

# Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri

Safiye KIRKPINAR\*  
Ömer Faruk İŞCAN\*\*

## ÖZ

*Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzlarından dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkilerini inceleyip tespit etmektir. Bu amaçla Erzurum ili Halk Sağlığında çalışanlar üzerinde bir alan araştırılması yapılmıştır. Halk Sağlığının Toplum Sağlığı Merkezleri ve Aile Sağlığı Merkezlerinde çalışan toplam 120 kişiye uygulanan anketlerden elde edilen veriler, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleriyle incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, dönüştürücü liderlik davranışıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Diğer yandan etkileşimci liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu bulgular iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta dönüştürücü liderliğin önemini ortaya koymaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık.

## The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Organizational Commitment

### ABSTRACT

*The aim of this study is to analyze and determine the effect of transformational and transactional leadership models on job satisfaction and organizational commitment. For this aim, a survey was made on employees of Erzurum Province Community Health Organization. The data gathered from the questionnaires applied on 120 employees working at Family Health Center of Community Health Organization were analyzed by using correlation and regression analyses. According to the results, there is a positive and significant relationship between transformational leadership behavior and job satisfaction and organizational commitment. On the other hand, transactional leadership was found to have no effect on job satisfaction and organizational commitment. These findings point out the importance of transformational leadership on for job satisfaction and organizational commitment.*

**Key Words:** Transformational Leadership, Interactional Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

## I. GİRİŞ

Liderlik çok eski tarihten beri var olan bir kavram olup, bu kavramın çok sayıda farklı tanımı yapılmıştır (Erçetin 2000). Bu güne kadar çok sayıda farklı tanım yapılmasına rağmen, henüz tam anlamıyla fikir birliği sağlanmış bir tanım geliştirilememiştir. Bu süreçte her döneme, duruma ve içinde bulunulan şartlara göre, kültürel değişikliklerden etkilenip farklı türde lider tiplerinin meydana geldiği, değişenin sadece liderlik kavramının kapsam ve algılanma tarzı olduğu görülmüştür (Bakan, Büyükbeşe 2010). Literatür incelendiğinde liderlik konusunda yapılan araştırmalar, farklı liderlik yaklaşımları geliştirerek, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada hangi liderlik yaklaşımının daha verimli olabileceği sorularına cevaplar aramıştır. Yöneticilerin aynı zamanda liderlik davranışı göstermeleri gerektiği

\* Yönetim ve Organizasyon Bilim Uzmanı, Erzurum Halk Sağlığı, fsk-2508@hotmail.com

\*\* Prof. Dr., Atatürk Üniversitesi İİBF, İşletme Anabilimdalı, oiscan@atauni.edu.tr

anlayışı da, konunun anlam ve önemini daha da artırarak ortaya koymaktadır (Demir ve diğerleri 2010). Her alanda olduğu gibi liderlik alanında da değişen zaman ve gelişen teknoloji ile çeşitli liderlik tarzları oluşmuş, şartların ve durumun gerektirdiği uygulamaları yapabilen liderler başarıyı yakalayan liderler olmuşlardır (Bildik 2009). Sadece verimliliğe ve var olan mevcut durumu sürdürmeye çalışan klasik yönetici tipi ile rekabet değişim ve belirsizlik durumunda ayakta kalabilmek, diğer şirket ve kuruluşlarla rekabet etmek günümüz şartlarında pek mümkün görünmemektedir. Çalışanlarla etkin iletişime giren, ikna eden, çalışanların motivasyonlarını artıran, değişime hazırlayıp yönlendiren liderler işletmelerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir ve personellerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık duymasına katkıda bulunabilirler (Tengilimoğlu 2005).

Lider sözlükte bir amaca yönelik olarak diğerlerini etkileyip onları yönlendiren kişi olarak ifade edilmektedir (Webster 1994). Lider yönlendirme ya da etkileme gücüne sahip kişidir. Bazı araştırmacılar liderliği grup sürecinin tamamlayıcı bir bölümü olarak, bazıları bir etkileme süreci olarak, bazıları ise yapı oluşturma ve amaçlara ulaşmanın bir aracı olarak değerlendirmektedirler (Nahavandi 2000). Genel olarak bakıldığında yöneticilik; örgüt ya da işletmelerin temel amaç ve hedefleri olan hizmet ya da mal üretebilmek amacıyla ihtiyaç olan kaynakların bir araya getirilip bu çıktılarının oluşmasını sağlamaktır. Yönetici bu işlev ve fonksiyonları hiyerarşik otoritesini kullanarak yerine getirmektedir. Yöneticilik bir bakıma mevki ve makamı elde tutmanın vermiş olduğu bir hak ve yetki iken, liderlik bireyin kendinde var olan bazı güçleri kullanıp ortaya koyabilme yetenek ve becerisidir. Yöneticiler güçlerini buldukları makam ve mevkilerden alırken, liderler ise güçlerini kendi kişisel yapılarından ve örgüt içinde gördükleri desteklerden alırlar. Artık işletmeler, yalnızca görevine odaklanmış yöneticilerle değil, aynı zamanda liderlik yetenek ve becerisini ön plana çıkarıp entelektüel sermayeye giderek daha fazla önem veren, toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını daha iyi öngörüp tahmin eden, işletmesini buna göre yapılandırıp şekillendiren liderlerle çalışmak durumundadırlar (Demir ve diğerleri 2010).

