

# Hastane Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi (Ankara İlinde Bir Devlet Hastanesi Örneği)

Aynur Yazıcı SORUCUOĞLU\*  
Zekai ÖZTÜRK\*\*

## ÖZ

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderin takipçileri üzerindeki değişim etkisini öne çıkaran özelliklerine odaklanır. Dönüşümcü liderler, takipçilerine ilham verir, değerlerini ve performans standartlarını yükseltir ve uzun vadeli hedeflere odaklanmasını sağlarlar (Dülker, 2019). Örgütsel bağlılık, örgüt-çalışan ilişkisinin bir sonucudur. Çalışan kişinin, çalıştığı kuruma karşı hissettiği bağın gücünü ifade eder. Kuruma bağlılık çalışanların kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaç ve değerleri elde etmek için çaba göstermesi ve beraberinde kurum üyeliğini devam ettirmek istemesidir (Arıklıoğlu, 2019).

Bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ankara’da bir devlet hastanesinde çalışan personelin örgütsel bağlılığı ve dönüşümcü liderlik algısının incelendiği bu çalışma; betimsel ilişkisel bir tarama modeli olup, 868 kişilik evren içerisinde, araştırmaya katılmayı kabul eden 476 kişi ile anket yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmada, Allen ve Meyer’in geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Podsakoff’un geliştirdiği Dönüşümcü Liderlik Ölçeği’nin yer aldığı soru formu kullanılmıştır. Ölçeğin toplam puanı 2,92 olup, ortalamadadır. Alt gruplar değerlendirildiğinde ise, en yüksek puanın duygusal bağlılık alt grubunda olduğu, yani, araştırmanın yapıldığı devlet hastanesinde görevli tüm çalışanların duygusal bağlılığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu; kurum amirine

\* Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü, AYBÜ Yenimahalle Eğitim ve Araştırma Hastanesi, [aynursorucuoglu@gmail.com](mailto:aynursorucuoglu@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-8012-7372>

\*\* Prof. Dr. , Ankara Hacıbayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, [z.ozturk@hbv.edu.tr](mailto:z.ozturk@hbv.edu.tr) <https://orcid.org/0000-0003-2569-7249>

yönelik algılanan dönüşümcü liderlik algısı arttıkça, ilgili kurumda çalışanların örgütsel bağlılığının da arttığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Dönüşümcü Liderlik, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Bağlılık, Hastane

# The Effect of Transformer Leadership Perceptions of Hospital Employees on Organizational Commitment (An Example of a State Hospital in Ankara)

Aynur Yazıcı SORUCUOĞLU\*

Zekai ÖZTÜRK\*\*

## ABSTRACT

The transformational leadership approach focuses on the characteristics of the leader that emphasize the impact of change on followers. Transformational leaders inspire their followers, raise their values and performance standards, and enable them to focus on long-term goals (Dülker, 2019). Organizational commitment is the result of the organization-employee relationship. It expresses the strength of the bond that the employee feels towards the organization he / she works for. Commitment to the corporation is that employees accept corporate goals and values, strive to achieve these goals and values, and want to continue their corporate membership with them (Arıkloğlu, 2019).

In this study, the effect of transformational leadership on organizational commitment was investigated. This study examines the organizational commitment and transformational leadership perception of the personnel working in a public hospital in Ankara. It is a descriptive relational screening model and it was conducted with a questionnaire method with 476 people who accepted to participate in the study from 868 universe. In the research, the Questionnaire including Organizational Commitment Scale developed by Allen and Meyer and Transformational Leadership Scale developed by Podsakoff were used. The total score of the scale is 2.92 and is on average. When the sub-groups were evaluated, it was found that the highest score was in the emotional commitment sub-group, that is, all employees working in the state hospital where the

---

*Health Care Service Manager, AYBÜ Yenimahalle Education and Research Hospital, [aynursorucuoglu@gmail.com](mailto:aynursorucuoglu@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-8012-7372>*

*\*\* Prof. Dr., Ankara Hacıbayram Veli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Health Management, [z.ozturk@hbv.edu.tr](mailto:z.ozturk@hbv.edu.tr) <https://orcid.org/0000-0003-2569-7249>*

research was conducted had higher emotional commitment. According to the results obtained; there is a positive relationship between transformational leadership and organizational commitment; As the perceived transformational leadership perception towards the supervisor increases, the organizational commitment of the employees increases.

**Keywords:** Transformational Leadership, Attendance Commitment, Normative Commitment, Emotional Commitment, Organizational Commitment, Hospital

## 1. GİRİŞ

Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerini işlerine yoğunlaştırmalarıyla yakından ilişkilidir. Ancak, çalışanların işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenek, örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyümesi, çalışanların örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar örgütsel bağlılık olarak nitelendirilen, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir (Hoş ve Oksay, 2015). Örgütsel bağlılık, içerdiği aidiyet duygusu ile çalışanla kurum arasında bir bağ oluşturmakta ve böylece kurumda çalışanların, ortak amaç, değer ve kültür benimsemeleri sağlanmaktadır (Sarpbalkan, 2017: 28). Meyer ve Allen (1987) de örgütsel bağlılığı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Duygusal bağlılık, çalışanın duygusal yönden kuruma bağlanmasını, kurumla özdeşleşmesini ifade eder. Bu bağlılıkta çalışan kurumuyla etkileşim halindedir ve kurumun üyesi olmaktan mutludur. Devamlılık bağlılığı, daha çok ekonomik anlamda açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlılık türünde çalışan maddi sebeplerden dolayı kurumda çalışmaya devam etmektedir. Normatif bağlılık ise çalışanların farklı nedenlerden dolayı kurumda kalmaları ve bu nedenle zorunlu bir bağlılık geliştirmeleridir. Bu bağlılık türünde çalışanların, kurumdan ayrılma durumunda sahip oldukları yatırımları kaybedeceklerine inanmaları ve iş seçeneklerinin sınırlı olması nedeni ile zorunluluk hissederek çalışmaya devam etmeleri seçenekler arasındadır (Ağaçbacak, 2019; Taşova, 2019). Kurumlarda yöneticilerin gösterdiği liderlik tarzları ile çalışanların kurum hedef ve değerlerine olan bağlılığı artmaktadır. Kurumda yöneticiler, kurumun kültürel değerlerine ve normlarına önem veriyorsa, bu kurumlarda verimli ve yenilikçi düşünce anlayışı gelişecektir. Bu sebeple yöneticilerin liderlik özellikleri çalışanların örgüte olan bağlılıklarıyla yakından ilgilidir (Karahana, 2008: 146). Bass'a (1990) göre; liderler çalışanların görüşlerine önem verip cesaretlendirdiklerinde, grubun misyon ve amaçlarıyla ilgili bir farkındalık ve kabullenme sağladıklarında çalışanlarını kendi çıkarlarının ötesinde kurumun yararına doğru hareket ettirdiklerinde dönüşümcü liderlik ortaya çıkar. Dönüşümcü liderler, grup ya da kurumun gelişimi sağlarken, başarı ya da kişisel gelişim için çalışanların isteklerini artırır. Çalışanların

kişisel çıkarlarına cevap vermek yerine, kurumla ilgili önemli konularda farkındalık sağlarlar. Bir yandan da, çalışanların güvenini artırır ve çalışanların varoluş sorunlarından başarı, büyüme ve gelişme ile ilgili kaygılar taşırlar. Dönüşümcü liderler bu sonuçlara bir ya da birkaç yolla ulaşırlar. Çalışanlar için karizmatik olabilir ve onlara ilham verebilirler; her bir çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilir ve/veya çalışanları zihinsel olarak teşvik edebilirler (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 134)

Günümüzde liderlik, basit bir lider takipçi arasındaki ilişkiden öte, insan kaynağının sahip olduğu potansiyelin, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde en fazla faydayı yaratabilecek çıktıya dönüştüğü, takipçilerin duygusal yönlerine daha fazla önem veren, ilişki odaklı bir anlayış olarak, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini sağlama aracı olarak görülmektedir. Bu ilişki odaklı yeni liderlik paradigması çerçevesinde kavramsallaştırılan idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi eksenli olan dönüşümsel liderliktir. Dönüşümsel liderler stratejik bir vizyon yaratarak, bu vizyonu rol model olarak kendi davranış biçiminde sürekli uygulayarak, takipçilerine aktarır ve örgütsel düzeyde bu vizyona bağlılık geliştirir. Böylece, dönüşümsel liderlik, takipçilerin arasında daha fazla uyumun, güvenin ve performansın olduğu bir örgütsel iklimi doğru, etkin bir değişim ortaya çıkarmaktadır. Dönüşümsel liderliğin ana amacı, takipçilerin güdü ve ihtiyaçlarını tatmin ederek, onların en üstün performanslarına ulaşmaları için gereken fırsatı vermektir. Dönüşümsel liderler, karizma ve ilham verme faktörlerini etkileme sürecine dahil ederek, takipçilerinin beklenenden öte bir performans göstermelerini sağlarlar. Dönüşümsel liderlik, takipçilerin performansını beklenenden daha öteye taşımak için takipçileri motive eden bir süreçtir. Dönüşümsel liderlik, lider ve takipçilerinin etik uygunluğunun ve motivasyonunun arttırıldığı bir liderlik stili olarak tanımlayarak dönüşümsel liderliğin, takipçileri istenen yöne sevk etmek için finansal özendiriciler kullanıldığı bir süreç yerine, takipçiler ile ilgilenilerek ve onların beklenti ve hislerine cevap vererek, potansiyellerini en azami düzeyde kullanmalarını sağlayarak, üstün performans gösterebildikleri bir süreç olarak tanımlamaktadır (Söylemez, 2019). Dönüşümcü lider, kurum çalışanlarını kuvvetli bir biçimde etkileyerek, kurumsal amaçların, çalışanların kendi kişisel beklentilerinin önüne geçmesine neden olur. Yani, kurumsal amaçlar, çalışanlar için daha fazla anlam kazanır. Böyle bir durumda, çalışanlar öncelik kurumun amaçlarını

gerçekleştirmesidir. Bu nedenle, kişisel beklentilerini ikinci plana atarlar ve görevlerine yoğunlaşarak görevlerini arzulu ve istekli bir şekilde yerine getirirler. Dönüşümcü lider çalışanların işleriyle ilgili düşünce yapısında ve değer sistemlerinde ve olaylara bakış açısında bir dönüşüm oluşturur. Böylelikle çalışanların önceliği değişmiş ve kurumun amaçları ön plana çıkmıştır. Bu dönüşümü gerçekleştirenler dönüşümcü liderlik özelliğine sahip kişilerdir. Bu özellikler, karizma, kendine olan tam güven, ilham verme, entelektüel yaklaşım, vizyon yaratılmasına katkı, samimi ilişki kurmadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 415). Dönüşümcü liderlik davranışları gösteren liderler örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 69). Dönüşümcü liderler çalışanlara vizyon kazandırarak, kendilerine güvenmelerini sağlamaktadır. Yöneticilerinin onlara koçluk ederek motive ettiği ve kendilerini desteklediğini hisseden çalışanlar örgüt çıkarlarını kendi menfaatlerinin de üzerinde tutarak üstün bir performans sergilemeye başlamaktadırlar. Bu şekilde hem uygun bir çalışma ortamı yaratılmış hem de motive olan, başarıya güdüsü yüksek çalışanlar örgütlerine karşı bağlılık hislerini artırmış ve işten ayrılma ya da devamsızlık yapma gibi olumsuz düşüncelerden uzaklaşmış olacaktır. Kısaca Dönüşümcü liderlik çalışanların işe karşı tutum ve davranışlarını hem bireysel olarak hem de örgütsel olarak olumlu şekilde etkilemektedir. Günümüz yöneticileri çalışanların beklentilerini çok iyi analiz edebilmeli ve örgütsel bağlılıklarını normatif ve devam bağlılığından ziyade duygusal bağlılık hissetmeleri için çaba sarf etmelidir. Birey “mecbur” ya da “ihtiyacı” olduğundan değil gerçekten o iş yerinde kalmak “istediği” için işyerinde çalışmaya devam etmesi arzulanır sonuçtur. Bu nedenle yöneticiler duygusal bağlılığı artırıcı bir takım uygulamalar geliştirmelidir. (Çakınberk ve Demirel, 2010: 117). Farklı örneklerde gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde; olumlu iş tutumları üzerinde, ilgili liderlik tarzlarından en etkili olanı dönüşümcü liderlik olarak tespit edilmektedir (Börü ve Güneşer, 2005; Baltacı vd.,2014; Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014). Kurumların en önemli ihtiyaçları insanların kuruma çekilmesi, kuruma bağlanması ve örgüt için gerekli olan görevleri yerine getirmesi için güdülenmesidir. Örgütlerin varlığını koruması bu güdülemeye bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin diğer çalışanlara göre daha uyumlu, özverili, üretken, çalışkan ve daha az maliyete neden oldukları bilinmektedir. Günümüz örgütlerinde gelişigüzel yürütülen yönetimlerin başarıya ulaşmadığı görülmektedir. Değişime uyum sağlamak

ve değişimin öncüsü olabilmek için belirli bir strateji belirlenmeli, örgütün bu değişime bağlı kalarak organize edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık göz önünde bulundurulmalı ve değişim bu doğrultuda planlanmalıdır. Sağlık örgütlerinin başarılı olmasında insan faktörü büyük önem taşımakta ve önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Kurumlarına bağlı olan sağlık çalışanları örgütlerin üstün hizmet vermesinde büyük yararlar sağlayacağından çalışanların memnuniyetleri, örgütlerine olan bağlılıklarını ve kurumun desteğini alarak örgütün vermeyi amaçladığı sağlık hizmetinin kalitesini ve verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. Örgütlerin çalışanlara sağladıkları desteğin büyüklüğü ile çalışanların kurum içi verimliliklerinin ve kurumuna bağlılık oranının arttığı görülmektedir. Günümüzde örgütlerin çalışanlara sunduğu hizmetlerle kuruma kazandırdıkları maddi ve manevi desteğin doğru orantılı olarak değiştiiği görülmektedir. Bu nedenle örgütlerin çalışanlara verecekleri destek ne kadar iyi olursa çalışanların kuruma karşı desteği o yönde ilerlemektedir. Bu anlamda sağlık kurumlarında çalışanların verimliliklerini artıracak çalışanları kuruma bağlayacak liderlere ihtiyaç bulunmaktadır (Öztürk, 2018). Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinin sağlık çalışanları üzerinde etkisi ile ilgili literatürde çok fazla çalışma olmamasından dolayı bu boşluğu doldurmak için bu çalışma önemlidir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalara baktığımızda; Tengilimoğlu ve Yiğit (2005)'in hastane çalışanları üzerine yaptığı araştırmada da araçsal, katılımlı ve destekleyici liderliğin ön planda olduğu görülmektedir. Çakinberk ve Demirel'in 2010 yılında yaptıkları çalışmada; liderlik tarzlarından özellikle dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Top ve arkadaşlarının 2013'te yaptıkları araştırmada; Sağlık kuruluşlarında örgütsel bağlılık konusunda araştırma eksikliği bulunmaktadır. Hastane personelinin örgütsel bağlılığını, örgütsel güvenini ve iş memnuniyetini olumsuz yönde etkileyen faktörleri azaltmak ve hastane yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışlarını iyileştirmek için bir dizi spesifik önlem alınması önerilmektedir. Akkurt, Alparslan ve Oktar'ın 2015 yılında yaptıkları çalışmada; araçsal ve etkileşimci liderliğin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğunu, dönüşümcü liderliğin, işe ve örgüte yönelik bu olumlu tutumlar üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı belirlenmiştir. Bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır.



## 2. AMAÇ, YÖNTEM VE KAPSAM

### 2.1.Amaç

Bu çalışma, Ankara’da bir devlet hastanesinde çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının, örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır.

### 2.2.Araştırmanın Hipotezleri

**Hipotez 1.** Dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 2.** Dönüşümcü liderlik algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 3.** Dönüşümcü liderlik algısı ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 4.** Dönüşümcü liderlik algısı ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 5.** Çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının ortalamaları, demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

### 2.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara’da bir devlet hastanesinde çalışan 868 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Evren içerisinde, araştırmaya katılmayı kabul eden 476 örneklem ile anket yöntemiyle bu çalışma yapılmıştır.

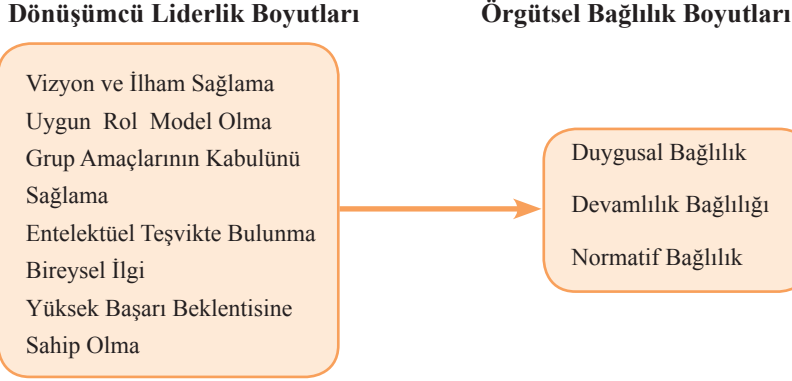
### 2.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma bir devlet hastanesi ile sınırlı kalmıştır.

### 2.5. Araştırmanın Modeli

Bir devlet hastanesinde çalışan personelin dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel bağlılıklarının incelendiği bu çalışma, betimsel ilişki bir tarama modelidir.

Tablo 1. Araştırmanın Modeli



## 2.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket, sosyodemografik önermeler, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ni içeren 3 bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın analizinde; yüzdelik, Standart Sapma, Kolmogorov Smirnov Testi, Korelasyon, Mann Whitney U ve Kruskall Wallis Testleri kullanılmıştır.

## 2.7. Sosyodemografik Sorular

Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, bu iş yerinde çalışma süreniz, toplam çalışma süreniz, hastanedeki göreviniz ve çalıştığımız bölüm sorularını içermektedir.

## 2.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

16 önermeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Allen ve Meyer tarafından 1997 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Hakan Dilek tarafından 2005 yılında doktora tezi olarak yapılmıştır. Ölçek, 3 alt gruptan oluşmaktadır. 5'li likert tipte olan ölçek, "1. Hiç katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum" cevaplarını ifade etmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Grupları ve İlgili Soruları

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Grupları	Ölçekteki İlgili Sorular
Duygusal Bağlılık	1. 2. 3. 4. 5. 6. ve 7. sorular
Devam Bağlılığı	8. 9. 10. 11. ve 12. sorular
Normatif Bağlılık	13. 14. 15. ve 16. sorular

## 2.9. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Örgütteki dönüşümcü liderlik uygulamalarını belirlemek için 23 sorudan oluşan ölçek, Podsakoff ve arkadaşları tarafından 1996 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe çevirisi Bahar Dikmen tarafından 2012 yılında yapılmıştır. Ölçek, “1. Hiç katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde, 5’li likert tipindedir.

