, M., Kaya, S., Savaş, K. (2011). Örgüt içi stres. *Uluslar Arası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): 1-11.

Çınar, O. (2010). Eğitim ve sağlık alanı çalışanlarının iş stresi düzeyleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33): 101-121.

Ekinci, H., Ekici, S. (2003). İşletmelerde örgütsel stres yönetim stratejisi olarak sosyal desteğin rolüne ilişkin görgül bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1): 109-129.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 8. baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

House, R., Rizzo, J. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7: 467-505.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Iliès, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *The Journal of Applied Psychology*, 89: 36-51.

Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatmini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 41(1): 129-141.

Livi, S., Kenny, D. A., Albright, L., Pierro, A. (2008). A social relations analysis of leadership. *The Leadership Quarterly*, (19): 235-248.

Loke, J. C. F. (2001). Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4): 191-205.

McNeese, S. (1999). The relationship between managerial motivation, leadership, nurse outcomes and patient satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 243-259.

McNeese, S. (1997). The influence of manager behavior on nurses' job satisfaction, productivity, and commitment. *The Journal of Nursing Administration*, 27(9): 47-55.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. *Sage Publications*, 9(3): 309-312.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. 2. baskı, McGraw-Hill, New York.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2): 113-130.

Özutku, H., Ağaca, V., Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimi teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2): 193-210.

Sayın, Ç. (2008). Yönetici hemşirelerde algılanan liderlik tarzlarının hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Sellgren S. F., Ekvall G., Tomson G. (2008). Leadership behavior of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management*, 16: 578-587.

Sığırı, Ü. (2007). Geçici ve daimi personelin stres faktörlerinin, belirlenmelerinin, yatkinliklarının ve stresle baş etme tarzlarının mukayeseli analizi. *Marmara Üniversitesi Dergisi*, 7(28): 177-188.

Tağraf, H., Çalman, İ. (2009). Ohio üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2): 135-154.

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): 23-45.

Wong, A. C., Laschinger, K. S. H. (2012). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4): 947-959.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th. ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey.