

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA LİDERLİK TARZLARI-İŞ TATMİNİ-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ

LEADERSHIP STYLE-JOB SATISFACTION-ORGANIZATIONAL COMMITMENT MODEL IN HEALTHCARE STAFF

Yrd. Doç. Dr. Nuran AKYURT*

Yrd. Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN**

Arş. Gör. Ömer Faruk OKTAR***

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; işe ve örgüte yönelik en önemli olumlu tutumlardan iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde farklı liderlik tarzlarından hangilerinin nasıl bir etkiye sahip olduklarını ortaya koymaktır. Bu amaçla gerçekleştirilen saha araştırmasında örneklem olarak, sektörün ve çalışan niceliğinin önemli düzeylere ulaşmasından ötürü sağlık çalışanları tercih edilmiştir. İstanbul'da bulunan özel ve devlet hastanelerinde çalışan 1785 sağlık çalışanı üzerinde, anket yöntemi ile yapılan araştırmanın analizleri yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları; sırasıyla araçsal ve etkileşimci liderliğin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin, işe ve örgüte yönelik bu olumlu tutumlar üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. İş tatmininin de örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, duygusal bağlılık önde olmak üzere oldukça yüksektir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Araçsal Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

The purpose of this study is to reveal the effects of different leadership styles on job satisfaction and organization commitment which are the most important and positive attitudes towards job and organization. For this purpose, a sample from medical staff was preferred in this field research due to the critical level of the sector and its employee quantity reached to. Analysis of there search conducted by survey method on 1785 medical staff who worked at private and government hospitals in Istanbul was performed through Structural Equation Modeling. Analyses results showed that there is a statistically significant effect of instrumental and transactional leadership on job satisfaction and organizational commitment, respectively. Transformational leadership does not have a significant impact on the positive attitude toward job and organization. The effects of job satisfaction on organizational commitment is quite high, emotional commitment being the major one.

Key Words: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Instrumental Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

1. LİDERLİK OLGUSUNU AÇIKLAMAYA YÖNELİK YAKLAŞIMLARIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Liderlik olgusunu açıklamaya yönelik farklı yaklaşımlar olmasına rağmen liderliğin ne olduğunu tanımlamak gerekirse liderlik, belirli şartlar altında, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve o kimselerin yeteneklerini geliştirmesi konusunda motive etmesi anlamını taşımaktadır (Koçel, 2010, s. 569). Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yöneltten kişidir (Sabuncuoğlu, 2001).

* Marmara Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, nakyurt@marmara.edu.tr

** Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, alimurat@mehmetakif.edu.tr

*** Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, omer.oktar@marmara.edu.tr

Liderlik insanoğlunun varlığı ile ortaya çıkan bir kavram olmakla birlikte liderlikle ilk yazılı çalışmalara Büyük Adam düşüncesi kapsamında rastlanmaktadır. Büyük Adam düşüncesi liderlerin doğuştan gelen bir takım olağanüstü özellikler taşıdığına dayanmaktadır. Bu liderler yaşadıkları dönemde kurtarıcı, öncü, kahraman niteliğindedir (Bass, 1990). Liderlik kavramı yönetim literatüründeki önemini ise 20.yy başlarında ortaya çıkan ve Büyük Adam düşüncesinin devamı niteliği taşıyan özellikler yaklaşımı ile kazanmıştır. Özellikler yaklaşımına göre lider olabilmek için çeşitli özellikler (cinsiyet, yaş, ırk, zekâ, deneyim, dürüstlük, kendine güven, kararlılık vb.) itibariyle grup üyelerinden farklı olmak gerekmektedir (Koçel, 2005: 589). Bu yaklaşım ilerleyen yıllarda teorinin savını sınyan ampirik araştırmalarla yanlışlanmış ve eleştirilere maruz kalmıştır. Ampirik araştırmalar bir grup içinde, lider olanların grubun diğer üyelerinden farklı özelliklere sahip olmadığını; ayrıca farklı özelliklere sahip olanların da her zaman lider olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadığı (Reitz, 1981, s. 477; akt. Koçel, 2005, s. 589), bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olmadıkları gözlenmiştir (Koçel, 2005, s. 589). Elde edilen bulgular lideri lider yapan faktörlerin yalnızca bireyin sahip olduğu kişisel özelliklerden ibaret olmadığını göstermiştir. Özellikler teorisine gelen eleştiriler (Jenkins, 1947; Mann, 1959; Stogdill, 1948) araştırmacıları liderin sahip olduğu özelliklerin ötesine bakmaya itmiş ve liderin sergilediği davranışların etkilerini incelemeye yönelmiştir (Derue, vd., 2011, s. 8). Bu gelişmeler sonucunda liderin davranışına odaklanan özellikle 1950-1960 yılları arasında (Metcalf, 2008, s. 586) etkili olan davranışsal liderlik teorisi ortaya çıkmıştır.

Davranışsal liderlik yaklaşımı özellikler teorisinden farklı olarak liderin sahip olduğu özelliklere değil; liderin içinde bulunduğu grupta sergilediği davranışlara odaklanmaktadır (Eren, 2008). Bu teorinin benimsenmesinde etkili olan en önemli çalışmalar Michigan ve Ohio State üniversitelerinde yapılan liderlik araştırmalarıdır. Davranışsal liderlik yaklaşımı da bir takım eleştirilere maruz kalmıştır. En önemli eleştirilerden birisi çoklu liderlik davranışlarını açıklamada yetersiz kaldığı yönünde olmuştur (Paradise, 1992, s. 303). Bir diğer önemli eleştiride çevre ve koşulların dikkate alınmadığı yönündedir (Besler, 2012, s. 176). Bu eleştiriler sonucunda 1960-1970'li yıllarda etkili olan (Metcalf, 2008, s. 586) durumsal liderlik yaklaşımı, ortaya çıktığı dönemdeki epistemeye koşut olarak her durumda geçerli tek bir liderlik anlayışının olmadığını, liderlik davranışında pek çok koşul bağımlılık faktörünün olduğunu ileri sürmektedir.

Durumsal liderlik yaklaşımı etkin liderlik davranışının koşullara göre değişeceğini ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 209). Durumsal yaklaşımda önemli isimlerden olan Fiedler (1971), bu alandaki çalışmaların nasıl iyi bir lider olunacağına ve çalışanların performansının nasıl arttırılabileceğine odaklanıldığını ifade etmektedir. Etkili liderliğin görev yönelimli ve insan yönelimli davranışların uyumu ile gerçekleşeceğini öne sürmektedir. 1980'lerden sonra ortaya çıkan hızlı teknolojik değişimler, küreselleşme ve rekabet koşulları klasik ve geleneksel liderlik teorilerini yeni durumlara cevap vermekte zorlar hale getirmiştir. Bu nedenle liderlik teorilerinde yeni yaklaşım arayışı sonucunda modern liderlik teorileri kabul edilen teoriler ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları da modern liderlik teorileri altında yer almaktadır (Besler, 2012, s. 178).

1.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

1980'li yıllardan itibaren yönetim literatürüne girmeye başlayan dönüşümcü liderlik yaklaşımın ne olduğunun anlaşılması için öncelikle dönüşümün ne olduğunun anlaşılması doğru bir yaklaşım gibi durmaktadır. Dönüşüm Türk Dil Kurumunun Büyük Türkçe Sözlüğünde "olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme" olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderlik ise en basit tanımıyla, kişileri değiştirme ve dönüştürme sürecidir. Başka bir ifade ile dönüşümcü liderlik bireylerde değişimi, gelişimi isteme duygusunu yaratmaktır (Northouse, 2001). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderin takipçilerinin inançlarını, beklentilerini ve davranışlarını örgütün ya da grubun kolektif amaçlarını gerçekleştirmek için değiştirebileceği varsayımı üzerine kuruludur (Moynihan, vd. 2011, s. 5). Dönüşümcü liderlik bireylerin ihtiyaçlarını karışılmayı, onları motive etmeyi ve onlara değer verme süreçlerini kapsamaktadır (Northouse, 2001).

Liderin çalışanların çıkarını düşünmeye ve genişletmeye başladığı, grubun amaçlarını ve misyonunu üyelerinin içselleştirmesini sağladığı ve çalışanların bireysel çıkarlarının ötesinde grubun çıkarları için hareket etmeye başladığı zaman ortaya dönüşümcü liderlik çıkmaktadır (Bass, 1990, s. 21). Dönüşümcü lider çalışanların bu davranışları sergilemesinde birkaç yoldan yararlanmaktadır. Bunlar ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım sağlamak ve bireysel destek oluşturmaktır (Kurip, 1998, s. 4). Aslında bunlar dönüşümcü liderlik olgusunu meydana getiren dört önemli unsurdur (Stone vd. 2004, ss. 350-351). Kısaca özetlemek gerekirse, ideal etki dönüşümcü liderliğin karizmatik özelliğini oluşturmaktadır. Lider takipçileri tarafından

saygı duyulan, takdir edilen, güvenilen ve taklit edilen bir rol model haline gelmektedir (Avolio ve Bass, 2002, s. 2, Rowold, 2014, s. 369). Dolayısıyla takipçiler bu tip liderlere büyük inanç ve güven duymaktadır, ayrıca kendilerini de liderleriyle beraber tanımlamaktadır (Bass, 1990, s. 21). Dönüşümcü lider takipçilerinin yaptıkları işe anlam katarak, değer yükleyerek ve meydan okuyucu bir nitelik kazandırarak onlara ilham verici motivasyon sağlamaktadır. Dönüştürücü liderler ön kabulleri sorgulayarak, varsayımları sorunsallaştırarak problemleri yeniden çözümleyerek, mevcut durumlara yeni yönetimler yaklaşarak takipçilerinin çabalarının yenilikçi ve yaratıcı olmasını teşvik ederek onlara entelektüel uyarım sağlamaktadır. Dönüşümcü lider takipçilerinin gelişimi ve amaçlarına ulaşımı için her birinin ihtiyaçlarını takip etmektedir ve onlarla bireysel olarak ilgilenmektedir (Avolio ve Bass, 2002, s. 2).

1.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik

Transaksiyonel liderlik, lider ile takipçiler arasında bir değiş tokuş ve sözleşme ilişkisi olarak karakterize edilmektedir. Transaksiyonel lider takipçilerin beklentilerini ortaya koymakta ve takipçilerin performansı oranında onları ödüllendirmektedir (Bass, 1985; Daft, 1999). Başka bir ifade ile transaksiyonel lider gösterilmesi istenen davranışlarla ödül arasındaki takas ilişkisini gerçekleştirmektedir (Burns, 1978; Waldman, Bass, ve Einstein, 1987). Bu liderlik tipi, liderin astları sözleşme şartlarını yerine getirmeye yönlendirme gücüyle yakından ilgilidir (Bass, vd. 1987, s. 8). Bass (1985), transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tiplerinin örgütsel hedeflere ve başarıya ulaşmada birbiriyle bağlantılı olabileceğini öne sürmektedir. Bu görüş doğrultusunda, tek başına transformasyonel liderliğin veya transaksiyonel liderliğin örgütsel hedeflere ve amaçlara ulaşmada yetersiz kalması muhtemeldir (Bass, vd., 1987).

Transaksiyonel liderlik tarzı istisnalarla yönetim ve koşullu ödüllendirme olmak üzere iki temel şekilde ortaya çıkmaktadır (Zhu, vd. 2012, s. 292). İstisnalarla yönetim kendi içinde aktif ve pasif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Koşullu ödüllendirmede transaksiyonel liderler takipçilerine görevlerinin ne olduğunu, nasıl yapılacağını ve istenen görevlerin tatmin edici bir şekilde yerine getirilmesi durumunda nasıl ödüllendirileceğini açıkça anlatmaktadır (SosikveJung, 2010). Aktif lider, takipçilerin performanslarını izlemekte ve takipçilerin hatalarını tespit ettiğinde bu hataları düzeltmek için duruma müdahale etmektedir. Pasif lider ise negatif geribildirim veya herhangi bir uyarı yapmadan önce, takipçilerin hatalarının kendi dikkatlerini çekmesini beklemektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999, s. 184).

1.3. Enstrümental (araçsal) liderlik

Transformasyonel ve transaksiyonel liderlik paradigmaları liderlikle ilgili örgütsel çıktılarını açıklamada önemli olarak kabul edilmesine rağmen son zamanlardaki eleştiriler bu paradigmaların tamamlanmamış olduğu yönündedir. Bu eleştiriden hareketle Antonakis ve House (2002) araçsal liderlik yaklaşımı ile transformasyonel ve transaksiyonel liderlik paradigmalarının sınırlarını genişleterek liderlik olgusunun daha ayrıntılı ve gerçekçi bir şekilde anlaşılabilirliğini ifade etmektedir (Rowold, 2014, s. 367). Güncel liderlik yaklaşımlarında liderlerin strateji ve görev odaklı gelişimsel fonksiyonları dikkate alınmamaktadır; ancak araçsal liderlik fonksiyonları olan strateji ve görev odaklı fonksiyonlar, örgütlerin ve takipçilerin sürdürülebilir performans sağlamaları için oldukça gereklidir. Araçsal liderlik ne ideallere ne de takas ilişkilerine dayanmaktadır. Araçsal liderlik sürdürülebilir kurumsal performans için hayati önem taşımaktadır ve aslında transformasyonel liderliğin etkisinin artırılması için faydalı da olabilmektedir (Antonakis ve House, 2002, s. 1-2). Enstrümental liderlik çalışanların motivasyonlarını sağlamanın ve işlerin yerine getirilmesi için takas ilişkisinin düzenleniminin ötesinde, örgüt ve çevre arasındaki uyumu sağlamak, strateji geliştirmek, görev ve strateji tabloları hazırlamak, kaynakları etkin kullanmak ve performans geribildirimini sağlamayı kapsamaktadır (Antonakis ve House, 2014, s. 747).