**Tablo 3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Grupları ve İlgili Soruları**

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyutları	Ölçekteki İlgili Sorular
Vizyon ve İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	1. 2. 7. 8. 13. 14. 19. ve 22. sorular
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	3. 9. 15. 20. ve 23. sorular
Entelektüel Teşvikte Bulunma	6. 12. 18. ve 21. sorular
Bireysel İlgi	5. 11. ve 17. sorular
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip olma	4. 10. ve 16. sorular

## 2.10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Puanlaması

**Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Puanlaması**

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

## 2.11. Korelasyon Değeri İlişki Değerleri

**Tablo 5. Korelasyon Değerleri Tablosu**

$r > 0,70$	Değişkenler arasında güçlü ilişki
$0,40 < r < 0,70$	İlişki orta derece
$0,20 < r < 0,40$	İlişki zayıf
$r < 0,20$	İlişki ihmal edilecek derecede düşük

### 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

#### 3.1.Sosyodemografik Bulgular

Tablo 6. Sosyodemografik Bulgular

Değişkenler	Kategoriler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	332	69,7
	Erkek	144	30,3
Eğitim Durumu	İlköğretim	38	8,0
	Lise	159	33,4
	Önlisans	120	25,2
	Lisans	147	30,9
	Lisansüstü	12	2,5
Medeni Durum	Evli	395	83,0
	Bekar	81	17,0
Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	1 yıldan az	22	4,6
	1-5 yıl arası	139	29,2
	6-10 yıl arası	181	38,0
	10 yıldan fazla	134	28,2
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	8	1,7
	1-5 yıl arası	59	12,4
	6-10 yıl arası	132	27,7
	10 yıldan fazla	277	58,2
Hastanedeki Çalışma Durumunuz	Kadrolu Çalışan	279	58,6
	Hizmet Alımı Çalışan	195	41,0
	Belirtmeyen	2	0,4
Görev Yaptığınız Bölüm	Ayaktan Başvuru Birimleri	116	24,4
	Tetkik Birimleri	64	13,4
	Yataklı Birimler	113	23,7
	Destek Birimler	122	25,6
	İdari Birimler	15	3,2
	Ameliyathane	26	5,5
	Belirtmeyen	20	4,2
<b>Toplam</b>		<b>476</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların %69,7'si kadın, %33,4'ü lise mezunu, %83,0'ı evli olup, %38,0'ı bu iş yerinde 6-10 yıldır çalışmaktadır. Çalışanların %58,2'si 10 yıldan fazla süredir çalışmakta olup, %58,6'sı kadrolu, %41,0'ı hizmet alımı çalışandır ve %24,4'ü ayaktan başvuru birimlerinde görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların yaş ortalaması ise  $36,95 \pm 7,05$ 'dir.

### 3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalama ve Standart Sapması

ALT BOYUT	$\bar{X}$	$\sigma$
Duygusal Bağlılık	3,00	1,31
Devam Bağlılığı	2,88	1,38
Normatif Bağlılık	2,89	1,38
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	2,92	1,35

Ölçeğin toplam puanı 2,92 olup, ortalamadadır. Alt gruplar değerlendirildiğinde ise, en yüksek puanın duygusal bağlılık alt grubunda olduğu, yani, araştırmanın yapıldığı devlet hastanesinde görevli tüm çalışanların duygusal bağlılığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu kurumda çalışanlar kurumu sevdikleri ve benimsedikleri için kalmayı tercih etmişlerdir. Bu sonuç; Erdem'in (2007:74) hastane çalışanlarıyla yaptığı çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Yapılan çalışmalar (Eisenberger et al., 2019; Nohe and Hertel,2017; Stinglhamber et al., 2015;Casimir et al., 2014; Chan and Mak, 2014; Eisenberger et al., 2010; joo, 2010) göstermiş ki liderlerin özellikleri ve kurumun öğrenme kültürü kurumlara olan duygusal bağlılığı olumlu etkilemektedir. Katılımcılar arasında en düşük bağlılık, devam bağlılığıdır. Bu sonuca bakılarak, katılımcıların alternatif iş imkânlarının olmaması ya da örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olması gibi nedenlerle, bir zorunluluk sonucu değil, gerçekten örgütle bir bağ kurdukları için çalışmaya devam ettikleri söylenebilir. Bu sonuç (Sarpbalkan, 2017:66) yaptıkları çalışmayla benzerlik göstermektedir. (Çakinberk ve Demirel,2010: 117) yaptıkları çalışmada katılımcıların örgütlerine karşı en fazla normatif bağlılık daha sonra sırasıyla devam bağlılığı ve duygusal bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlar bu araştırma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir.

### 3.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Puanları

Tablo 8. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ortalama ve Standart Sapması

ALT BOYUT	$\bar{X}$	$\sigma$
Vizyon ve İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	3,07	1,22
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	3,12	1,23
Entelektüel Teşvikte Bulunma	3,02	1,22
Bireysel İlgi	2,89	1,26
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	3,36	1,14
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	3,09	1,21

Yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutunda çalışanların vermiş oldukları puanın, diğer alt gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ölçeğin toplam puanına bakıldığında ise orta düzeyde olduğu görülmektedir.

### 3.4. Sosyodemografik Özellikler ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Analizi

Yapılan hipotez testleri sonucunda dönüşümcü liderlik algısı ortalamasının demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Mann whitney u testine göre; Cinsiyet ile duygusal bağlılık ( $p=0,00$ ), devam bağlılığı ( $p=0,00$ ), normatif bağlılık ( $p=0,00$ ) alt boyutları ve örgütsel bağlılık arasında ( $p=0,00$ ); vizyon ve ilham sağlama ve uygun rol model olma ( $p=0,01$ ), entelektüel teşvikte bulunma ( $p=0,01$ ), bireysel ilgi ( $p=0,01$ ) alt boyutları ile dönüşümcü liderlik arasında ( $p=0,01$ ) anlamlı fark vardır.

**Tablo 9. Yaş ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

	Ölçekler ve Subgrupları	Yaş		
		n	r	p
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	276	0,12	0,01
	Devam Bağlılığı	276	-0,06	p>0,05
	Normatif Bağlılık	276	-0,01	p>0,05
	Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalaması	276	0,02	p>0,05
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Vizyon ve İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	276	0,09	0,04
	Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	276	0,12	0,01
	Entelektüel Teşvikte Bulunma	276	0,09	0,03
	Bireysel İlgî	276	0,13	0,01
	Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	276	0,08	p>0,05
	Dönüşümcü Liderlik Ölçek Ortalaması	276	0,11	0,01

Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel bağlılık ölçeği alt gruplarından duygusal bağlılık alt grubu ile çok zayıf ( $r= 0,12$ ) pozitif ilişki tespit edilmiştir. Buna göre; yaş arttıkça duygusal bağlılık da artmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeği incelendiğinde; yaş arttıkça, vizyon ve ilham sağlama ve uygun rol model olma ( $r=0,09$ ), grup amaçlarının kabulünü sağlama ( $r=0,12$ ), entelektüel teşvikte bulunma ( $r=0,09$ ), bireysel ilgi ( $r=0,13$ ) ve dolayısıyla dönüşümcü liderlik ölçeği ortalamasında ( $r=0,11$ ) çok zayıf yönlü artış olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Eğitim Durumu ile Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farkın İncelenmesi

