

Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması

Nizamettin Bayyurt

İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul.

Email: bayyurt@itu.edu.tr

Cenk Hilmi KILIÇ

Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Email: cenkhilmikilic@hotmail.com

ÖZET: Günümüzde kurumlar yalnızca görevine endeksli yöneticilere değil, aynı zamanda liderlik yeteneğini ön plana çıkararak, entelektüel sermayeye ve yeniliğe önem veren, hizmet alan ve hizmet verenlerin beklentilerini daha iyi karşılamaya çalışan, örgütünü bu doğrultuda şekillendirmeye cesaretli ve kararlı davranan liderlere ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel bağlılık çalışanların örgüte olan sadakatlerinin ifadesidir ve ürün ve hizmet kalitesini artırması açısından önemlidir. Liderlik tarzı örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmada ve çalışanların etkin çalıştırılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini incelemektir. Bulgular liderlik tarzı ile Allen ve Meyer'in tanımladığı örgütsel bağlılığın her üç alt boyutu, duygusal, normative ve devam bağlılığı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar kelimeler: Liderlik Tipleri, Demokratik, Otokratik, Örgütsel Bağlılık, Hastane

Jel Kodu: M12; M54

The Impact of Leadership Style on Organizational Commitment: A Research in A Hospital

ABSTRACT: Today, institutions need leaders who are not only doing their jobs, but also leaders who take leadership in the forefront, who value intellectual capital and innovation, who meet the expectations of service takers and service providers, and who are brave and determined to shape the organization in this direction. Leadership type plays an important role in achieving organizational goals and objectives and in the efficiency of employees' operations. Organizational commitment is the expression of employees' loyalties. Organizational commitment increases product and service quality. In this context, the purpose of the research is to examine the effect of leadership style on the organizational commitment of employees. The findings reveal that there is a significant relationship between the leadership styles and all the three sub-dimensions, affective, normative and continuance commitments of organizational commitment as defined by Allen and Meyer.

Keywords: Leadership Styles, Democratic, Autocratic, Organizational Commitment, Hospital

Jel Code: M12; M54

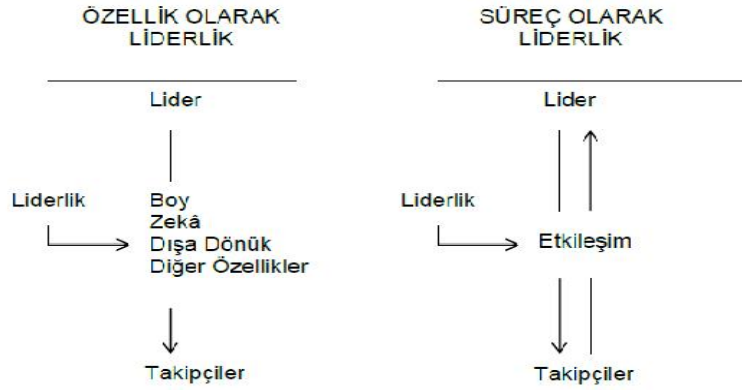
1. Giriş

Günümüzde sağlık tesisleri, pahalı ve yüksek teknolojiye sahip araç ve gereçler kullanmaktadır. Ancak içinde bulunan personel portföyü ve hizmet sunum biçimiyle, emek yoğun işletmeler arasında yer almaktadır. Hastane hizmetleri büyük ölçüde profesyonelleşmiş gruplarının ortak ve uyumlu çalışmasıyla gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla sağlık tesisinin başarılı olabilmesi için elinde bulundurduğu insan kaynağını hastanenin amaç, vizyon ve hedefleri doğrultusunda, yüksek düzeyde istekli biçimde harekete geçirmesi önemlidir. Zira kurumlar, ne kadar gelişmiş teknoloji düzeyine sahip olurlarsa olsunlar, bu teknolojiyi kullanan insan kaynağını olumlu biçimde harekete geçirmedikçe, amaç ve hedeflerini tam anlamıyla gerçekleştirmeleri mümkün değildir. Dolayısıyla insan kaynakları, tüm örgütler için en temel ve belirleyici girdidir. Çalışanların örgüte bağlılığı örgüt performansını artırmakta, işçi devir hızını azaltmakta dolayısıyla örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye olumlu katkı sağlamaktadır.

Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen en temel unsurlardan biri yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarıdır. Lider organizasyonun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, koordine eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Çağlar, 2004, Özsalmanlı, 2005, Kırmaz, 2010). Lider bir yöneten figürü ve otorite olmasının yanı sıra, iletişime açık, iç motivasyonu ile diğer kişilere ilham veren, sadece yönetmekten ziyade kendisini de sürecin içine dahil ederek izleyenleri peşinden sürükleyen kişidir. Liderlik ise sosyal, siyasal ve psikolojik boyutları olan bir kavram olarak ele alınmakta ve kişinin bir başkası üzerinde sahip olduğu etkileme gücü olarak tanımlanmaktadır (Ulukan, 2006). Liderlik, bireyin kendisinden doğan birtakım güçlere sahip olma ve kullanma yeteneğidir. Cook (1997) liderliği tüm işgörenlerin liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma süreci ile birlikte, yönlendirme ve enerji yayma olarak ifade etmektedir (Deliveli, 2010). Yöneticiler, çalışanları etkileme gücünü buldukları mevkiden sağlarken, liderler güçlerini bireysel özellikleri nedeniyle gördükleri destekten alırlar (Durmuş, 2001, Demir, 2010).

Liderlik, özellikle içinde bulunduğumuz yüzyılda değişen sosyal ve organizasyonel koşullar gereği birçok farklı açıdan değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerde liderlik bir özellikler bütünü ve bir süreç olarak iki ana yaklaşımla ele alınmaktadır. Özellikler bütünü olarak değerlendirildiğinde liderin astlarını, üzerinde sahip olduğu özellikleri ile etkilemesi ve onlar tarafından kabul görmesi şeklinde tanımlanır. Süreç bağlamında ele alındığında ise liderin izleyicileri ile arasındaki etkileşim öne çıkarılmaktadır (şekil 1). Her iki temelin de esas alındığı yaklaşımlar günümüzde kullanılmaktadır.

Şekil 1: Liderlik Tanımlama Temelleri



Kaynakça: Künter, 2014

Bu çalışmanın amacı otokratik ve demokratik liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini araştırmaktır. Çalışmanın sonraki bölümlerinde liderlik tipleri, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın göstergeleri ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler tartışılmıştır. Araştırmanın son bölümünde bir hastane personeli üzerinde yapılan araştırmanın bulguları yer almaktadır.

2. Liderlik Tipleri

Liderlik tipi örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmada ve çalışanların etkin çalıştırılmasında önemli rol oynamaktadır. Literatürde tartışılan belli başlı liderlik tipleri kısaca şunlardır:

- Otokratik Liderlik: Bu tip liderler sahip oldukları makamsal güçlerine (yasal, cezalandırma, ödüllendirme gücü vb.) güvenirlere. Otokratik liderlere sahip örgütlerde, grubun başında lider olduğu sürece performans elde edilebilir. Ancak çoğu zaman işgörenlerin bu otoriteye karşı düşmanlık beslediği tespit edilmiştir (Güner, 2002). Otokratik liderler izleyicilerini ve paydaşları yönetimin dışında tutarak, amaç ve vizyonun belirlenmesinde, karar alma süreçlerinde onlara hiç bir söz söyleme hakkı tanımaz. Bu tip liderlerin kendine koşulsuz itaat beklediği de bilinmektedir (Sarı, 2007). Çalışanlar, yalnızca liderden aldıkları talimatları eksiksiz olarak yerine getirmekle sorumludurlar. Lider yönetim yetkilerinin hepsini elinde bulundurmaktadır (Eren,2001).

- Demokratik Liderlik: Bu liderlik tipinde insan ilişkileri çok önemlidir. Demokratik liderler işgörenler üzerinde baskı oluşturmadan faaliyetlerin devamlılığını sağlarlar. Güçlerini yetki ve takipçilerinden alırlar (İbicioğlu, 2009). Demokratik lider, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerini sağlarken onlara gerekli saygı ve değeri verir. Ayrıca alınan kararlara ve yönetime katılmalarını destekler ve adil bir ödüllendirme ve terfi sistemi kurulmasını sağlar. Bu tür liderlik tipi izleyicilerin uzlaşmasıyla oluşur. Çalışanlar tarafından da örgüt için rehberlik ve fikirler üretilir. Ancak çalışanların fikir üretebilmesi ve karar sürecine katılabilmeleri için iyi derecede kendilerini yetiştirmiş ve donanım sahibi olmaları gerekmektedir (Tağraf, 2009). Demokratik lider, çalışanlardan ileri düzeyde verim elde edebilmek için onların beklentilerini karşılayan, gerçekçi ve geliştirilebilir hedefler ortaya koyan, çalışanlara güvence sağlayan, onlara saygı gösteren, aidiyet duygusu oluşturan, geri besleme alan ve eleştiri almaktan korkmayan, çalışanlara itibar sağlayan ve onların varolan yeteneklerini geliştirmelerine destek sağlayarak yardımcı olan liderdir (İnce 2013).

- Katılımcı Liderlik: Katılımcı lider sahip olduğu yönetim yetkisini izleyicileri ile paylaşma eğilimi taşır. Dolayısıyla lider, plan ve politika oluşturulmasında, amaç ve hedeflerin ortaya konmasında, iş dağılımı yapılması ve çalışma talimatlarının ortaya konmasında daima çalışanlarından aldığı fikir ve düşüncelerden hareket ederek liderlik davranışını belirlerler. Bu bağlamda katılımcı liderlik tipinin en önemli sakıncası, tüm karar sisteminin, önemli- önemsiz, yavaş işlemesi ve zaman kayıplarına neden olmasıdır (Alkın, 2007).

- Liberal Liderlik: Bass ve Riggio (2006) Liberal liderliği herhangi bir liderlik tipinin olmayışı durumu olarak tanımlamıştır. Bir diğer ifadeye göre liberal liderlik, pasif ve etkisiz bir liderlik tarzıdır. Serbestiyetçi liderlik olarak da bilinen bu liderlik tipinde, liderin yer aldığı topluluklarda kararların tamamı grup tarafından alınmakta, liderler izleyicilerinin çalışmalarına müdahale etmemekte, bunun neticesinde güç ve otorite izleyicilere geçmekte ve izleyiciler grupla beraber lideri yönlendirmektedir (Türkmen, 1999).

- Karizmatik Liderlik: Weber karizmatik yetkiye sahip kişinin emirlerinin astların geleneklerine uyduğu sürece yerine getirilebildiğini ifade etmektedir. Weber karizmatik yetkinin de bireysel yetki olmakla beraber sahip olunma biçimi açısından farklılık gösterdiğini ifade eder. Karizmatik yetki lider kişiye yönelik kişisel bir atıftır, izleyiciler karizmatik liderin insanüstü süper bir kişi olduğuna ya da istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar. Ancak bu güçlerin izleyicilerin yararına olacak biçimde lider tarafından sergilenmesi ve devamlılık arz etmesi gerekmektedir (Kılınç, 1996).