1.4. Liderlik Tipleri Arasındaki Temel Farklar

Transaksiyonel lider takipçilerinin davranışlarında kademeli olarak değişim yaratmaktadır. Takipçilerini gösterdikleri performanslarının yeterliliğine göre ödüllendirmekte ya da cezalandırmaktadır, buna karşılık transformasyonel lider takipçilerinin örgütle ilgili inanç ve tutumlarında köklü değişimler yaratmaktadır. Örneğin, transformasyonel liderler takipçilerini entelektüel yeteneklerini kullanmaya ve geliştirmeye her zaman teşvik etmektedir (Cleveland, Stockdale ve Murphy, 2000). Transaksiyonel liderler transformasyonel liderlerin aksine, geleceği değiştirmek yerine mevcut durumu korumaya çalışmaktadır. Bu tip liderler krizlerde ve acil durumlarda daha etkili olmaktadır (Odumeru ve Ifeanyi, 2013, s. 358). Transaksiyonel lider program geliştirme, yatay ve dikey iletişim sağlama, güçlü bir koordinasyon oluşturma, özel hedefler belirleme ve sorun çözme konusunda yoğun çaba göstermektedir (Çelik, 1998, s.5-6). Transformasyonel lider ise çalışanın kişisel

gelişimini ve karşılıklı güveni sağlamakta, iletişim sistemini güçlendirmekte ve hem takipçi hem de lider için tatminsizdir (Odom ve Gren, 2003, s. 67).

Lowe vd. (1996) tarafından liderlik literatürü kapsamında yapılan meta analiz çalışmasının sonuçlarına göre, transformasyonel liderlik sergileyen liderlerin transaksyonel liderlerden daha başarılı iş sonuçlarına sahip oldukları ve daha etkili liderler olarak algılandıklarını ortaya çıkarmıştır. Elde edilen bu sonuç hem alt düzey hem de üst düzey liderler için de geçerlidir, ayrıca kamu ve özel sektöründe de aynı durum söz konusu olmaktadır. Yani dönüşümcü liderler takipçilerini beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlamaktadır (Erkutlu, 2008, s. 711). Transformasyonel liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla takipçilerine belli düşünceleri aşılamaktadırlar (Çelik, 1998 s. 5). Transaksyonel liderler ise çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle çok az ilgilenirler (Eren, 2001), bu tip liderler gelenekçi yapıdadır, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma amaçları vardır. Dolayısıyla yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde transformasyonel liderlik biçimi; durgun büyüme veya tasarruf politikasına sahip örgütlerde ise transaksyonel liderlik biçimi daha etkili olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s. 6).

Araçsal liderlik türünün en belirgin özelliği, astların izleyecekleri yolun lider tarafından belirlenmesidir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005, s. 387). Araçsal liderlik diğer liderlik tiplerine nazaran daha pratik ve işlevseldir. Çözülmesi gereken öncelikli problemleri tespit etmek, çalışanların örgüte fayda sağlamasını devam ettirmek, amaçlara ulaşmak için en etkili yolları aramak araçsal liderliğin en belirgin özellikleridir. Araçsal lider temel olarak ulaşılmak istenen hedef ile ilgili işin zamanında tamamlanması için; amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini kurma ve iş ile ilgili süreleri belirlemek gibi işlevlere yoğunlaşmaktadır (Kılınç, 1995, s. 68). Transformasyonel liderlikte olduğu gibi değişim ya da dönüşümden ziyade amaçların belirlenmesi, sorunların tespiti ve çözülmesi daha önemlidir. Boumans ve Landeweerd (1993), yaptıkları çalışmada hemşirelerin en fazla sosyal ve araçsal liderlik tarzına sahip başhemşirelerle çalıştığında iş tatminine sahip olduklarını ortaya çıkarmışlardır. Sosyal liderlik tek başına hemşirelerin işlerine karşı olumlu tutum geliştirmelerini sağlarken, yalnızca enstrümantal liderlik tarzı sergilenmesi durumunda ise şikayetlere yol açmaktadır (Nyberg, vd., 2005, s. 23).

2. İŞ TATMİNİ

Çalışanların iş ve işin koşullarına ilişkin algılarından kaynaklanan, kişinin değerler normlar ve beklentilerinden süzülerek bireyde oluşan duyguları ifade etmektedir (Schneider ve Snyder, 1975, s.31). En genel manasıyla iş tatmini çalışanların işleriyle ilgili genel hissiyatlarıdır (Smith vd., 1975). Bu hissiyatlar bireylerin çalışma hayatı süresince yaptıkları işe, çalıştıkları işletmeye ve iş ortamına dair deneyimleriyle oluşmaktadır. Deneyimler ise çalışanların iş hayatı süresince gördüklerinden, yaşadıklarından, kazandıklarından, mutluluklarından ve üzüntülerinden oluşmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda çalışanların yaptıkları işe veya çalıştıkları işletmeye karşı tutumları, iş tatmini veya tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır (Sevimli ve İşcan 2005, s. 56). İş tatmini yüksek çalışanların daha yüksek performansla sahip olduğu düşünüldüğünde, iş tatmininin öncüllerinin ne olduğunun açığa çıkarılması önemli bir hal almaktadır. Liderlik tarzlarının da iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu yapılan pek çok araştırma ile ortaya konmuştur (Braun vd., 2013; Loke, 2001; Börü ve Güneşer, 2005; Voon vd., 2011; Mosadegh vd., 2006).