Tatmin kavramı; gönül doygunluğuna erme ve istenen bir işin meydana gelmesi anlamlarını ifade etmektedir. İş tatmini, kişinin çalıştığı işyerinde ihtiyaçların karşılanması sonucu bireyde meydana gelen mutluluk durumu olarak da kabul edilebilir. (İşcan, Timuroğlu 2008). Belirli beklenti ve ihtiyaçlarla bir örgüte giren kişi, bu beklenti ve ihtiyaçlarını gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnuniyet duymakta yani iş tatmini hissetmekte, böylece verimliliği ve performansını artırmaktadır. Çalışan bireylerin performansının ve verimliliği artması ise, o işletmenin verimliliğini ve performansını artırmaktadır. İş tatmini olmadığı durumlarda devamsızlık, düşük performans gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına dikkat edilmelidir. Başka bir ifadeyle bir çalışanın işinde mutlu olması iş tatmininin göstergesidir (Erdil ve diğerleri 2004). Yapılan araştırmalarda iş görenlerin iş tatmin seviyesini etkileyen faktörler; kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta incelenip araştırılmaktadır. Bireysel veya kişisel faktörler, insanların farklı seviyelerde tatmin olmalarını sağlayan unsurlardır. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim seviyesi, kişilik, mesleki konum, zekâ, kıdem, sosyo-kültürel çevre ve çalışma zamanı olarak ifade edilirken örgütsel faktörler ise, işin niteliği, fiziksel özellikler, özendirme, güvenlik duygusu, yönetim ve denetim tarzı, iletişim, kararlara katılma, terfi olanakları, ücret, birlikte çalışılan kişiler, rekabet, çalışma koşulları ve örgütsel ortam olarak sıralanabilir (Süner 2014).

Genel anlamdaki ifade şekliyle örgütsel bağlılık, bir kurum içerisinde çalışan kişinin bağlı bulunduğu örgüt içinde kalma isteği, örgüt hedef ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. (Bayraktaroğlu ve diğerleri 2014). Kavram, örgütün amaç ve değerlerini kabullenmeyi, bu amaç ve değerlere inanmayı, örgütün yararına olacak şekilde daha çok çalışma istekliliğini ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü bir istekliliği ortaya koyar. Çalışanın çalıştığı örgüt için hissettiği bağlılık gücünü ifade eden örgütsel bağlılığın

örgüt performansını pozitif yönde etkilediği işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi negatif etkileri azalttığına inanılmaktadır (İşcan, Naktiyok 2004). Örgütsel bağlılıkla ilgili pek çok sınıflandırma yapılmış olmasına rağmen günümüzde halen geçerliliğini sürdüren sınıflandırma; Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırdığı bağlılıktır. Duygusal Bağlılık: çalışanların örgütsel amaç ve değerleri benimsemesi ve örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmesi olarak tanımlanır. İşgören örgütte olmayı istediği için örgütte kalmaktadır. Devamlılık Bağlılığı: işgörenin örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşündüğü için örgütte kalmaya devam ettiği bağlılık türüdür. Normatif Bağlılık, işgörenin örgüte sadık kalmasının ahlaki ve doğru olacağı yönündeki inanca dayalı bir sorumluluk duygusuyla örgütte kalmaya devam ettiği bağlılık türüdür (İşcan, Tanrıbil 2016).

Günümüzde çağdaş yöneticilerden, işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanıp, örgütsel bağlılığın artırılması yönünde gereken çalışma ve emeği sarf etmeleri beklenmektedir. Hepsinden önce, işgören tatminini sağlayıp artırmak için yöneticilerin, işgörenlerin sadece bir üretim unsuru olduğu yönündeki önyargılarını bir kenara bırakmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle, yöneticiler; işgörenlerin yalnızca ekonomik bir varlıktan ibaret olmadığını, aynı zamanda çalışan kişilerin sosyal yanlarının da bulunduğunu, ekonomik ihtiyaçlarının haricinde farklı psikolojik, sosyal beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir işletmede çalıştıklarını da göz önünde bulundurarak hareket etmelidirler. Çalışan kişilerin iş tatminlerinin sağlanması örgütsel bağlılığın artırılması aynı zamanda işletmelerin sosyal görevidir (Toker 2007). Bu çalışmada liderlik tarzlarından dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.

## **II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER**

### **2.1. Liderlik Kavramı**

Lider, "Bir örgütü ve gruptaki çalışanları belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda etkileme gücüne sahip kişi" olarak tanımlanırken, Liderlik ise ortak bir amaç ve hedefi gerçekleştirmek üzere örgütün faaliyetlerini yöneten kişinin davranışları olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, belirli bireysel veya örgütsel amaç ve hedefleri meydana getirmek üzere, bir insanın diğer insanların faaliyetlerini etkileyip yönlendirmesi süreci olarak ifade edilebilir (Örücü, Teker 2014).

Yöneticilik ise, örgütün toplumun istediği bir hizmet ya da ürünü üretmesi amacıyla beşeri, fiziksel ve mali kaynakların hepsinin bir araya getirilmesi sürecidir. Yöneticinin bu işlevi yerine getirebilmesi ve oluşturabilmesi için, bir yönetsel makama ve bu mevki ve makamın getirdiği yetki ve sorumluluklara sahip olması gerekir. Yöneticilik bir mevki ve makamı elinde bulundurmanın sağladığı hak ve yetki ile ifade edilirken, liderlik ise bireyin kendinde var olan bazı güçlerini kullanarak hayata geçirebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Yönetici gücünü sahip olduğu makamdan alırken, lider bu gücü kişisel özelliklerden ve grubunun ona vermiş olduğu desteğinden alır (Mimir 2008).

### **2.2. Etkileşimci Liderlik**

Bass, liderlik konusunda yapılan tanım ve gruplandırmaların artık günümüz şartlarına cevap verme açısından yetersiz olduğunu öne sürmüştür. Liderlerin çalışanlarından beklentilerini açık bir şekilde ortaya koyan ve beklenen performansı çalışanların göstermesi durumunda nasıl bir ödül alacaklarını belirtip açıklayan lideri, etkileşimci liderlik tarzı olarak ifade etmiştir. Bass, takipçilerin organizasyon içinde sahip olduğu gücü, liderin gücüne dayandırmakta ve bu teorinin takipçilerini; örgüt içinde lidere uyma ve bunun karşılıklı etkileşiminin bir sonucu olarak, lideri doğru bir biçimde algılama lideri etkileme

rolü yüklediğini öne sürmüştür. Yine Bass'a göre liderin gücü takipçilerinin duyduğu saygı ve güven ile takipçilerine sunabildiği sosyal ve maddi ödüller üzerindeki yetkisi ile açıklanabilir (Yavuz, Tokmak 2009).

Etkileşimci liderliğin alt boyutları (Erdal 2007);

- Koşullu Ödüllendirme
- Pasif İstisnalarla Yönetim
- Aktif İstisnalarla Yönetim
- Bırakınız Yapsınlar Tarzındaki Liderlik

*Koşullu Ödüllendirme:* Liderin izleyenlerinin uygun davranışlarını ödüllendirdiği, uygun görülmeyen hareketlerini yaptırma uğrattığı ya da cezalandırdığı bir yapıyı ifade etmektedir. (Korkmaz 2007).

*Pasif İstisnalarla Yönetim:* Pasif istisnalarla yönetim tarzında lider problemlerin ortaya çıkmasını bekler, problemlerin ortaya çıkmaması için herhangi bir tedbir alma davranışında bulunmaz. Pasif istisnalarla yönetim davranışını sergileyen etkileşimci lider, genelde karşılaşılan sorunlara cevap bulmak için emek harcamaz ve örgütsel faaliyetlerle ilgili sorunlara, takipçilerinden çözüm önerileri beklemektedir. Takipçiler tarafından sunulan çözüm önerileri üzerinde fikir beyan etmemekte ve alternatif çözüm önerilerini tartışmaya açmamaktadır. Genel anlamda takipçiler tarafından sunulan çözüm önerilerini kabul ederek hareket etmektedir (Yavuz, Tokmak 2009).