-Babacan (Paternalist) Liderlik: Babacan liderlik tipinde lider kişi çalışanlarını, izleyenleri yardımseverlikle, babacanlıkla, diğergamlıkla ve ahlaki tutum ve davranışla etkiler. Gözlemlere göre babacan liderlik tipi 3 faktörden oluşmaktadır. Bunlar ahlaki olma, yardımseverlik ve otoriterliktir (Uysal, 2012).

-Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik: Arzulanan yeniliğin gerçekleştirilmesi için liderin ve izleyicilerinin ortak amaç, hedefler ve misyon doğrultusunda hareket etmesi amacıyla izleyicilerin lider tarafından etkileyici bir vizyonla harekete geçirilmesini ifade eder. Bu liderlik tipinde lider; özgürlüğü, barışı, eşitliği ve insancılık gibi üstün değerleri kullanarak izleyicileri ve çalışanları etkiler (Kirel, 2001)

- İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik: Bass'a (1985) göre bu liderler hedefleri doğrultusunda astlarını yönetirken ödüllendirme ve cezalandırmadırma kavramlarından faydalanırlar. Bunun nedeni, performansın artması için çalışanların içten gelen davranışlar göstermesini sağlamaktır. İşlemsel liderlik tipinde lider kişi, astlarının örgütsel çalışmalara tam manasıyla katılımını sağlayabilir fakat bunun yanı sıra işgörenlerin o işi hevesli ve istekli olarak yapabilmelerinin sağlanamayacağı beklenmektedir (Zagorsek, 2009, Uysal, 2012).

3. Örgütsel Bağlılık

Bu alanda yapılan ilk çalışmalar 1960'lı yıllara kadar uzanmasına rağmen özellikle 1980'li yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Örgüt; Planlı ve sistemli olarak işlerin yürütülmesi, yönetilmesi ve tamamlanması için belli kurallara göre insan ve madde arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, kuralların konulması, kontrol edilmesi ve düzenlenmelerin yapılmasıdır (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları ve değerleri benimseme ve örgüt için istekli biçimde fazladan çaba harcama ve örgüt üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir arzu olarak

tanımlanmaktadır (Porter, 1974, Acar, 2013). Örgütsel bağlılık işgörenlerin işine yönelik davranış ve tutumları ile ilgili olup, çalışanın işe olan sadakatini, işi ile kendisini özdeşleştirmesini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan psikolojik bağlılığı anlamına da gelmektedir. Yapılan işin neticesinde, iş tatmini, isteklendirme ve performans düzeylerinin beklenilenin üzerinde gerçekleşmesi durumunda bağlılıktan söz edilebilmektedir (Demirel, 2009). Çöl (2004) örgütsel bağlılığı çalışanın, örgütü ile kendisini özdeşleştirmesi, örgütünün ilkeleri, amaçları, hedef ve değerlerini benimseme düzeyinin, örgütsel kazanımlar için gayret ortaya koymasının ve örgütte çalışmaya devam etme istek ve arzusunun ölçüsü olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütüne karşı hissettiği bağın derecesidir. Araştırmalar bu bağlılık duygusunun örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Örgütsel bağlılık işe geç gelme, devamsızlık, tatminsizlik ve işten ayrılma gibi olumsuz durumları azaltmakta, ayrıca hizmet veya ürün kalitesine pozitif anlamda katkı sağlamaktadır.

Günümüzde, kaynakların etkili ve verimli kullanılması örgütlerin rekabetçiliği açısından önemlidir. Bu yüzden örgütler işgören devir oranının sebep olduğu fazla maliyeti azaltmak ve devamlılığı sağlamak amacıyla işgörenlerin bağlılığını arttırmaya çalışmaktadır. Örgüte bağlı bir çalışanın daha fazla çalışacağı ayrıca örgütsel amaç ve hedeflerin başarılması için kendilerinden daha çok fedakârlık yapacaklarına inanılmaktadır. Araştırmalar örgütsel bağlılığın yüksek işgören devrinden kaynaklanan maliyetleri azalttığını göstermektedir (Allen ve Meyer, 1990, Dolu, 2011).

3.1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması:

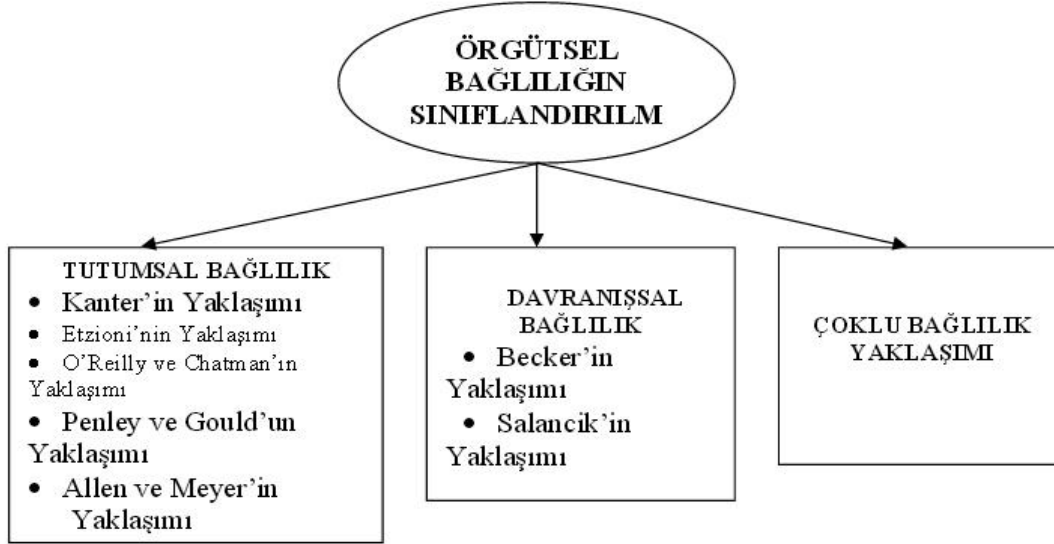
Literatürde en sık karşılaşılan biçimiyle örgütsel bağlılık, tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık şeklinde üç boyutta sınıflandırılmıştır (şekil2).

Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı: Örgütsel bağlılığı tutumlarla ilişkilendirerek açıklayan yaklaşımdır. Literatürde en yaygın kullanılan sınıflandırma Allen ve Meyer'ın (1990) ortaya koyduğu ve normatif, devam ve duygusal bağlılık olmak üzere 3 alt boyutta ele aldığı sınıflandırmadır.

Örgüt içinde normatif bağlılığın belirleyicileri kişilerin ailevi ve kültürel olarak geçmişlerine ilişkin deneyimleri ve bunu takiben örgüte üye olmalarına mütaakip örgütsel sosyalizasyon deneyimleridir (Allen ve Meyer, 1990). Ayrıca örgütün, çalışanın eğitimi ve geleceği için yaptığı harcamalar, işgörenin örgüte bağlı kalmasında yükümlülük hissetmesi normatif bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel bağlılığa “maliyet” düşüncesiyle yaklaşan devam bağlılığı ise işgörenlerin örgütüne kattığı değer ve yatırımların büyüklüğü oranında örgüte bağlı olacağını ortaya koyar (Aslan, 2008). Duygusal bağlılık; işgörenlerin duygusal anlamda örgütle olan bağlarını, örgütle bütünleşmelerini ifade eder. İşgörenlerin kendilerini örgütün amaç ve hedefleri ile özdeşleştirdikleri oranda örgüte bağlı kalma isteğinin artacağını iddia eder. (Erdem, 2007).

Davranışsal Bağlılık: Bu yaklaşım işgörenlerin geçmiş davranışlarının kendilerini örgütlerine bağladığı düşüncesine dayanmaktadır. Normatif beklentilerin üstünde davranışlar olarak da ifade edilmektedir. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, içinde bulunduğu örgütünden çok, örgütte yaptıkları belirli bir faaliyete bağlanmaktadır (Doğan, 2007).

Çoklu Bağlılık: Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütsel bağlılığın bir örgütü oluşturan dahili ve harici gruplara duyulan bağlılıkların toplamından meydana geldiğini ifade eden yaklaşımdır (Balay, 2000).



Şekil 2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması
Kaynakça: (Gül, 2002).

3.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Subjektif bir yapıya sahip olan örgütsel bağlılık, zaman, mekân ve kişiye göre farklılıklar gösterir. Bireyin örgütsel bağlılığının göstergesi için kullanılan birtakım ölçütler mevcuttur. Bu ölçütler 5 başlık altında incelenmektedir (İbicioğlu, 2000).

- Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme: Çalışanın örgütüne bağlılığının ilk göstergesi ve en önemli şartı örgütünün amaç, hedef, misyon ve vizyonunu benimsemesi ve paylaşmasıdır. Örgütünün amaç ve değerlerini benimsemeyen çalışanın örgütüne olan bağlılığından söz edilemez.

-Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme: Çalışanın örgütü için normalden daha fazla gayret ve çaba gösteriyor olmasıdır. Çalışanın örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda ve hiçbir şekilde kişisel beklenti içine girmeden yalnızca örgütünün başarısı için fedakârlıkta bulunması kişinin örgütsel bağlılığının bir göstergesi olarak kabul edilir (Gündoğan, 2009).

- Örgüt Üyeliğinin Devamı için Güçlü bir İstek Duyma: Örgütsel bağlılığın bir diğer göstergesi ise çalışan kişinin örgütteki varlığını devam ettirme noktasında duyduğu güçlü bir arzu ve istektir.

- Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme: Genel olarak örgütün imajı, güvenilirliği ve sağladığı prestij ne kadar yüksek ise kişinin örgütü ile o düzeyde özdeşleşmeye çalıştığı görülmektedir (Benkhoff, 1997, Gündoğan, 2009). En basit anlamda çalışan kişi çevresindekilere örgütünden gururla bahsediyor ve anlatıyorsa kişinin örgütü ile özdeşleştiğini söylemek mümkündür.

-İçselleştirme: Örgütsel bağlılığın bu göstergesi örgüt kültürü ile ilgili değer ve kuralları, kişinin kendi karakterinde değerlendirerek benimsemesi olarak tanımlanır. Örgüt yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışanların amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç, hedef ve değerlerin çalışanlarca içselleştirildiği söylenebilir (İnce ve Gül, 2005).

3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler:

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genel olarak dört grupta incelenmektedir. Bunlar: bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına yönelik faktörler ve örgüt yapısına ilişkin özelliklerdir (Ulukan, 2006).

-Bireysel Faktörler: Cinsiyet, yaş, ırk, eğitim durumu, kıdem gibi farklı bireysel özellikler örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar meydana getirmektedir. Demografik faktörler ve iş ile çalışma yaşamına ilişkin faktörler olarak iki alt grupta incelenmektedir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem gibi faktörler demografik faktörler olarak değerlendirilmekte iken bireyin başarı arzusu, katılımcı ve çıkarıcı değerleri de iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olarak isimlendirilmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

- İş ve Role İlişkin Faktörler: Bunlar, yapılan işin içeriği, kapsamı, belirsizliği ve rol çatışması gibi unsurlardan oluşmaktadır. Ek olarak katılımcı bir yönetim anlayışı, ödüllendirme, çok fazla iş yükü, yetkilendirme, iş stresi, gibi unsurlarda bu gruba dahil edilmektedir (Gilbert ve Ivancevich, 1999, Özdevecioğlu, 2003).

- İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler: Meyer ve Allen (1988) tarafından sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği ifade edilmiştir. Ayrıca yönetici ve işgören arasındaki ilişkiler, örgütün iklimi, iş tatmini, örgütün güvenilirlik düzeyi gibi unsurlar da bu başlık altında belirtilmektedir (Gilbert, 1999, Özdevecioğlu, 2003).

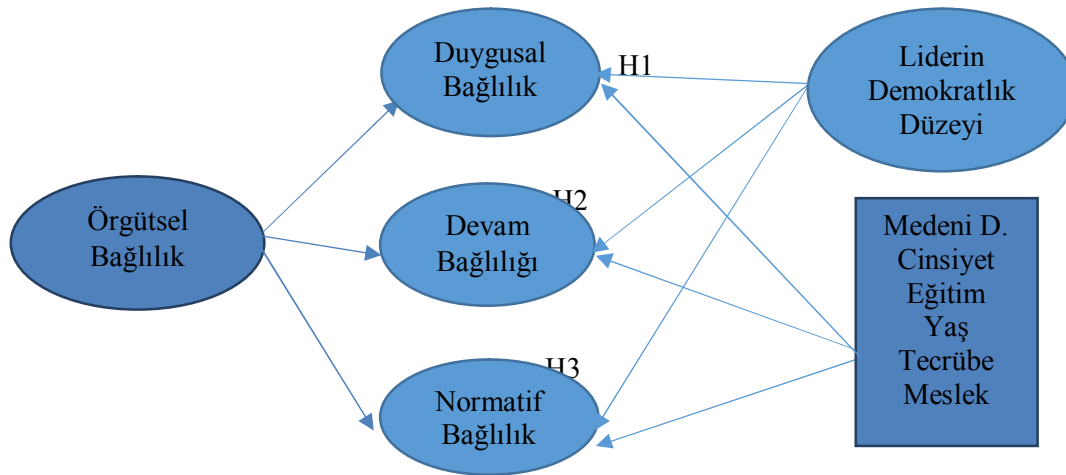
- Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler: Örgüt büyüklüğü, örgüt imajı, sendikalaşma oranı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, kariyer imkanları ve ücret sistemi örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardandır (Özdevecioğlu, 2003).

4. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada sağlık tesisi personelinin örgütsel bağlılıkları üzerinde hastane yönetiminin liderlik davranışlarının etkisi incelenmektedir. Örgütsel bağlılık Allen ve Meyer'in (1990) sınıflandırdığı şekilde 3 alt boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilindeki bir kamu hastanesinde çalışan, farklı ünvanlara sahip (Doktor, Hemşire, diğer sağlık çalışanları) 210 personel oluşturmaktadır. Örnekleme ait çeşitli demografik özellikler ve temel istatistikler Tablo1'de verilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket 3 ayrı bölüm olarak düzenlenmiştir. İlk bölümde Clark'ın (1998) geliştirdiği liderlik ölçeği kullanılarak çalışanların liderlerine yönelik demokratik ve otokratik liderlik algıları belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde örgüt bağlılığının ölçülmesi için Allen Meyer'in geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Son bölümde anketi yanıtlayan personellerin demografik özellikleri yer almıştır (Anket formu Apendixte sunulmuştur). Çalışmada kullanılan anket toplam 44 sorudan oluşmaktadır. Sorular 5'li Likert ölçeğinde 1: hiç katılmıyorum ve 5: tamamen katılıyorum şeklindedir.

Liderlik ölçeği, 10 soru otokratik, 10 soru da demokratik liderlik tarzlarını ölçmek üzere 20 sorudan oluşmaktadır. Demokratik ölçeğinde 5, çalışanın liderini çok demokratik bulduğunu ifade ederken, otokratik ölçeğinde 5, çalışanın liderini çok otokrat bulduğunu göstermektedir. Bir lider bir çalışana göre hem çok demokrat hem çok otokrat olamayacağı için veriler, çapraz analizlere tabi tutularak çelişkili cevap içerenler analizden atılmıştır. Daha sonra demokratik ve otokratik liderlik tarzını birleştirerek bir "liderlik tarsi" değişkeni elde etmek için otokratik liderlik tarzına verilen cevaplar ters çevrilmiş (1-5, 5-1) ve demokratik ve otokratik ölçek cevaplarının ortalamaları alınmıştır. Elde edilen yeni değişken liderin demokratik düzeyini gösterdiği için değişken demokratik düzeyi olarak isimlendirilmiştir. Değer ne kadar yüksekse lider, o kadar fazla demokrat anlamına gelmektedir. Araştırma modeli şekil 3'te verilmiştir.



Şekil 3: Araştırma Modeli

Araştırmada test edilen hipotezler şu şekildedir.

H1: Kurum yöneticilerinin demokratik tipte liderlik davranışları kişinin duygusal bağlılık anlamında örgütsel bağlılığına pozitif yönde etki yapmaktadır.

H2: Kurum yöneticilerinin demokratik tipte liderlik davranışları kişinin devam bağlılığı anlamında örgütsel bağlılığına pozitif yönde etki yapmaktadır.

H3: Kurum yöneticilerinin demokratik tipte liderlik davranışları kişinin normatif bağlılık anlamında örgütsel bağlılığına pozitif yönde etki yapmaktadır.