	Ölçekler ve Subgrupları	Eğitim Durumu		
		n	Chi-Square	p
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	276	43,28	0,00
	Devam Bağlılığı	276	59,53	0,00
	Normatif Bağlılık	276	62,78	0,00
	Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalaması	276	68,23	0,00
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Vizyon ve İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	276	25,39	0,00
	Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	276	20,32	0,00
	Entelektüel Teşvikte Bulunma	276	19,31	0,00
	Bireysel İlgi	276	19,97	0,00
	Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	276	7,54	p>0,05
	Dönüşümcü Liderlik Ölçek Ortalaması	276	19,18	0,00

Eğitim durumu ile örgütsel bağlılık ölçeği ve alt grupları istatistikî olarak incelendiğinde; duygusal bağlılık ( $p>0,05$ ), devam bağlılığı ( $p<0,05$ ), normatif bağlılık ( $p<0,05$ ) alt gruplarında ve ölçek ortalaması arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı fark tespit edilmiştir. Buna göre; ilköğretim mezunlarının duygusal bağlılığının (mean rank 335,14), devam bağlılığının (mean rank 329,16), normatif bağlılığının (mean rank 336,86) ve örgütsel bağlılık (mean rank 336,86) düzeyinin, diğer eğitim durumuna sahip çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeği ile eğitim durumu arasındaki anlamlı fark incelendiğinde ise; vizyon ve ilham sağlama ve uygun rol model olma ( $p<0,05$ ), grup amaçlarının kabulünü sağlama ( $p<0,05$ ), entelektüel teşvikte bulunma ( $p<0,05$ ), bireysel ilgi ( $p<0,05$ ) ve ölçek ortalaması ( $p<0,05$ ) arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; vizyon ve ilham sağlama ve uygun rol model olma algısı (mean rank 322,87), grup amaçlarının kabulünü sağlama algısı (mean rank 324,46), entelektüel teşvikte bulunma algısı (mean rank 317,29), bireysel ilgi



(mean rank 320,92) ve dönüşümcü liderlik ölçek toplamı (mean rank 319,66) içinde de en yüksek algıya sahip grubun ilköğretim mezunu çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar (Çakınberk ve Demirel, 2010: 117) yaptıkları çalışmayla farklılık göstermektedir. Mann Whitney U Testine göre; medeni durum ile örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasında anlamlı fark yoktur ( $p>0,05$ ). Bu iş yerinde çalışma süresi ile örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasında Kruskal Wallis Testi ile analiz yapılmış, ancak anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 11. Toplam Çalışma Süresi ile Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farkın İncelenmesi**

	Ölçekler ve Subgrupları	Toplam Çalışma Süresi		
		n	Chi-Square	p
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	276	4,55	$p>0,05$
	Devam Bağlılığı	276	8,21	0,04
	Normatif Bağlılık	276	9,00	0,02
	Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalaması	276	7,24	$p>0,05$
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Vizyon ve İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	276	7,24	$p>0,05$
	Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	276	6,11	$p>0,05$
	Entelektüel Teşvikte Bulunma	276	6,98	$p>0,05$
	Bireysel İlgi	276	7,04	$p>0,05$
	Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	276	12,23	0,01
	Dönüşümcü Liderlik Ölçek Ortalaması	276	8,33	0,04

Toplam çalışma süresi ile kullanılan ölçekler arasındaki fark değerlendirildiğinde; örgütsel bağlılık ölçeği alt gruplarından, devam bağlılığı ( $p<0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $p<0,05$ ) alt grupları ile; dönüşümcü liderlik ölçeği alt gruplarından, yüksek başarı beklentisine sahip olma alt grubu ( $p<0,05$ ) ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı farka göre; devam bağlılığı (mean rank 305,31) ve normatif bağlılık (mean rank 354,69)

en fazla 1 yıldan az çalışanlardadır. Bu durum kuruma yeni başlayanların henüz kuruma duygusal bağ geliştirmediğini göstermektedir. Toplam çalışma süresi ile dönüşümcü liderlik arasındaki anlamlı farka göre ise; 1 yıldan az çalışanlarda yüksek başarı beklentisi algısı (mean rank 332,69) ve dönüşümcü liderlik algısı (mean rank 354,31), daha uzun süre çalışanlardan daha yüksektir. Kuruma yeni başlayanlar genç oldukları için kuruma yüksek başarı beklentisine sahip olarak geldikleri görülmektedir.

**Tablo 12. Hastanedeki Çalışma Durumu ile Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farkın İncelenmesi**

	Ölçekler ve Subgrupları	Hastanedeki Çalışma Durumu		
		n	Chi-Square	p
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	276	55,52	0,00
	Devam Bağlılığı	276	81,10	0,00
	Normatif Bağlılık	276	87,83	0,00
	Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalaması	276	95,23	0,00
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Vizyon ve İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	276	25,28	0,00
	Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	276	13,06	0,00
	Entelektüel Teşvikte Bulunma	276	13,05	0,00
	Bireysel İlgisi	276	13,25	0,00
	Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	276	3,50	p>0,05
	Dönüşümcü Liderlik Ölçek Ortalaması	276	14,09	0,00

Araştırmanın yapıldığı devlet hastanesinde çalışanların, hastanedeki çalışma durumu (kadrolu/hizmet alımı) ile örgütsel bağlılık arasındaki farka bakıldığında; duygusal bağlılık ( $p<0,05$ ), devam bağlılığı ( $p<0,05$ ), normatif bağlılık ( $p<0,05$ ) alt grupları ile örgütsel bağlılık ölçek ortalaması arasında ( $p<0,05$ ); anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bu durumda; hizmet alımı çalışanların duygusal bağlılığının (mean rank 294,25), devam bağlılığının (mean rank 306,36), normatif bağlılığının (mean rank 308,44) ve örgütsel bağlılık (mean rank 311,83) düzeyinin kadrolu çalışanlara göre daha yüksek

olduğu tespit edilmiştir. Kadrolu çalışanların başka kurumlara tayin yolu ile gitme durumu olması ama hizmet alımı yoluyla çalışanların gitme durumu olmadığı için hizmet alımı çalışanları bu yüzden kurumlarına daha fazla örgütsel bağlılık geliştirmektedirler. Hastanedeki çalışma durumu ile dönüşümcü liderlik arasında ise; vizyon ve ilham sağlama ve uygun rol model olma ( $p<0,05$ ), grup amaçlarının kabulünü sağlama ( $p<0,05$ ), entelektüel teşvikte bulunma ( $p<0,05$ ), bireysel ilgi ( $p<0,05$ ) ve ölçek ortalaması ( $p<0,05$ ) anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Bu anlamlı farka göre; vizyon ve ilham sağlama ve uygun rol model olma algısı (mean rank 274,05), grup amaçlarının kabulünü sağlama algısı (mean rank 262,29), entelektüel teşvikte bulunma algısı (mean rank 264,19), bireysel ilgi (mean rank 261,27) ve dönüşümcü liderlik ölçek toplamı içinde de en yüksek algıya (mean rank 263,29) hizmet alımı çalışanların sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 13. Görev Yapılan Bölüm ile Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farkın İncelenmesi**