*Aktif İstisnalarla Yönetim:* Bu tarz yönetimde ise lider, proaktif yaklaşım tarzıyla takipçilerin çalışmalarını izler ve olması gereken standartların oluşmaması durumunda faaliyete geçerek düzeltici eylemlerde bulunur. İstisnalarla pasif yönetimde ise sorunlar ciddi bir durum haline alıncaya kadar liderin müdahale etmesi söz konusu değildir. Standart işler karşılanmayıp hatalar meydana geldiği zaman lider müdahalede bulunmaktadır (Demir, Okan 2008).

*Bırakınız Yapsınlar (Kaçınmacı / Serbestlik Tanıyıcı Liderlik):* Çalışanların işlerini ne şekilde ileriye götüreceğinden, projelerin ne zaman teslim edileceğine dair birçok önemli kararı kendileri almaları açısından desteklerken, ihtiyaç olması anında tavsiye, kaynak ve olanaklar çalışanlara sağlanmaktadır. İş tatminini sağlayan bir uygulama olmakla beraber, iş görenler zaman yönetimini etkili sağlayamıyorsa ya da yeterli bilgi ve deneyime sahip değillerse etkili bir çalışma veya iş ortaya çıkmamaktadır. Bu tarz ayrıca, yöneticilik yetenek ve becerileri sağlam olmayan bireylerde doğal bir sonuç olarak da ortaya çıkmaktadır (Yetimoğlu 2014).

### **2.3.Dönüştürücü Liderlik**

Dönüştürücü liderlik takipçilerin ihtiyaçlarını, değer yargılarını ve inançlarını değiştiren, örgütlerinde değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek en yüksek performansa ulaştıran liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. (Tengilimoğlu 2005).Dönüştürücü liderler çalışanları, tüm yeteneklerini ortaya koyacak biçimde ve kendilerine olan güven ve motivasyonlarını yükselterek iş görenlerden normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyen liderlerdir. Bu nedenle çalışanların, yaptıkları işin öneminin daha çok farkına varıp, örgüt içerisindeki görevlerinin kendi kişisel çıkarlarının üstünde tutmaları sağlanmış olmaktadır. Bu değişimlere sebep olan ve örgüt içerisindeki değişimleri başlatan birey dönüştürücü lider olarak ifade edilir (Ayhan 2010).

Dönüştürücü liderlerin başarılı bir şekilde dönüşüm sağlamaları, günümüz dönüşümlerinin özelliklerini bilmeleri ve bununla yakından ilişkili olmalarıyla ilgilidir. Bu çerçevede bakıldığında günümüz dönüşüm nitelikleriyle alakalı olarak şunları ifade edebiliriz: Dönüşüm, diğer bir ifadeyle değişim; çok köklü bir değişim ve gelişimi ifade etmektedir. Örgütsel gelişme konusunda söz sahibi bir araştırmacı olan Richard Bechard'a göre dönüşüm; kendisini diğer değişim türlerinden ayıran bir takım özelliklere sahip olan bir kavramdır. Bechard, her şeyden önce dönüşümü, kurum içinde var olan durumun meydana gelen dış gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmesini sağlamak için düzenlenmesi ya da onda bir takım değişimlerin yapılmasından öte, örgütün şekil, yapı ve doğasında çok köklü ve ani bir takım gelişim ve değişimleri içermesi olarak ifade eder. Dönüşümün ikinci niteliği ise değişim ihtiyacının işletme içindeki güç ya da olgulardan ziyade, işletme dışı güç ya da olgulardan kaynaklanması, başka bir deyişle dış çevrede meydana gelen gelişmelerden kaynaklı olmasıdır. Dönüşümün üçüncü niteliği, bu değişimlerin yüzeysel değil, derin ve her yöne yayılan bir değişim ve gelişim olmasıdır. Dönüşümde, oluşan değişimler örgütün her bölümünü ve düzeyini kapsamaktadır. Dönüşümün son niteliği ise tamamıyla farklı ve hatta yeni bir takım davranışları gerektirmesidir. Örgüt çalışanlarının var olan davranışları ve tutumlarını küçük çapta da olsa bir takım değişimlerle korumaları, dönüşümün ihtiyaç ve gereklerini karşılamada yeterli düzeyde olmaz. Bu nedenle örgütsel dönüşüm, şirketlerin bir bütün halinde yeni, farklı eylem ve icraatları gerçekleştirmesini zorunlu hale getirmektedir (İşcan 2002).