Batı'da yapılan araştırmalar iş tatmini, verimlilik ve örgütsel bağlılığın liderlik davranışlarından etkilendiğini ortaya koymaktadır (Loke, 2001, s. 191). Ülkemizde de benzer nitelikte sonuçlara ulaşılan çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Tanrıverdi ve Paşaoğlu'nun (2014) dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisini inceledikleri çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin transformasyonel liderlik algıları arttıkça, iş tatmini düzeyinin de arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Loke (2001) tarafından yapılan çalışmada, iş tatmininin % 29'u, örgütsel bağlılığın % 22'si ve verimliliğin % 9'unun kullanılan liderlik tarzı tarafından açıklandığı bulgulanmıştır. Tengilimoğlu ve Yiğit (2005), hastanelerde liderlik davranışının çalışanların iş tatminine etkisini belirlemek amacıyla 355 devlet hastanesi çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada, iş tatmininin en yüksek olduğu liderlik tarzının sırasıyla katılımlı, araçsal (enstrümantal), başarı yönelimli ve destekleyici liderlik olarak tespit etmişlerdir. Börü ve Güneşer (2005) yapılan çalışmada da dönüşümcü liderliğin transaksyonel liderliğe nispeten çalışanların iş tatmini üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Baltacı vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada konaklama işletmelerinde çalışan personelin iş tatmin düzeylerinin yöneticilerin sergiledikleri liderlik özelliklerinden nasıl etkilendiği Alanya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde

çalışan 370 personel üzerinde incelenmiştir. Liderlik davranışları vizyoner, etkileşimci ve dönüşümcü lider olarak ele alınmış ve yapılan analizler neticesinde çalışanların vizyoner ve dönüşümcü liderlik algılarının yüksek olduğu durumda iş tatmin seviyelerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak diğer araştırmaların aksine çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli liderlik özelliğinin etkileşimci liderlik olduğu, onu vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderliği takip ettiği belirlenmiştir.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramına farklı açılardan yaklaşan yazarlar farklı tanımlamalar getirmelerine rağmen (Becker, 1960; Buchanan, 1974; Salancik, 1977) bir takım ortak noktalar barındıran genel eğilimler de mevcuttur (Steers ve Porter, 1979, s. 225). Temelde iki farklı bakış açısıyla örgütsel bağlılık açıklanmaya çalışılmaktadır, bunlar davranışsal ve tutumsal yaklaşımlardır. Davranışsal yaklaşım açısından değerlendirildiğinde normal kabul edilen veya beklentileri aşan davranışların varlığı örgütsel bağlılığın varlığına işaret etmektedir; tutum açısından değerlendirdiğinde ise kişinin kendi kimliğini örgüt ile ilişkilendirmesi olarak anlaşılmaktadır (Steers ve Porter, 1979, s. 225). Örgütsel bağlılık kavramının açıklanmasında yine farklı yazarlar farklı boyutlar ortaya koymaktadır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık literatüründe dominant hale gelen (Jaros, 2007, s. 7) Allen ve Meyer tarafından ortaya konan ve normatif, devam, duygusal bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşan modelden yararlanılmıştır. Allen ve Meyer (1996, s. 225) örgütsel bağlılığı, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bir bağ olarak tanımlanabileceğini ifade etmiş ve bu bağın çalışanın örgütten ayrılma isteğinin önüne geçeceğini öne sürmüşlerdir. Çalışan ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağ üç farklı form alabilmektedir. Bunlar bu araştırmada da kullanılan, duygusal, devam ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık, çalışanın kendi isteğiyle örgütte kalmasını, örgütle özdeşleşmesini; devam bağlılığı, örgütten ayrılma durumunda karşılaşılabilecek maliyetleri veya örgütte kalmanın ne gibi getirileri olacağını; normatif bağlılık ise örgütte kalmanın bir zorunluluk olarak görülmesini ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen önemli sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunlardan bazılarında değinmek gerekirse, Buluç (2009) tarafından yapılan çalışmada sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Ankara'da bulunan 12 ilköğretim okulunda çalışan toplam 250 öğretmen üzerinde incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Karahan (2008) tarafından yapılan çalışmada ise hastanelerde, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Afyonkarahisar Devlet Hastanesinde farklı ünvanlara sahip toplam 321 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğu, liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir. Akbolat vd. (2013) 452 sağlık çalışanı üzerine yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliğin, motivasyon ve duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ve dönüşümcü liderliğin motivasyon ve duygusal bağlılığın birbirini olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada kurulan modele göre sağlık personelinin algıladığı liderlik tarzları bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır. Liderlik tarzlarının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenecektir. Bu kurguda bağımlı değişken olan iş tatmini, bir ikinci kurguda bağımsız değişken olarak kurgulanmakta ve örgütsel bağlılığın farklı üç boyutuna etkisi araştırılmaktadır. Sonrasında ise, ortaya koyacak yapısal denklemlerle liderlik tarzlarının doğrudan örgütsel bağlılık üzerindeki açıklayıcılıkları ortaya konacaktır. Sonuç olarak; liderlik tarzları ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki açıklayıcılıklarını tespit etmeye yönelik bir araştırma modeli mevcuttur.

4.2. Araştırmanın Örnekleme

Bu çalışmada 1785 sağlık sektörü çalışanı üzerinde 3 aylık bir süreç içerisinde gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin en fazla hastanesinin bulunduğu ve en kalabalık nüfuslu şehri olan İstanbul'daki özel ve devlet hastane/kliniklerinde gerçekleştirilen saha araştırmasında örneklem hekimlerden, diğer sağlık personelinin, yardımcı sağlık personelinin ve idari görevler gerçekleştiren idari personelden oluşmaktadır. Veriler yapılandırılmış ve literatürde daha önce birçok kez geçerliliği sınanmış ve kullanılmış ölçeklerden oluşturulan anketler ile elde edilmiştir. Anket hastane yöneticilerinden izinler alındıktan sonragerçekleştirilmiştir. Öncesinde

de alandaki hem uzmanların hem de araştırmaya katılacakların incelemesine tabi tutulmuş, yüzeysel geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Esas araştırma öncesinde 85 sağlık çalışanı üzerinde pilot araştırma yapılmış ve anlaşılmayan sorular yine katılımcılarla düzeltilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler dışında katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma yılı) ve mesleki niteliklerini (meslek, departman, görev) gösteren 6 soru kullanılmıştır.