	Ölçekler ve Subgrupları	Görev Yapılan Bölüm		
		n	Chi-Square	p
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	276	44,73	0,00
	Devam Bağlılığı	276	44,31	0,00
	Normatif Bağlılık	276	49,59	0,00
	Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalaması	276	56,25	0,00
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Vizyon ve İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	276	22,18	0,00
	Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	276	13,58	0,03
	Entelektüel Teşvikte Bulunma	276	20,23	0,00
	Bireysel İlgi	276	13,59	0,03
	Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	276	13,04	0,04
	Dönüşümcü Liderlik Ölçek Ortalaması	276	15,31	0,01

Görev yapılan birim ile duygusal bağlılık ( $p<0,05$ ), devam bağlılığı ( $p<0,05$ ), normatif bağlılık ( $p<0,05$ ) alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği

arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ölçek ve alt grupları, görev yapılan bölüme göre değerlendirildiğinde; duygusal bağlılığın en yüksek idari bölümde çalışanlarda olduğu (mean rank 375,17); ancak devam bağlılığının (mean rank 297,64), normatif bağlılığın (mean rank 305,02), ve dolayısıyla örgütsel bağlılığın (mean rank 306,28) destek birimlerde çalışanlarda daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hastanelerde idari birimde çalışanlar yöneticilere daha fazla iletişim kuran birimler olduğu için kurumlara yönelik duygusal bağlılığın geliştirilmesinde iletişimin önemli olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutları ile görev yapılan bölüm istatistiki olarak analiz edildiğinde; vizyon ve ilham sağlama ve uygun rol model olma ( $p<0,05$ ), grup amaçlarının kabulünü sağlama ( $p<0,05$ ), entelektüel teşvikte bulunma ( $p<0,05$ ), bireysel ilgi ( $p<0,05$ ), yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutları ve ölçek ortalaması ( $p<0,05$ ) arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; vizyon ve ilham sağlama ve uygun rol model olma algısı (mean rank 333,93), grup amaçlarının kabulünü sağlama algısı (mean rank 327,97), entelektüel teşvikte bulunma algısı (mean rank 323,53), bireysel ilgi (mean rank 318,00), yüksek başarı beklentisine sahip olma (mean rank 281,60) ve dönüşümcü liderlik ölçek toplamı içinde de en yüksek algıya (mean rank 325,40) idari birimde çalışanlar olduğu görülmektedir.

**Tablo 14. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Subgrupları	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık		Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalaması	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Subgrupları								
Vizyon ve İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	0,73	0,00	0,47	0,00	0,64	0,00	0,69	0,00
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	0,71	0,00	0,42	0,00	0,60	0,00	0,65	0,00
Entelektüel Teşvikte Bulunma	0,68	0,00	0,43	0,00	0,57	0,00	0,63	0,00

<b>Bireysel İlgı</b>	0,68	0,00	0,41	0,00	0,56	0,00	0,62	0,00
<b>Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma</b>	0,56	0,00	0,34	0,00	0,48	0,00	0,52	0,00
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçek Ortalaması</b>	0,72	0,00	0,44	0,00	0,61	0,00	0,66	0,00

r: korelasyon n:476

Yapılan hipotez testleri sonucunda örgütsel bağlılık ölçeği ile dönüşümcü liderlik ölçeği arasındaki ilişki incelendiğinde; vizyon ve ilham sağlama ve uygun rol model olma alt grubu ile duygusal bağlılık ( $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü güçlü ilişki, devam bağlılığı ( $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü orta derece ilişki, normatif bağlılık ( $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü orta derece ilişki ve dolayısıyla örgütsel bağlılık ölçeği ( $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü orta derece ilişki görülmektedir. Singapur’da yapılan bir çalışmada liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında çok güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür (Loke,2001:91). Bu sonuçlar da bu çalışmayla benzerlik göstermektedir. Yani; vizyon ve ilham sağlama ve uygun rol model olma algısı arttıkça, çalışanların hastaneye karşı duygusal bağlılığı, devam bağlılığı, normatif bağlılığı ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Grup amaçlarının kabulünü sağlama alt grubu ile; duygusal bağlılık alt grubu arasında ( $p<0,05$ ) pozitif yönlü güçlü ilişki, devam bağlılığı alt grubu arasında ( $p<0,05$ ) pozitif yönlü orta derece ilişki, normatif bağlılık alt grubu arasında ( $p<0,05$ ) pozitif yönlü orta derece ilişki ve örgütsel bağlılık ölçeği arasında ( $p<0,05$ ) pozitif yönlü orta derece ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, dönüşümcü lider tarafından grup amaçları kabulünü sağlama arttıkça, çalışanların kuruma duygusal bağlılığının, örgütsel bağlılığının ve normatif bağlılığının, dolayısıyla örgütsel bağlılığının da arttığı görülmektedir.

Entelektüel teşvikte bulunma alt boyutuyla, örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında; duygusal bağlılık ( $p<0,05$ ), devam bağlılığı ( $p<0,05$ ), normatif bağlılık ( $p<0,05$ ) ve örgütsel bağlılık ölçeği ortalaması arasında ( $p<0,05$ ) pozitif yönlü orta dereceli ilişki olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik özelliği olan, entelektüel teşvikte bulunma algısı arttıkça; örgütsel bağlılığın da arttığı tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan bireysel ilgi ile; duygusal bağlılık ( $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü orta dereceli ilişki, devam bağlılığı ( $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü orta dereceli ilişki, normatif bağlılık arasında ( $p<0,05$ ) pozitif yönlü orta dereceli ilişki ve örgütsel bağlılık ölçeği arasında ( $p<0,05$ ) pozitif yönlü orta dereceli ilişki tespit edilmiştir. Buna göre; liderin bireysel ilgisi arttıkça, çalışanların örgütsel bağlılığının da arttığı tespit edilmiştir.