Dönüştürücü liderlerin özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Ayhan 2010; Leithwood et al. 2000; Ayhan 2010; Coad et al.1998):

- Bu liderler cesur olup, gelişim ve değişime neden olacak unsurları gerçekleştiren, alışılmış yöntem ve fikirlerin değişmesine neden olan, mücadeleci bir kişiliğe sahip ve bunu başarabilmek için bütün şartlara göğüs geren bir yapıda oldukları söylenebilir.
- Dönüştürücü lider, ne tür bir değişim oluşturmak istediğine emindir ve bu dönüşümü nasıl oluşturacağı konusunda bir plana sahiptir. Bu anlamda dönüştürücü liderin faaliyetleri kendiliğinden değil, önceden tasarlanmıştır.
- Dönüştürücü liderler, kavramsal yetenek ve becerilerini çok iyi kullanabilmektedirler.
- Kavramsal yetenek, örgütü bir bütün olarak görüp örgütün birimleri arasındaki bağlantıları takip edip onu bütüne uygun bir şekle getirme özelliğini içerdiğinden, dönüştürücü liderlerin kişi ile birebir ilgilenip, kişiyi çevresi ile uyumlu bir şekle ulaştırması kavramsal yeteneğini iyi kullanabildiğinin bir göstergesidir.
- Dönüştürücü liderler davranışlarının ahlaki olmasına özen gösterir ve buldukları işletmede standardı yüksek bir ahlaki davranış modeli oluşturmaya gayret gösterirler. Bu liderler diğerlerinin kazançları uğruna kendi kişisel çıkarlarından taviz verebilirler.
- Dönüştürücü liderler; kendilerini değişim unsuru olarak belirtmektedirler.
- Dönüştürücü liderler insanlara inanıp güvenirliler.
- Bu liderler değerler tarafından yönlendirilirliler.
- Bu liderler vizyon belirleyebilen bireylerdir.
- Kolay vazgeçmeyen dönüştürücü liderler belirsizlik ve karmaşıklık durumu karşısında mücadele ederler.
- Hayatları boyunca öğrenip öğrendiklerinden ders çıkarırlar. Buldukları örgütün kişilerinden daha üst seviyede düşünebilen dönüştürücü liderlerin bu özelliklerinin devamlı araştırıp irdeleme durum ve olguları inceleme, gibi kendini daha da geliştirip ileriye götürme eğilimlerinden kaynaklı olduğundan bahsedilebilir.

Günümüzde iyi yöneticilerin dönüştürücü liderler oldukları, bu liderlerin başarılarının temelinde vizyon geliştirme, takım çalışması yapması ve kendinin farkında olma gibi

özelliklerinin olduğu söylenebilir (Ayhan 2010). Sonuçta çalışanlar dönüştürücü liderlere bütün bu özellikleri nedeniyle takdir, saygı ve güven duyguları besler ve onları örnek alırlar. (Coad et al. 1998). Küreselleşme öncesinde var olan liderlik anlayışı ile lider, pek çok farklı bölümü hiyerarşik olarak birbirine bağlar nitelikteydi ve bu anlamda vurgu hiyerarşi üzerindeydi. Bu çağda geçerli olan küresel koşullar altında ise, çalışanları alışılmış hiyerarşik sınırlamaların dışına çıkaracak daha esnek ve akıcı yönetim sistemlerine sokacak yeni tasarımlar gereklidir (Hasselbein et al. 1996).

#### 2.4. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın istekleri ve işin özelliklerinin birbirini tamamlamasıyla çalışanın işinden mutluluk duymasını sağlamasıdır. İş tatmini diğer bir ifadeye göre, çalışanın, çalışma ortamından, yaptığı işten, işin yöneticilerinden, işyerinde çalıştığı arkadaşlarıyla birlikte mutlu ve verimli olduğunu hissetmesidir (Akşit Aşık 2010). Çağdaş yönetim teorisyenleri, çalışanların iş tatmininin sağlanması ile hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini yönetimin iki temel amacı olarak görmektedir. Özellikle son zamanlarda davranış bilimcilerin en fazla üzerinde durdukları davranışsal konulardan biri olan iş tatmini, örgütsel verimlilik ve etkinlik üzerinde etkisini gösteren önemli bir unsur olarak dikkat çekmektedir (Yazıcıoğlu 2010). Verimlilik; örgütü hedefine ulaştırıp aynı sonucu veren iki yoldan en ucuza mal olan yolun seçilmesidir (Urhan 2014). İş görenin verimliliğinin sağlanması ancak iş görenin çalıştığı işten memnun olmasıyla mümkündür. Bu da iş doyumu kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Çalışanlar işlerinden yeterince tatmin duygusu içindeyseler çalıştıkları işlerde yüksek performans gösterebilir ve verimli bir şekilde çalışabilirler (Toker 2007).