Tablo 1. Araştırmanın Örneklem Tanıtımı

<i>Demografik Değişkenler</i>	N	%		N	%
<i>Cinsiyet</i>			<i>Meslek</i>		
Erkek	724	40.5	Hekim	13	,7
Bayan	1064	59.5	Sağlık Personeli	1595	89,2
<i>Eğitim</i>			Yardımcı Personel		
Lise ve öncesi	834	46.6	İdari Personel	63	3,5
Ön lisans	761	42.6	<i>Görev</i>		
Lisans	163	9.1	Uzman Doktor ve İdari Yönetici	13	,7
Lisansüstü	30	1.7	Hemşire, Sağlık Memuru, Ebe, Fizyoterapist	475	26,6
<i>Hastane Türü</i>			Teknisyen / Tekniker (Acil Tıp, Anestezi, Radyoloji, Laboratuvar)		
Devlet Hastanesi	91	53,7	İdari ve Diğer Yardımcı Sağlık Personeli(Tıbbi Sekreter, Hostes, Güvenlik, Hasta Bakıcı, Temizlik Personeli, vb)	174	9,7
Üniversite Hastanesi	160	5,1	<i>Çalışma Hayatı</i>		
Tıp Merkezi	551	8,9	1-3 yıl	428	27.2
Özel Hastane	26	30,8	4-7 yıl	533	33.9
Özel Görüntüleme Merkezi	91	1,5	7 yıl ve üstü	610	38.9
<i>Yaş Ortalaması: 28.41, S.S.: 6.12</i>					

4.3. Ölçme Araçları

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önceki birçok farklı örneklemlerde kullanılmış, farklı maddeleri ile ilgili çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış ölçeklerdir. Ancak yine farklı bir örnekleme kullanıldığı için doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve birliktelik gösteren maddeleri ile analizler gerçekleştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeği; lider ve takipçileri arasındaki ilişkiye odaklanan, çalışanların gelişimini destekleyen, takipçilerin ihtiyaçlarına ve motivasyonuna odaklanan ve onları bir vizyon etrafında aynı hizaya getiren bir anlayışı ölçmektedir. 5'li likert ölçeği ile oluşturulan ölçek 18 ifadeden oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonunda ölçeği en iyi temsil eden maddeler; “gelecekteki fırsatlarla ilgili heyecanımı ve hevesini herkese aşılır”, “elemanlarına, onlar için nasıl bir gelecek istediğini anlatır”, “diğerlerini, gelecekle ilgili hayallerini paylaşmaya davet eder”, “elemanlarına uzun vadeli menfaatlerini ortak bir hedef doğrultusunda nasıl gerçekleştirebileceklerini gösterir” şeklindedir. Etkileşimci liderlik ise 12 ifadeden oluşmakta, çalışanlara yapacakları işle ilgili beklentilerini, kuralları, prosedürleri ve işleyişi ayrıntılı bir şekilde açıklayan, görev odaklı ve çalışanları gösterdikleri performansları doğrultusunda ödül ve ceza yöntemini kullanarak yönlendiren bir anlayışı ifade etmektedir (Posner ve Kouzes, 1988). Araştırma sonucunda en iyi temsil eden maddeler; “iyi bir iş çıkarıldığında elemanlarını takdir eder”, “işlerin başarısına katkıda bulunanların takdir edilmelerini sağlar”, “önemli aşamalara ulaşıldığında bunları kutlamak için zaman ayırır” şeklindedir.

Araçsal liderlik ölçeği Antonakis ve House (2004) tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. Bu anlayışta lider enerjisini; hedeflere, kaynaklara, örgüt yapılarına ya da insanlara yönlendirmiş olsa da, bir problem çözücüdür. Hangi problemlerin çözülmesi gerektiği, insanların örgüte katkıda bulunmayı sürdürmeleri için gereken sonuçlara ulaşmanın en iyi yollarını arar. Daha pragmatik ve işlevseldir. Toplamda 16 ifaden oluşan ölçekte, doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör yükü en yüksek maddeler: “elemanlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için engelleri ortadan kaldırır”, “elemanlarının hatalarını düzeltmelerine yardım eder”, “bir görevin tamamlanabilmesi için detaylı hedefler koyar”, elemanlarının hedeflerine ulaşmaları için yeterli kaynağa ve imkâna sahip olmalarını sağlar” maddeleridir.

Araştırma modelindeki diğer değişken olan iş tatmini; Minnesota Satisfaction Questionnaire anketinden uyarlanarak hazırlanmıştır. Ölçekte en fazla faktör yüküne sahip maddeler; “amirlerin çalışanlara karşı gösterdiği davranış biçimi”, “zaman zaman farklı şeylerle meşgul olma şansı”, “işte ilerleme şansı elde etme” ve “işimde kendi kararımı verme özgürlüğü” maddeleridir. Son olarak örgütsel bağlılık ölçeği de Meyer, Allen, ve Smith (1993) tarafından oluşturulan, çokça çalışmada da kullanılmış üç boyutlu (devam, duygusal, normatif) bir ölçektir.

4.4. Veri Analizleri ve Bulgular

Analize geçilmeden önce veri tarama işlemi gerçekleştirilmiş kayıp ve uç veriler incelenmiştir. Sonrasında ölçeklerin yapısal geçerliliğini sınamak amaçlı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Lisrel 8.80 istatistik programı ile yapılan faktör analizlerinde, araştırma kapsamındaki değişkenlerin bir kısmı tek faktör DFA'ya, bir kısmı çok faktörlü DFA'ya tabi tutulmuştur. Hair et. al. (2007) yüksek örneklerde faktör yükünün 0.50'nin üzerinde kabul edilmesini önermiştir. Bu yüzden yapılan DFA'da faktör yükü 0.50'den aşağı olan maddeler analiz dışı bırakılmıştır. Geçerliliği ifade eden indeks değerleri Tablo 1'de ayrıntılı olarak ifade edilmiştir. Bazı ölçeklerde bu değerlerin sağlanamadığı indeks ki-kare/serbestlik derecesi indeksidir. Ancak kaynaklar ifade etmektedir ki örneklem sayısı yükseldikçe bu değerlerin de yükselme eğilimi olmaktadır (Kline, 1998). Yapılan DFA analizinden sonra ölçeklerin toplam puanları üzerinden hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve tüm değişkenlerin bu değerlerinin +1 aralığında kaldığı, böylece normal dağılıma uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Bunların yanında ölçeklerin geriye kalan maddeleri ile güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bulgulara göre tüm ölçek ve faktörlerin güvenilirlikleri 0.70'in üzerinde bulunmuştur. Ayrıntılı bilgi tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları (Tek ve Çoklu Faktörlü)

Faktörler	Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	NFI	NNFI	GFI	AGFI
Dönüşümcü Liderlik (bir faktörlü yapı)	313.74/42	.060	.98	.98	.98	.97	.95
Etkileşimci Liderlik (bir faktörlü yapı)	125.49/18	.058	.98	.98	.98	.98	.97
Araçsal Liderlik (bir faktörlü yapı)	43.75/12	.039	.99	.99	.99	.99	.98
İş Tatmini (bir faktörlü yapı)	122.37/25	.047	.99	.98	.98	.98	.97
Örgütsel Bağlılık (üç faktörlü yapı)	701.93/146	.046	.98	.98	.97	.96	.95

Kabul Edilebilir Değerler: Ki-kare/sd < 5, RMSEA < 0.08, NNFI > 0.90, NFI > 0.90, CFI > 0.90, GFI > 0.90, AGFI > 0.85 (Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 1998). AGFI > 0.80 GFI > 0.85 (Anderson ve Gerbing, 1984).