Yüksek başarı beklentisine sahip olma ile örgütsel bağlılık ölçeği ve alt grupları arasındaki ilişki incelendiğinde; duygusal bağlılık ile ( $p<0,05$ ) pozitif yönlü orta dereceli ilişki, devam bağlılığı ile ( $p<0,05$ ) pozitif yönlü zayıf ilişki, normatif bağlılık ile ( $p<0,05$ ) pozitif yönlü orta dereceli ilişki ve örgütsel bağlılık ortalaması ile ( $p<0,05$ ) pozitif yönlü orta dereceli ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre; yüksek başarı beklentisine sahip olma arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçek ortalaması ile örgütsel bağlılık ölçek ortalaması ve alt grupları istatistiki olarak incelendiğinde; dönüşümcü liderlik ile; duygusal bağlılık ( $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü güçlü ilişki, devam bağlılığı ( $p<0,05$ ), normatif bağlılık ( $p<0,05$ ) ve örgütsel bağlılık ölçeği ortalaması ( $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü orta derece ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar (Sarpbalkan, 2017:68) (Akpolat,2013), (Dilek,2005) yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Elde edilen sonuçlara göre; dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu; kurum amirine yönelik algılanan dönüşümcü liderlik algısı arttıkça, ilgili kurumda çalışanların örgütsel bağlılığının da arttığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğin toplam puanı 2,92 olup, ortalamadadır. Alt gruplar değerlendirildiğinde ise, en yüksek puanın duygusal bağlılık alt grubunda olduğu, yani, araştırmanın yapıldığı devlet hastanesinde görevli tüm çalışanların duygusal bağlılığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların dönüşümcü liderlik puanlarına baktığımızda Yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutunda çalışanların vermiş oldukları puanın, diğer alt gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ölçeğin toplam puanına bakıldığında ise orta düzeyde olduğu görülmektedir. Yapılan hipotez testleri sonucunda dönüşümcü liderlik algısı ortalamasının araştırılan demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Hipotez kabul edilmiştir. Cinsiyet ile dönüşümcü liderlik arasında ( $p=0,01$ ) anlamlı fark vardır. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel bağlılık ölçeği alt gruplarından duygusal bağlılık alt grubu ile çok zayıf ( $r=0,12$ ) pozitif ilişki tespit edilmiştir. Buna göre; yaş arttıkça duygusal bağlılık da artmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeği incelendiğinde; yaş arttıkça dönüşümcü liderlik ölçeği ortalamasında ( $r=0,11$ ) çok zayıf yönlü artış olduğu görülmektedir. Eğitim durumu ile örgütsel bağlılık ölçeği ve alt grupları istatistikî olarak incelendiğinde; alt gruplarında ve ölçek ortalaması arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı fark bulunmuştur. İlköğretim mezunlarının çalışanlarının kurumlarına karşı en fazla normatif bağlılık daha sonra sırasıyla duygusal bağlılığı ve devam bağlılığı hissettikleri tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; dönüşümcü liderlik ölçek toplamı içinde de en yüksek algıya sahip grubun ilköğretim mezunu çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu durum yüksek eğitim derecesine sahip kişilerin farklı beklentileri olacağı için örgütsel bağlılık düzeyi düşük olabileceğini göstermektedir. Duygusal bağlılığının, devam bağlılığının, normatif bağlılığının ve örgütsel bağlılık düzeyinin, diğer eğitim durumuna sahip çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeği ile eğitim durumu arasındaki anlamlı fark incelendiğinde ölçek ortalaması ( $p<0,05$ ) arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Toplam çalışma süresi ile kullanılan ölçekler arasındaki fark değerlendirildiğinde; örgütsel bağlılık ölçeği alt gruplarından, devam bağlılığı ( $p<0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $p<0,05$ ) alt grupları ile; dönüşümcü liderlik ölçeği alt gruplarından, yüksek başarı beklentisine sahip olma alt grubu ( $p<0,05$ ) ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı farka göre; devam bağlılığı ve normatif bağlılık en fazla 1 yıldan az çalışanlardadır. Bu sonuçlara göre çalışanlar kurumda çalışma süresi az olması kuruma daha zorunlu nedenlerle bağlı olduğunu göstermektedir. Toplam çalışma süresi ile dönüşümcü liderlik arasındaki anlamlı farka göre ise; 1 yıldan az çalışanlarda yüksek başarı beklentisi algısı ve dönüşümcü liderlik algısı daha uzun süre çalışanlardan daha yüksektir. Araştırmanın yapıldığı devlet hastanesinde çalışanların, hastanedeki çalışma durumu (kadrolu/hizmet alımı) ile örgütsel bağlılık arasındaki farka bakıldığında; duygusal bağlılık ( $p<0,05$ ), devam bağlılığı ( $p<0,05$ ), normatif bağlılık ( $p<0,05$ ) alt grupları ile örgütsel bağlılık ölçek ortalaması arasında ( $p<0,05$ ); anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bu

durumda; hizmet alımı çalışanlarının kurumlarına karşı en fazla normatif bağlılık daha sonra sırasıyla devam bağlılığı ve duygusal bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir ve örgütsel bağlılık düzeyinin kadrolu çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç kadrolu çalışanların yer değiştirmesi başka kurumlara gitmesi kolayken hizmet alımı çalışanlarının böyle alternatifleri olmadığı ve kuruma normatif bağlılıklarının yüksek olması gösterilebilir. Katılımcıların örgütlerinde çalışmaya devam etmelerinin ardında birinci öncelik neden “gerçekten kalmak arzusu değil” zorunluluktur. Hastanedeki çalışma durumu ile dönüşümcü liderlik arasında ise dönüşümcü liderlik ölçek toplamı içinde de en yüksek algıya hizmet alımı çalışanların sahip olduğu görülmektedir.

Görev yapılan birim ile duygusal bağlılık ( $p<0,05$ ), devam bağlılığı ( $p<0,05$ ), normatif bağlılık ( $p<0,05$ ) alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ölçek ve alt grupları, görev yapılan bölüme göre değerlendirildiğinde; duygusal bağlılığın en yüksek idari bölümde çalışanlarda olduğu ancak devam bağlılığının normatif bağlılığın ve dolayısıyla örgütsel bağlılığın destek birimlerde çalışanlarda daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçek toplamı içinde de en yüksek algıya idari birimde çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu sonuçta idari birimde çalışanların “mecbur” ya da “ihtiyacı olduğundan” değil, gerçekten o iş yerinde kalmak “istediği” için işyerinde çalışmaya devam ettiklerini göstermektedir.