İş tatmini seviyesini etkileyen faktörler; örgütsel faktörler ve kişisel faktörler olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Kişisel faktörler, insanların farklı seviyelerde tatmin olma duygularını sağlayan unsurlardır. Bunlar; yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim seviyesi, kişilik, mesleki konum, zekâ, kıdem, kültürel-sosyal çevre ve çalışma zamanı olarak ifade edilirken örgütsel faktörler ise işin niteliği, fiziksel özellikler, özendirme, güvenlik duygusu, yönetim ve denetim tarzı, iletişim, kararlara katılma, terfi olanakları, ücret, birlikte çalışılan kişiler, rekabet, çalışma koşulları ve örgütsel ortam olarak sıralanabilir (Süner 2014).

Yönetici, kişinin işten tatmin olup olmamasında önemli bir unsurdur. Yapılan çalışmalar sonucunda, yönetici ve yönetim tarzının iyi olması, ücret kaynağının az olduğu iş ortamlarında bile iş görenlerin iş tatminini arttırmaktadır. Bu da yönetimin modelinin iş tatmini üzerinde çok etkili olduğunu göstermektedir (Bozkurt, Bozkurt 2008).

#### 2.5. Örgütsel Bağlılık

Genel anlamdaki ifade şekliyle örgütsel bağlılık, bir kurum içerisinde çalışanın bağlı bulunduğu örgüt içinde kalma isteği, örgüt hedef ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin belirli kurumlarda birlik ve beraberlik içerisine girdiği bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olan ve o var olan toplumsal içgüdünün duygusal şekilde ifade edilme biçimidir. Örneğin; bir memurun görevine, bir askerin yurduna, bir kölenin efendisine, sadakati anlamındaki bağlılık, kadim şeklindeki ifade biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu ifade etmektedir. (Bayraktaroğlu ve diğerleri 2014). Örgütsel bağlılığı etkileyen belirleyici faktörler genellikle kişisel, örgütsel, iş ve çalışma ile ilgili özellikler olarak genel bir çerçevede incelenmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler; bireylerin cinsiyet, yaş, eğitim gibi bazı demografik özelliklerinin yanı sıra kişilerin denetim noktası, başarı güdüsü gibi bazı bireysel özelliklerini de kapsamaktadır. İş ile ilgili özellikler ise, işteki özerklik, işin önemi ve anlamlılığı, beklentilerin işte karşılanma düzeyi, geri bildirim, sosyal etkileşim olanakları gibi özellikler olarak belirlenmektedir. Örgütsel faktörler arasında ise, örgüt yapısı, büyüklüğü, örgüt kültürü, yönetim tarzları, ast ve üst

ilişkileri, ücret sistemleri, çalışma koşulları, kariyer olanakları gibi unsurlar sayılmaktadır (Çetin, Gürkan 2006).

Örgütsel Bağlılık Çeşitleri;

1. *Duygusal Bağlılık*: Tutumsal bağlılık olarak da ifade edilen duygusal bağlılık, iş çevresine yönelik duygusal tepkilerle yakından alakalı olup, daha çok işe bağlanma, birlikte çalışan iş arkadaşlarından, işten ve mesleğe bağlılıktan elde edilen doyumla ilişkilidir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği örgütle bütünleşmesini ve özdeşleşmesini kapsamaktadır. Örgütte kalıpta duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, buna ihtiyaç duyduklarından ziyade, kendileri örgütte kalmak istedikleri için devam etmektedirler (Doğan, Kılıç 2007).
2. *Devam Bağlılığı*: İş görenin ekonomik menfaatleri sonucunda ortaya çıkan ve kişinin elde ettiği bütün menfaatlara dayanan bir bağlılık türüdür. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde örgüte yaptığı yatırım ve iktisadi faaliyetleri dikkate alarak örgütte kalmayı bir gereklilik olarak görmesini ifade eder. Diğer bir ifadeyle devamlılık bağlılığı, iş görenlerin işletmeden ayrılmaları durumunda karşılaşılabilecekleri mali durumun yüksek olacağı düşünülerek örgüt üyeliğini devam ettirme durumudur. Bu bağlılığı etkileyen unsurların başında; başka iş bulamama, başka işin gerektirdiği özelliklere sahip olmaması, sağlık nedenleri, ailesel nedenler, emekliliğe yakın olma, maddi kayıplar gibi temel nedenler gelmektedir (Demirel 2008).
3. *Normatif Bağlılık*: Normatif bağlılık türü, çalışanların organizasyonlarına karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını ifade etmektedir. Normatif bağlılık olarak karışımıza çıkan bu kavram bir çalışanın işletmesine bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve işletmeye bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda meydana geldiğinden diğer iki tür bağlılıktan daha farklı bir boyutu ifade etmektedir. Normatif ya da diğer bir ifadeyle etiksel bağlılık, kişinin bir işletmede çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin “doğru” olduğunu hissetmesidir. Bu yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda meydana gelecek kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için bu yönüyle de devamlılık bağlılığından ayrılır.