Yapılan doğrulayıcı faktör analizlerinden sonra araştırma modelinin ve hipotezlerinin sınaması için ilk olarak değişkenler arasında anlamlı korelasyon ilişkilerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla gerçekleştirilen korelasyon analizinde tüm liderlik tarzlarının iş tatmini ile olumlu ve anlamlı ilişkisi görülmüştür. İş tatmini ile Dönüşümcü liderlik arasında ($r=0.50$), araçsal liderlik ile ($r=0.50$) düzeyinde ilişki tespit edilmiştir. Yine iş tatmini ile örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık arasında ($r=0.50$), normatif bağlılık arasında ($r=0.38$), devam bağımlılığı arasında ($r=0.28$) düzeyinde anlamlı ve olumlu ilişkiler tespit edilmiştir. Bunların yanında liderlik tarzları ile bağlılık boyutları arasında da anlamlı ve olumlu ilişkiler bulunmaktadır. Liderlik tarzlarının en fazla duygusal bağlılıkla ilişkisi görülmüştür. Sonrasında sırasıyla normatif bağlılık ve devam bağımlılığı liderlik tarzları ile olumlu yönde ilişkilidir.

Değişkenlerin ortalama skorları incelendiğinde liderlik tarzlarının benzer düzeylerde algılandığı söylenebilir. Kısmen en ön plana çıkan tarz araçsal liderliktir ($m=3.46$). Sonrasında oldukça az bir farkla etkileşimci liderlik ($m=3.45$) ve son olarak da dönüşümcü liderliktir ($m=3.39$). İş tatmini de kısmen ortalamasının üzerinde görülmektedir ($m=3.41$). Bağlılık değişkenleri incelendiğinde aralarında büyük farklar olmadığı gözlenmektedir. Yine de daha çok duygusal bağlılık, sonrasında devam ve son olarak normatif bağlılık gözlenmektedir. İlgili bulgular tablo 3'de detaylı olarak sunulmuştur.

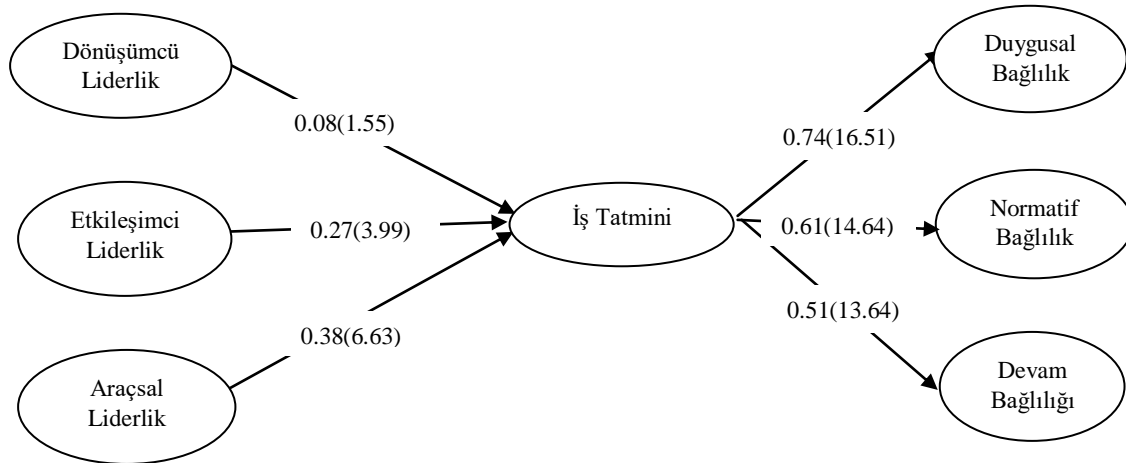
Tablo 3. Ortalama, Cronbach Alpha, Korelasyon Analizi Bulguları

Faktörler	Ort.	C.Alpha	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Dönüşümcü Liderlik	3.39	.867	1							
2.Etkileşimci Liderlik	3.45	.825	.69*	1						
3.Araçsal Liderlik	3.46	.807	.62*	.66*	1					
4.İş Tatmini	3.41	.816	.46*	.50*	.50*	1				
5.Duygusal Bağlılık	3.36	.762	.43*	.43*	.42*	.50*	1			
6.Normatif Bağlılık	3.25	.818	.30*	.36*	.34*	.38*	.51*	1		
7.Devam Bağlılığı	3.32	.752	.21*	.22*	.24*	.28*	.49*	.55*	1	
8.Orgütsel Bağlılık	3.31	.880	.38*	.41*	.40*	.47*	.80*	.83*	.83*	1

N=1785 ** (0.01<p)

İlgili değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinden sonra kurulan araştırma modelinin sınanması amacıyla yapısal eşitlik modellemesi aracılığı ile regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Şekil 1’de görülen modeldeki değişkenler aslında örtük değişkenleri, model ise kurulan yapısal modeli ifade etmektedir. Bağımsız değişkenler olarak kurgulanan dönüşümcü, etkileşimsel ve araçsal liderlik tarzlarının iş tatminine, iş tatmininin de örgütsel bağlılık değişkenlerine olan etkisi aynı model üzerinde incelenmiştir. Taranan literatür bağlamında kurulan modelin elde edilen veriler ile uyumlu olup olmadığını değerlendirmede kullanılan uyum istatistikleri incelendiğinde model ile verilerin arasında uyumluluk olduğu görülmüştür (Chi S./df=6594.44/1363, RMSEA=0.046, CFI=0.97, NFI=0.96, NNFI=0.97, GFI=0.88, AGFI=0.87). Bu değerlerden sadece k-kare/serbestlik derecesi değeri biraz yüksek bulunmuştur. Ancak bu değerın örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğu, örneklem arttıkça yükseldiği bilinmektedir. Bu yüzden kabul edilebilir durumda olduğu varsayılmıştır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Şekil 1’deki modele göre sağlık çalışanlarının algıladıkları dönüşümcü liderlik iş tatminleri üzerinde istatistikî açıdan anlamlı bir etki oluşturmamaktadır ($\beta=0.08$, $t=1.55$). İş tatmini üzerinde etkili olan liderlik tarzları etkileşimci liderlik tarzı ($\beta=0.27$, $t=3.99$) ve araçsal liderlik tarzıdır ($\beta=0.38$, $t=6.63$). Liderlik tarzlarının bağımsız ve iş tatmininin bağımlı olduğu bu çoklu regresyon modelinde $R^2=0.47$ gibi sosyal bilimler bağlamında yüksek sayılabilecek bir düzeydedir. Özellikle araçsal liderlik ve etkileşimci liderlik iş tatmininin değişimi üzerinde önemli bir açıklayıcılığa sahiptir.