Yapılan hipotez testleri sonucunda örgütsel bağlılık ölçeği ile dönüşümcü liderlik ölçeği arasındaki ilişki incelendiğinde; vizyon ve ilham sağlama ve uygun rol model olma alt grubu ile duygusal bağlılık ( $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü güçlü ilişki, devam bağlılığı ( $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü orta derece ilişki, normatif bağlılık ( $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü orta derece ilişki ve dolayısıyla örgütsel bağlılık ölçeği ( $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü orta derece ilişki görülmektedir. Hipotezler kabul edilmiştir. Yani; vizyon ve ilham sağlama ve uygun rol model olma algısı arttıkça, çalışanların hastaneye karşı duygusal bağlılığı, devam bağlılığı, normatif bağlılığı ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Dönüşümcü lider tarafından grup amaçları kabulünü sağlama arttıkça, çalışanların kuruma duygusal bağlılığının, örgütsel bağlılığının ve normatif bağlılığının, dolayısıyla örgütsel bağlılığının da arttığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik özelliği olan, entelektüel teşvikte bulunma algısı



arttıkça, örgütsel bağlılığın da arttığı tespit edilmiştir. Liderin bireysel ilgisi arttıkça, yüksek başarı beklentisine sahip olma atıkça, çalışanların örgütsel bağlılığının da arttığı tespit edilmiştir. Son olarak dönüşümcü liderlik ölçek ortalaması ile örgütsel bağlılık ölçek ortalaması ve alt grupları istatistiki olarak incelendiğinde; dönüşümcü liderlik ile; duygusal bağlılık ( $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü güçlü ilişki, devam bağlılığı ( $p<0,05$ ), normatif bağlılık ( $p<0,05$ ) ve örgütsel bağlılık ölçeği ortalaması ( $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü orta derece ilişki tespit edilmiştir.

Sonuç olarak yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri çalışanların kuruma bağlılığını artırmaktadırlar. Kuruma olan bağlılık performansı ve verimliği artırmada faktördür. Kurumların daha etkin çalışması için dönüşümcü liderlere ihtiyaç vardır. Özellikle hizmet sektörü olan sağlık hizmetlerinde bu husus daha da önemlidir. Top ve arkadaşlarının 2013 yaptıkları araştırmada; Sağlık kuruluşlarında örgütsel bağlılık konusunda araştırma eksikliği bulunmaktadır. Hastane personelinin örgütsel bağlılığını, örgütsel güvenini ve iş memnuniyetini olumsuz yönde etkileyen faktörleri azaltmak ve hastane yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışlarını iyileştirmek için bir dizi spesifik önlem alınması önerilmektedir. Özellikle sağlık kurumlarına yönetici seçilirken liderlik özelliği olanların yönetici olarak tercih edilmesi, sağlık sektörüne yeni başlayan çalışanlara oryantasyon eğitimleri, kurumlarını tanıtacak organizasyonların yapılması, sağlık kurumlarında çalışanların geleceklerini planlayacakları kariyer yönetimlerinin oluşturulması, yöneticilerin çalışanlarla devamlı iletişim halinde olması önerilmektedir. Ancak bu çalışma yalnızca tek bir devlet hastanesinde sınırlı olduğu için bu konuda çalışmaların sağlık sektöründe farklı hastanelerde yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Ağa bacak, P. M. (2019). Pozitif psikoloji bağlamında sınıf  retmenlerinin psikolojik iyi oluŐ düzeyleri ile  zyeterlik inançları ve örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, EBE, İstanbul.
- Akbolat, M., IŐık, O. ve Yılmaz, A. (2013). D n Ő m c  liderlik davranıŐının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 11, 35-44.
- Akyurt, N., Alparslan, A. M. ve Oktar,  . F. (2015). Sağlık  alıŐanlarında liderlik tarzları-iş tatmini-örgütsel bağlılık modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Alıcı, F. (2018). HemŐirelerin yönetici hemŐirelerinin hizmetkar liderliğine ilişkin algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri. Marmara Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Arıkoğlu, E. (2019). Çalışanların iş tatmini örgütsel bağlılık, örgütsel özdeŐleŐme ve örgütsel vatandaşlık davranıŐı açısından değerlendirilmesi: Finans sektöründe bir araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, , DıŐ Ticaret Enstitüsü, İstanbul.
- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Yuan Wang, K. and Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 5, pp. 366-385, <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>. Erişim Tarihi: 20.08.2019.
- Chan, C. H. S., Mak, V. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment, *Leadership & Organization Development Journal* ISSN: 0143-7739. Erişim Tarihi: 20.08.2019.
-  akınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık  alıŐanları  rneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24,103-119.
- Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranıŐı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, (YayımlanmamıŐ Doktora Tezi), Gebze.

- Dülker, A. P. (2019). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili örneği. Yüksek Lisans Tezi , Balıkesir Üniversitesi, SBE, Balıkesir.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E. and Gonzalez-Morales, M. G. (2010). Leader–member exchange and effective organizational commitment: The contribution of supervisor’s organizational embodiment, *Journal of Applied Psychology* , DOI: 10.1037/a0020858. Erişim Tarihi: 20.08.2019.
- Eisenberger, R., Rockstuhl, T., Shoss, M. K., Wen, X. and Dulebohn, J. (2019). Is the employee-organization relationship dying or thriving? Atemporal meta-analysis, *J ApplPsychol.*;104(8):1036-1057. Doi:10.1037/Apl0000390. Erişim Tarihi: 19.08.2019.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Hemedoğlu, E., Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58- 77.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Joo, B. K. (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, and Turnover Intention, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 21, no. 1, Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) • DOI: 10.1002/hrdq.20031. Erişim Tarihi: 20.08.2019.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1),145-161.
- Loke, J. C. K. (2001). Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9, 191–204.
- Nohe, C. and Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Front Psychol.* 10;8:1364. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01364. Erişim Tarihi: 20.08.2019.

- Öztürk, Y. K. (2018). Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri (Cerrahpaşa örneği). Beykent Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sarpkaplan, D. (2017). Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir araştırma. Uludağ Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D., Bertrand, F. (2015). Employees organizational identification and affective organizational commitment: an integrative approach, PLoS One. 13;10(4):e0123955. doi: 10.1371/journal.pone.0123955. eCollection 2015.
- Taşova, M. (2019). X ve Y nesillerinin motivasyon faktörleri, bireysel ve iş değerlerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S. ve Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. Int J Health Plann Manage, 28(3):e217-41. doi: 10.1002/hpm.2154. Erişim Tarihi: 20.08.2019.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2),1-36.
- Ülgen, H. ve Mirse, S. K. (2016). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Beta Basım Yayım, 8. Baskı.