Birbiriyle ilişkili olan bu her üç bağlılık arasındaki ortak nokta, birey ile organizasyon arasında bireyin organizasyondan ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ olarak karışımıza çıkar. Yani, bu üç bağlılık türünde de çalışanlar örgütte kalmaya devam etmektedirler. Yalnız, ilkinde örgütte kalma güdüsü isteğine, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise bir yükümlülüğe dayanmaktadır (Yüceler 2009).

### III ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Konuyla ilgili; İşcan'ın 2002 de, Bayrak ve Kök'ün 2006 da, Seymen'in 2008 de, Erkutlu'nun 2008 de, İşcan ve Tanrıbil'in 2015 de, Öncü ve diğerlerinin 2016 da yaptıkları çalışmalar ve yapılan diğer çalışmalar değerlendirilerek aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Tüm bu çalışmaların oluşturup ortaya koyduğu nedensel sıralamanın farklılığı bir tarafa, tüm bu araştırmalar da üstünde durulan esas nokta, değişkenler arasındaki önemli ve pozitif bağlantılı ilişkidir. Gordon ve arkadaşları (1980) yaptıkları araştırmada, tatmin ile örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif ilişkiler bulunduğunu vurgulamaktadır. Özellikle günümüzde çalışanların sıradan bir üretim faktörü olarak görülmemesi gerektiği anlayışı ve

uzun dönemde rekabette başarılı olmanın ana unsuru olarak insanın kabul edilişiyle birlikte, işletmelerin nitelikli işgücü talebi de fazlasıyla artmıştır (Bayrak Kök 2006).

Tüm bu görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır.

H5: İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.2. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlıkları

Araştırmada kullanılan anket formlarında, anketlerle elde edilecek verilerden sadece akademik çalışmalar için faydalanılacağı ve bu bilgilerin hiçbir kurum ve kişiyle paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Cevaplayıcıların anketteki soruları bağlı buldukları üstlerinin davranışına göre cevaplandırmaları istenmiştir. Bu nedenle cevaplayıcıların anket formundaki ifadeleri doğru bir şekilde algılayıp, gerçek düşüncelerini aktardıkları düşünülmektedir. Bu araştırmanın anketi, analizlere konu olan değişkenleri belirtmek için gerekli nitelik ve özelliklere sahiptir. Bu çalışmada kullanılan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış, her bir ölçek için de yüksek geçerlilik ve güvenilirlik değerleri bulunmuştur. Yapılan araştırmanın temelinde insan faktörünün bulunması sebebiyle sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu çalışma için de geçerli olup, toplam sayısal verilerin güvenilirliği, verileri toplamada kullanılan anket tekniğinin nitelik ve özellikleriyle sınırlıdır.

### 3.3. Veri toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formlarından yararlanılmıştır. Bu araştırma kapsamındaki anketler iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm 5 sorudan oluşmakta olup, demografik değişkenleri belirlemeye yöneliktir. İkinci bölümde ise toplam 37 ifadeden oluşmakta olup; sırasıyla dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerini ve bu ölçeklerin boyutlarının içeren ifadeler sıralanmıştır.1-7 arası ifadeler dönüştürücü liderlik,8-13 arası ifadeler etkileşimci liderlik,14-26 arası ifadeler iş tatmini,27-37 arası ifadeler ise örgütsel bağlılıkla ilişkilidir.

Carles ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen dönüştürücü liderlik ölçeği için küresel dönüştürücü liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır (Global Transformational Leadership Scale). Toplam 7 maddeden oluşan ölçek, kompleks liderlik davranışlarını içeren dönüştürücü liderliğin genel bir ölçümünü yapan tek boyutlu bir ölçektir (Carles ve diğerleri 2000).