Araştırma modelinde bağımsız değişken olarak da rol olan iş tatmininin örgütsel bağlılığa olan etkileri incelendiğinde bir kez daha iş tatminin bağlılık üzerinde ne kadar etkili olduğu ortaya konmaktadır. En yüksek etki iş tatminin duygusal bağlılığa olan olumlu etkisidir ($\beta=0.74$, $t=16.51$). İş tatminin diğer etkili olduğu bağlılık boyutları sırasıyla normatif bağlılık ($\beta=0.61$, $t=14.64$) ve devam bağımlılığıdır ($\beta=0.51$, $t=13.64$). Örgütsel bağlılığın üç farklı boyutu olması nedeniyle iş tatmininin bu boyutları açıklayıcılığına dair üç farklı R^2 değeri üretilmiştir. Yapılan tek değişkenli regresyon analizinde iş tatminin duygusal bağlılığı açıklayıcılığı $R^2= 0.25$, normatif bağlılığı açıklayıcılığı $R^2= 0.15$ ve son olarak devam bağımlılığını açıklayıcılığı $R^2= 0.08$ olarak ortaya konulmuştur.

Araştırma modelinin amaçladığı bu nedensel ilişkiler dışında liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık değişkenlerine olan etkilerinin incelenmesinin de, böylesi büyük bir örneklem bağlamında önemli bir katkı oluşturacağı düşünülmüştür. Yine yapısal eşitlik modeli aracılığı ile incelenen nedensel ilişkileri yapısal eşitlik denklemleri aşağıda sunulmuştur.

$$\text{duygs1} = 0.28 \cdot \text{arac} + 0.059 \cdot \text{dnsmcu} + 0.20 \cdot \text{etkklsmci}, \text{ Errorvar.} = 0.74, R^2 = 0.26$$

$t=6.55 \quad t=1.55 \quad t=3.97$

$$\text{normtf} = 0.22 \cdot \text{arac} + 0.046 \cdot \text{dnsmcu} + 0.16 \cdot \text{etkklsmci}, \text{ Errorvar.} = 0.75, R^2 = 0.17$$

$t=6.42 \quad t=1.55 \quad t=3.94$

$$\text{devam} = 0.19 \cdot \text{arac} + 0.040 \cdot \text{dnsmcu} + 0.14 \cdot \text{etkklsmci}, \text{ Errorvar.} = 0.87, R^2 = 0.12$$

$t=6.32 \quad t=1.55 \quad t=3.92$

Oluşturulan denklemlere göre liderlik tarzlarının en fazla açıklayıcılığa sahip olduğu örgütsel bağlılık boyutu yine literatürde de desteklendiği üzere duygusal bağlılık boyutudur ($R^2= 0.26$). En yüksek etki de araçsal liderliğin etkisi olmaktadır ($\beta=0.28$, $t=6.55$). Sonrasında etkileşimci liderliğin anlamlı etkisi ($\beta=0.20$, $t=3.97$) gerçekleşmektedir. Dönüşümcü liderliğin ise duygusal bağlılık üzerine anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Görüldüğü üzere iş tatminini etkileyen liderlik tarzları aynı sıralama ve tarzlarda duygusal bağlılık üzerinde de etkili olmaktadır. Bu bulgular; iş tatmini ile duygusal bağlılığın ne kadar ilişkili olduğunun bir göstergesidir. Araçsal liderliğin etkisi normatif ve devam bağımlılığı boyutlarına da, diğer liderlik tarzlarına göre daha fazla olmuştur. Yine dönüşümcü liderliğin diğer hiçbir örgütsel bağlılık boyutuna anlamlı bir etkisi görülmemektedir. Bu bulgular sağlık çalışanlarının pozitif örgütsel tutumlarında araçsal liderliğin ne kadar etkili olduğunu, literatürde çokça çalışılan ve etkisinin yüksek olduğu ifade edilen dönüşümcü liderliği etkisinin olmadığını göstermiştir. Bulguların gücünü hem örneklemin büyüklüğü hem de yapılan istatistiki testlerin anlamlı sonuçları artırmaktadır. Ancak bulgular değerlendirilirken örneklemin özellikleri, sağlık çalışanlarının görev ve departmanları bağlamında değerlendirme yapılmalıdır.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Örgütsel davranış alanında çalışılan, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı besleyebilecekleri en önemli tutumlardan ikisi iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır. Bu tutumları da etkileyici en önemli unsurlardan birisi de yöneticilerinin sergileyebilecekleri liderlik tarzlarıdır. Birçok çalışmada kurulan bu model bu çalışmanın da konusunu oluşturmaktadır. Çalışmanın gücü örneklem sayısından (1785), özgünlüğü ise örneklem türünden (sağlık personeli) kaynaklanmaktadır. Zira elde edilen sonuçlar bu model bağlamında yapılan diğer araştırma sonuçlarından farklılık arz etmektedir. Farklılık arz etmeyen husus ise liderlik tarzlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumları üzerinde önemli bir açıklayıcılığa sahip olması, iş tatminin güçlü biçimde örgütsel bağlılığa olumlu yönde etki ettiğinin ortaya konmasıdır.

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). Ancak bu araştırmalarda kullanılan örneklem genellikle otel çalışanları ve öğretmenlerdir. Bu çalışmada da dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı, bunun yerine araçsal ve etkileşimci liderliğin daha etkili olduğu ortaya konulmuştur. Tengilimoğlu ve Yiğit (2005)'in hastane çalışanları üzerine yaptığı çalışmada da araçsal, katılımlı ve destekleyici liderliğin ön planda olduğu görülmektedir. Bulgulardan yapılabilecek bir çıkarımla mesleğin karakteristiğinin riskli, zor,