Tablo 1: Demografik Özellikler

		N	%	Duygusal Bağlılık Ort.	Devam Bağlılığı Ort.	Normatif Bağlılık Ort.	Demokratik Düzeyi Algı Ort.
Cinsiyet	Bay	74	35,2	3,30	2,81	3,02	3,09
	Bayan	136	64,8	2,98	2,96	2,83	3,00
Çalışma Süresi	0-1 Yıl	47	22,4	3,01	2,96	2,90	3,02
	2-5 Yıl	69	32,8	2,84	2,94	2,81	3,00
	6-10 Yıl	51	24,3	3,24	2,90	2,90	3,10
	10 Yıl Üstü	43	20,5	3,42	2,83	3,08	3,05
Yaş Aralığı	20-25 Yıl	75	35,7	2,96	3,03	2,89	3,01
	26-35 Yıl	65	31	2,94	2,82	2,75	2,92
	36-45 Yıl	52	24,8	3,29	2,79	3,02	3,21
	46 Yıl Üstü	18	8,6	3,59	3,09	3,22	3,11
Medeni Durum	Evli	96	45,7	3,26	2,85	2,91	3,04
	Bekâr	114	54,3	2,95	2,96	2,90	3,04
Eğitim	Lise	50	27,1	3,04	2,93	2,94	2,93
	Önlisans	47	22,4	3,00	2,87	2,87	3,05
	Lisans	73	34,8	3,09	2,92	2,85	3,07
	Lisansüstü	33	15,7	3,30	2,88	2,99	3,16
Meslek	Doktor	24	11,4	3,24	2,94	2,96	3,09
	Hemşire	103	49	3,06	2,98	2,90	3,01
	Diğer	35	39,6	3,09	2,82	2,90	3,07

5. Bulgular

Çalışmayı oluşturan liderlik ve örgütsel bağlılık anketleri için güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Buna göre 10 sorudan oluşan otokratik liderlik anketinin, Cronbach Alpha değeri 0.731 olarak bulunurken, yine 10 sorudan oluşan demokratik liderlik anketinin Alpha değeri ise 0.899 olarak bulunmuştur.

18 sorudan oluşan örgütsel bağlılık anketinin 3 alt boyutu olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık soruları için ayrı ayrı güvenilirlik testi uygulanmış ve 6 sorudan oluşan duygusal bağlılık ölçeği'nin Cronbach's Alpha değeri 0.841 olarak, 6 sorudan oluşan devam bağlılığı ölçeğinin Alpha değeri 0.657 olarak ve yine 6 sorudan oluşan normatif bağlılık ölçeğinin Alpha değeri ise 0.606 olarak bulunmuştur. Bowling (2002) 0.50'den yüksek Cronbach alpha değerlerinin kabul edilebilir içsel tutarlılık göstergesi olduğunu iddia etmektedir. Schmitt (1996) kabul edilebilir ve kabul edilemez tutarlılık sınır eşliğini gösteren kutsal bir alpha değeri olmadığını, bazı durumlarda düşük alpha değerleri olsa da ölçeğin kullanışlı olabileceğini belirtmektedir. Fakat genellikle 0.50'den düşük Cronbach alpha değerine sahip ölçeklerin tutarlı olmadığı kabul edilmektedir. Buna göre, bulunan Alpha değerleri yüksek ve kabul edilebilir düzeydedir. Bu sonuç

araştırmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığının olduğunu ve güvenilirlik koşulunu yerine getirdiğini göstermektedir (tablo 2).

Tablo 2: Güvenirlik Analizi

Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Boyutları	Soru Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's Alpha
Otokratik Liderlik	10	3,104	0,559	0.731
Demokratik Liderlik	10	3,186	0,713	0.899
Duygusal Bağlılık	6	2,906	0,685	0.841
Devam Bağlılığı	6	2,910	0,642	0.657
Normatif Bağlılık	6	2,906	0,685	0.606

Liderin demokratik düzeyinin kişinin demografik özellikleri ile birlikte örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılığa etkisi regresyon analizi ile ayrı ayrı test edilmiş ve tablo 3'te sonuçlar verilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Regresyon Analizi Sonuçları

	Duygusal Bağlılık			Devam Bağlılığı			Normatif Bağlılık		
	B	t	Sig	B	t	Sig	B	t	Sig
Sabit	0,557	1,057	0,292	4,484	10,287	0	1,454	3,18	0,002
Demokratik Düzeyi	0,858	6,578	0	-0,427	-3,956	0	0,542	4,79	0
Medeni Durum	0,229	1,826	0,069	-0,023	-0,222	0,824	-0,053	-0,491	0,624
Cinsiyet	0,257	2,191	0,03	-0,09	-0,926	0,356	0,154	1,513	0,132
Lise	0,105	0,462	0,645	-0,068	-0,36	0,72	0,095	0,481	0,631
Önlisans	-0,045	-0,204	0,839	-0,017	-0,095	0,924	-0,018	-0,094	0,925
Lisans	0,055	0,262	0,794	-0,04	-0,233	0,816	-0,071	-0,392	0,695
20-25	-0,033	-0,114	0,91	-0,317	-1,304	0,194	-0,211	-0,826	0,41
26-35	-0,179	-0,701	0,484	-0,622	-2,942	0,004	-0,268	-1,206	0,229
36-45	-0,334	-1,435	0,153	-0,453	-2,353	0,02	-0,195	-0,965	0,336
Doktor	0,257	1,081	0,281	0,101	0,513	0,608	0,105	0,511	0,61
Hemşire	0,183	1,445	0,15	0,122	1,165	0,246	0,176	1,604	0,11
0-1 yıl	-0,385	-1,522	0,13	0,081	0,385	0,701	-0,122	-0,556	0,579
2-5 yıl	-0,489	-2,343	0,02	0,203	1,177	0,241	-0,178	-0,982	0,327
6-10 yıl	-0,118	-0,65	0,517	0,267	1,777	0,077	-0,128	-0,815	0,416
	R ² =0,284	F=5,53	P=0,000	R ² =0,139	F=2,245	P=0,008	R ² =0,166	F=2,778	P=0,001

Temel değişkenler: medeni durum için bekar, cinsiyet için kadın, eğitim için lisansüstü, yaş için 45 yaş üstü çalışanlar, meslek için diğer memur, çalışma süresi için on yıldan fazla çalışanlardır.

Kurum yöneticilerinin demokratik tipte liderlik davranışları kişinin duygusal anlamda örgütsel bağlılığına pozitif yönde bir etki yapmaktadır (P=0). Kişinin erkek (P=0,03) ve evli (P=0,069) olmasının duygusal örgütsel bağlılığına pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir. 2-5 yıl arası çalışanlarda 10 yıldan fazla çalışanlara kıyasla duygusal örgütsel bağlılığın anlamlı olduğu ancak negatif yönde bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Hastane çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışını algılama şeklinin devam bağlılığına etkisi olduğu gözlenmiştir. Ancak duygusal bağlılık bulgusundan farklı olarak otokratik davranış tarzının kişinin devam bağlılığını artırdığı görülmüştür (P=0). Devam bağlılığı, zorunlu bir bağlılık boyutu olduğundan otoriter yöneticilerin bunu artırdığını gözlemlemek beklenen bir

sonuçtur. Demografik özellikler incelendiğinde ise 26-35 yaş çalışanları ve 36-45 yaş çalışanları 45 yaş üstü çalışanlara nazaran daha az devam bağlılığı göstermektedir ($P<0,02$). Aynı şekilde 6-10 yıl arası çalışanlar da 10 yıl üstü çalışanlara göre devam bağlılığı da azdır ($P=0,077$).

Analizler demokratik liderlik tarzının çalışanın normatif bağlılığına olumlu anlamda etki yaptığını ortaya koymaktadır. Ancak diğer tüm demografik özelliklerin kişinin normatif bağlılığına olan etkisi istatistiksel olarak %10 düzeyinde anlamsız çıkmıştır.

Sonuç olarak İstanbul'da bir kamu hastanesi ölçeğinde gerçekleştirilen bu çalışma göstermiştir ki kurumdaki yöneticilerin demokratik tavırları çalışanların örgütsel bağlılığının her üç boyutunu da etkilemektedir. Duygusal ve normatif bağlılık demokratik liderlik tarzı ile artarken, devam bağlılığı otokratik liderlik tarzı ile artmaktadır. Çalışanın medeni durumu ve cinsiyeti sadece duygusal bağlılığı etkilerken (erkeklerin ve evlilerin duygusal bağlılıkları daha yüksek), yaş sadece devam bağlılığını etkilemektedir (25 yaş altı ve 45 yaş üstü çalışanların devam bağlılığı daha yüksek). Çalışma süresi ise hen duygusal hem de devam bağlılığında önemli rol oynamaktadır (2-5 yıl arası çalışanların duygusal bağlılığı diğerlerine göre daha azken, 10 yıldan fazla çalışanların devam bağlılığı diğerlerine göre daha yüksektir).

5. Tartışma ve Sonuç

Çalışmada, Meyer Ve Allen (1990) Tarafından Geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin, Duygusal, Devam Ve Normatif Bağlılık Olarak İsimlendirilen 3 Alt Boyutunun, Yöneticilerin Otokratik Ve Demokratik liderlik tarzları ile ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, hastanede çalışan personelin yöneticisini demokratik veya otokratik olarak algılaması örgütsel bağlılığa anlamlı ölçüde etki etmektedir. Yöneticinin demokratik liderlik davranışı çalışan personelin duygusal ve normatif bağlılığına olumlu anlamda etki ederken, otokratik liderlik davranışı çalışanın devam bağlılık düzeyine pozitif anlamda etki etmektedir. Çalışanlar duygusal bağlılık düzeyinde kendilerini örgüt amaçları ve hedefleri ile özdeşleştirdikleri için örgütte kalmayı isterler. Kurum yöneticilerinin demokratik anlamda liderlik davranışları göstermesi, işgörenlerin bu yönde beklentilerine cevap verebilmekle beraber gerçekçi ve geliştirilebilen hedefler ortaya koyabilmek açısından da önemlidir. Demokratik liderlik tipinin çalışanın duygusal bağlılığına olan pozitif etkisi bu bağlamda anlamlı bir bulgudur. Hastane personellerinin, demokratik yönetim karşısında normatif bağlılıklarının da arttığı gözlemlenmiştir. Örgüte bağlılığın artması, personelin örgütüyle özdeşleşmesi ve katılımı ölçüsünde artmakta ve çalışanın daha yüksek bir performans ortaya koymasını sağlamaktadır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar otoriter liderlik davranışlarının devam bağlılığını arttırdığı yönündedir. Devam bağlılığı, örgütsel bağlılık düzeyine “maliyet” bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Çalışanın örgüte yaptığı katkıların büyüklüğü oranında örgütüne bağlı olacağını ifade etmektedir. Çalışanların devam bağlılığı karşılıklı bir alış-veriş ilişkisine dayanmaktadır ve nispeten zorunlu bir bağlılık türüdür. Otoriter liderler ise çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı güçlerini kullanan liderlerdir. Dolayısıyla yapılan işlerin karşılığında ödül gücünü kullanan otoriter liderlerin çalışanların beklentileri doğrultusunda devam bağlılığını arttırmasını beklemek doğru olacaktır. Çalışmada elde edilen bulgular bunu desteklemektedir.

Örgütlerin duygusal ve normatif bağlılığı yükseltmeye odaklanması, çalışanların hem işte göstermiş oldukları performans düzeyini yükseltecek, onların örgüt içinde daha verimli ve etkin çalışmasını sağlayacak hem de örgütün işgören devri ile ilgili maliyetlerini azaltacaktır. Çalışanların duygusal ve normatif bağlılığı yükseltmesine liderin demokratik yönetim tarzı katkı sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Acar, Z. (2013). Farklı Örgüt Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5-31.
- Alkın, C. M. (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, Türkiye.