stres oluşturan ve yorucu olması çalışanların dönüşümcü, yani (ölçekteki maddeler bağlamında) vizyon aşıl原因an, geleceğe yönelik istekler oluşturan, isteklerini anlatan ve isteklere bağlılık oluşturmaya çalışan, onlara gelişme fırsatları sunan uzun vadeli düşünen bir yönetici sağlık çalışanları üzerinde olumlu etkiler bırakmamaktadır. Bu örneklemin daha anlamlı ihtiyaçlarını gideren, onlara zor anlarında doğrudan destek olabilecek, problem çözen, hataları düzeltmeye yönelik, görevleri ve hedefleri detaylı ortaya koyan, görev odaklı liderlik tarzlarını gözeten bir yöneticiye ihtiyaçları vardır. Dönüşümcü liderlik tarzı bu örneklem bağlamında, işin karakteristiği de göz önüne alınca uygun bir yaklaşım değildir. Aynı durum örgütsel bağlılığa olan etkide de mevcuttur. Zira iş tatmininin örgütsel bağlılığı açıklayıcılığı oldukça yüksek bir orandadır. Çünkü bu örneklem, anlamlı olarak büyük zorluklarla ve risklerle karşılaşabilen, açıkça belirlenmiş kural ve prosedürlerin işlerini rahatlatmış ve kendilerini güvende hissetmelerini sağladığı bir örneklemdir. Bu bağlamda bu araştırmanın ortaya koyduğu ve literatüre geçerli ve güvenilir biçimde sağladığı cümle; sağlık çalışanlarının görev odaklı, açık kural ve hedefler belirleyen, görev bağlamında destekçi, problem çözen ve hataları gidermeye niyeti olan, kısmen ödül ve ceza sistemi bağlamında yöneten araşsal ve etkileşimli liderlik tarzlarını benimseyen yöneticileri ihtiyacı olduğudur.

KAYNAKÇA

- Akbolat, M., Işık, O., ve Yılmaz, A. (2013). "Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi" *International Journal of Economic&AdministrativeStudies*, 6(11), 35-50.
- Allen, N. J., ve Meyer. J. P. (1996). "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity." *Journal Of Vocational Behavior* 49(3), 252-276.
- Allen, N. J., ve Meyer. J. P. (1990). "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", *Journal Of Occupational Psychology* 63(1), 1-18.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W (1988). *Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach*. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Antonakis, J., ve House, R. (2004). *On Instrumental Leadership: Beyond Transactions And Transformations*. Omaha: UNL Gallup Leadership Institute Summit.
- Antonakis, J., ve House, R. J. (2014). "Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory." *The Leadership Quarterly* 25(4), 746-771.
- Avolio, B.J. ve Bass, B. M. (2002), *Developing Potential across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K., ve Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(14), 59-85.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., ve Goodheim, L. (1987). "Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level". *Journal of Management*, 13, 7-19.
- Bass, B. M. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd Edition, The Free Press, New York.
- Bass, Bernard M., and Paul Steidlmeier. (1999). "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior." *The leadership quarterly* 10(2), 181-217.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 32-40.
- Bernard M. B. (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31
- Besler, S. (2012), "Yönetim", Baraz, B. ve A. N. Şakar (Ed.), "İşletme Yönetimi", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Boumans, N., ve Landeweerd, J. A. (1993). "Leadership in the nursing unit: relationships with nurses' well-being." *Journal Of Advanced Nursing* 18(5), 767-775.

- Börü, D. ve Güneşer, B. (2005), "Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(1), 135-156.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., ve Frey, D. (2013). "Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust". *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Buchanan, B. (1974). "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations." *Administrative Science Quarterly* 19(4). 533-546.
- Buluç, B. (2009). "Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 15(1), 5-34.
- Cleveland, J., Stockdale, M. ve Murphy, K. R. (2000). "Women And Men in Organizations", London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Çelik, V. (1998). "Eğitimde dönüşümcü liderlik." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 4 (4), 423-442.
- Daft R. L. 1999. *Leadership: Theory and Practice*. The Dryden Press: Orlando, FL.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman N. ve Humphrey S. E. (2011), *Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*, 64, 7-52.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi* (11. Baskı). Beta Basım, İstanbul.
- Erkutlu, H. (2008), "The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case" *Journal of Management Development*, 27(7), 708-726
- Fiedler, F. E. (1971). "Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings", *Psychological Bulletin*, 76(2), 128-148.
- Jaros, S. (2007) "Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues." *The Icfai Journal of Organizational Behavior* 6(4), 7-25.
- Jenkins W. O. (1947). "A review of leadership studies with particular reference to military problems", *Psychological Bulletin*, 44, 54-79.
- Joreskog, K.G. ve Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language*, IL: Scientific International Software, Chicago.
- Karahan, A. (2008). "Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" *Sosyal Bilimler Dergisi* 10(1), 145-162.
- Kılınç, T. (1995). "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameleler Yaklaşımı", *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 59-76.
- Kline, R.B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, The Guilford Press, New York.
- Koçel, T. (2005), "İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar", 10. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Loke, J. C. F. (2001). "Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment." *Journal Of Nursing Management* 9(4), 191-204.
- Lowe, K. B. Kroeck, K. G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature". *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415.
- Mann RD. (1959). "A review of the relationships between personality and performance in small groups", *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Northouse, Peter G. (2001). *Leadership Theory and Practice*, second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc
- Nyberg, A. Bernin, P, and Teorell T. (2005). *The Impact Of Leadership On The Health Of Subordinates*. Stockholm: National Institute for Working Life [Arbetslivsinstitutet].

- Odom, L., & Green, M. T. (2003). "Law and the ethics of transformational leadership". *Leadership & Organization Development Journal*, 24(2), 62-69.
- Odumeru, J. A. ve Ifeanyi, G. O. (2013). "Transformational vs. transactional leadership theories: evidence in literature". *International Review of Management and Business Research* 1(2), 1-7.
- Reitz, J. (1981). *Behaviour In Organisations*, Rev. Ed. Irwin,
- Rowold, J. (2014). "Instrumental leadership: Extending the transformational-transactional leadership paradigm." *Zeitschrift fuer Personalforschung. German Journal of Research in Human Resource Management* 28(3), 367-390.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.
- Schneider, B., ve Snyder, R. (1975), "Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate", *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Sevimli, F. ve İşcan Ö. F. (2005). "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doymu", *Ege Akademik Bakış*, 1(5), 55-64.
- Sosik, J. J., ve Jung, D. D. (2011). *Full Range Leadership Development: Pathways For People, Profit And Planet*. Taylor & Francis,
- Stogdill R. M. (1948). *Personal Factors Associated With Leadership: A Survey Of The Literature*. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stone A.G., Russell F.R. ve Pattersen K. (2004). "Transformational Versus Servant Leadership-a Difference In Leader Focus", *Leadership ve Organization Development Journal*. 25(3/4), 349-361
- Tanrıverdi, H. ve Safiye Paşaoğlu. (2014). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 13(50), 274-293.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doymuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 8(3), 374-400.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14).
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., ve Ayob, N. B. (2011). "The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia." *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.