- Allen, N. J. & Meyer J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. The British Psychological Society, 63, 1-18.
- Aslan, Ş. (2008) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. Yönetim ve Ekonomi Dergisi 15(2), 163- 178.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. Human Relations, 50(6): 701-726.
- Bowling A. (2002). Research Methods in Health. In Investigating health and health services. Second edition. Buckingham, Open University Press.
- Clark, D. (2008). 20 Mayıs 2012, www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html,
- Cook, W. B. (1997). Fund raising and the college presidency in an era of uncertainty: From 1975 to the present. The Journal of Higher Education, 68(1), 53–86.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 91-107.
- Çöl, G. (2004). Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Fakültesi, Kocaeli, Türkiye.
- Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Türkiye.
- Demir, C. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2, 129-152
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 115-132.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.
- Dolu, Banu (2011). Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi.
- Durmuş, A.E. (2001). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İBF Dergisi, 2(2), 63-79.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları
- Gilbert, Jacqueline A, Bette Ann Stead, John M Ivancevich, (1999). Diversity management: A new organizational paradigm, Journal of Business Ethics; 21, 1-12.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. Ege Academic Review, 2(1), 37-56.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Genel Müdürlüğü Ankara, Türkiye.
- Güner, Ş. (2002). Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Türkiye.
- İbicioğlu, H. ve diğerleri (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14, 1-23
- İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Akademik Bakış Dergisi, (35), 1-15.

- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesi(II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Kasım, 67-108.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 1, 43-60.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. Ankara Barosu Dergisi, 68, 207-221.
- Künter, N. (2014). Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderliğin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. (Yüksek Lisans Tezi).
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. D.E.İ.İ.B.F. Dergisi, 2, 113-130.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13, 137-146.
- Porter, L.; Steers, R.; Mowday, R.; & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59(5)
- Sarı, İ. (2007). Dönüşümcü Liderlik. (Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, Türkiye.
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. Psychological Assessment, 8, 350- 353.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin, İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(2), 135-154.
- Türkmen, İ. (1999). Yönetimde Verimlilik, Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Ampirik Bir Çalışma. Ankara: Milli Produktivite Merkezi.
- Ulukan, M. (2006). Futbolcuların Kulübüne Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü. (Doktora Tezi). T.C Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15(1), 25-57.
- Zagorsek, H., Dimovski, V., and Skerlavaj, M., (2009). “Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning”, Journal for East European Management Studies, 14(2), 145-165.

EKLER

	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1 - Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
2 - Bu örgütün problemlerini kendi problemlerim gibi hissedirim.					
3 - Bu örgütün benim için özel bir anlamı var.					
4 - Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
5 - Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.					
6 - Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda pek çok şey altüst olur.					
7 - Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum					
8 - Eğer bir örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9 - Bu örgütten ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığından.					
10 - Örgütime çok şey borçluyum.					
11 - Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmamanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
12 - Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.					
13 - Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.					
14 - Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
15 - Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum. (R)					
16 - Bu örgüte kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum. (R)					
17 - Örgütümden kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum. (R)					
18 - Örgütime güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum. (R)					

	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1 - İş yerinde, son kararlar alınırken yöneticim otoriteyi daima elinde tutar.					
2 - Yöneticim çalışanların yaptıkları önerileri dikkate almaz ve onlar için zaman ayırmaz.					
3 - Yöneticimiz bize ne yapacağımızı ve nasıl yapacağımızı anlatır.					
4 - Yöneticim birisi, yanlış yaptığında, aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alır.					
5 - Yeni işe başlayanların, herhangi bir karar alma sürecinde yer almaları için öncelikle yöneticiden izin almaları gerekir.					

6 - Bir şeyler yanlış gittiğinde, yöneticim çalışanlarına prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenler.					
7 - Yöneticim performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanları yakından izler.					
8 - Yöneticim liderlik pozisyonunun kapsadığı yönetsel güçten hoşlanır.					
9 - Yöneticim örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanları cezalandırmakla korkutur.					
10 - Yöneticim çalışanların güvenliği önemsediklerini düşünür					
11 - Yöneticim her zaman, işyerinde neyin yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusundaki karar alma sürecine bir veya birden fazla çalışanın dahil olmasına çalışır.					
12 - Yöneticim çalışanların fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorar.					
13 - Bir şeyler yanlış gittiğinde ve projenin devamı için yeni bir strateji yaratmaya ihtiyacı olduğunda ya da uygulanan programdaki işlemler için, yöneticim, çalışanların önerilerini almak için toplantı yapar.					
14 - Yöneticim çalışanların projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmaya çalışır.					
15 - Yöneticim çalışanların, sektörün geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanır.					
16 - Çalışanları yöneticileri rehberliğinde, önceliklerini oluşturmalarına izin verilir.					
17 - Yöneticim çalışanların farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışır.					
18 - Yöneticim astların yetiştirilmesinde liderlik gücünü kullanmaktan hoşlanır.					
19 - Yöneticim çalışanların amaçları belirlenirse, kendi kendilerini yönetebileceğine inanır.					
20 - Yöneticim çalışanların, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bildiklerine inanır.					

Cinsiyetiniz : Bay Bayan

Çalışma Süresi : 0-1 Yıl 2-5 Yıl 6-10 Yıl 10 Yıl ve Üstü

Yaş Aralığı : 20 - 25 Yıl 26 - 35 Yıl 36 - 45 Yıl 46 Yıl Üstü

Medeni Durum : Evli Bekar

Eğitim Düzeyi : Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü

Mesleği : Doktor Hemşire Diğer Sağlık Çalışanı