Etkileşimci liderlik ölçeği Bass ve Avalio (1993) tarafından bireylerin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla geliştirilen 36 maddelik çok faktörlü liderlik ölçeğinden elde edilen etkileşimci liderliğe ilişkin 5'li Likert ölçeği şeklinde düzenlenen 6 madde ile ölçülmüştür (Bass, Avalio 1993; Avalio et al. 1999; Bass, Avalio 1995). Bass ve Avalio (1993) tarafından geliştirilen etkileşimci liderlik ölçeğinde kullanılan bu 6 maddeden 8 nolu soru koşullu ödül verme boyutu,9-10 nolu sorular pasif istisnalarla yönetim,11 nolu soru aktif istisnalarla yönetim,12-13 nolu sorular ise kaçınmacı/serbestlik tanıyıcı liderlik boyutlarından oluşmaktadır.



İş tatmini ölçeği (Job Satisfaction Questionnaire) Comer ve diğerleri (1989) tarafından geliştirilmiştir. İşcan ve Timuroğlu'nun (2008) yılında kullandığı bu iş tatmini ölçeği, işin niteliği, ücret, iş güvenliği, beşeri ilişkiler, çalışma koşulları ve terfi fırsatları gibi boyutlardan oluşmaktadır. Comer ve diğerleri (1989) tarafından geliştirilen 22 soruluk iş tatmini ölçeğinden iş tatmini boyutlarıyla ilgili 13 madde kullanılmıştır. 14-15-16 nolu sorular iş tatmininin işin niteliği boyutu, 17-18 işin ücret boyutu, 19-20 iş güvenliği boyutu, 21-22 beşeri ilişkiler boyutu, 23-24 çalışma koşulları boyutu, 25-26 nolu sorular ise iş tatmininin terfi fırsatları boyutuyla ilgilidir.

Örgütsel bağlılığı belirlemeye yönelik 11 madde bulunmaktadır. İşcan ve Naktıyok'un (2004) yılında kullandığı bu ölçekte Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen 27-28-29-30 maddeler duygusal bağlılık, 31-32-33-34 devamlılık bağlılığı, 35-36-37 nolu sorular ise normatif bağlılık boyutuyla ilgilidir.

Araştırmada belirtilen ölçüm araçlarının tümünde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre; 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde bir derecelendirme yapılmıştır.

### **3.4. Araştırma Örnekleminin Seçimi ve Verilerin Toplanması**

Araştırmanın ana kümesini Erzurum'daki Halk Sağlığı Müdürlüğüne bağlı birimlerde (Toplum Sağlığı Merkezleri ve Aile Sağlığı Merkezleri) çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma Hemşire ve Ebe pozisyonunda çalışan kişiler üzerinde yapılmıştır. Ana kümeyi temsil eden çalışan sayısı 105 hemşire ve 238 ebe çalışan olup toplam 343 kişi olarak belirlenmiştir. Halk Sağlığı Müdürlüğüne bağlı merkez çalışan sayısı telefon görüşmeleri ve yüz yüze yapılan görüşmeler neticesinde öğrenilmiştir. Bu ana küleden %95 güven düzeyinde %5 bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 120 olarak hesaplanmıştır ([www.surveysystem.com/sscalc.htm](http://www.surveysystem.com/sscalc.htm)). Erzurum ili Halk Sağlığı Müdürlüğüne bağlı birimlerde (Toplum Sağlığı Merkezleri ve Aile Sağlığı Merkezleri) çalışanlara dağıtılan 150 anketten 120 tanesi toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %80'dir.

### **3.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Verilerin analizinde farklı istatistiksel analizler kullanılmış olup bu analizler bilgisayarda SPSS 22.00 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Örneklem grubunu oluşturanların demografik özelliklere göre dağılımlarında ve ölçeklerin tanımlayıcı analizlerinde frekans ve yüzde kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alfa Katsayısı ile bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Dönüştürücü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın puanlarını yordama gücünü anlamak amacıyla, etkileşimci liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın puanlarını yordama gücünü anlamak amacıyla ve iş tatmininin örgütsel bağlılığı puanlarını yordama gücünü anlamak amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır.

## **IV. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Bu bölümde araştırmadan toplanan verilerin analizleri sonucu elde edilen veriler hipotezlere göre sırayla verilmiştir.

Araştırmada kullanılan dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ölçeklerinin iç güvenilirliğini hesaplamak amacıyla Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiş, normal dağılım gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

#### 4.1. Ölçeklerin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ölçeklerinin iç güvenilirliğini hesaplamak amacıyla Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır.

**Tablo 1. Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Cronbach Alfa Değerleri**

Ölçekler	Boyutlar	Cronbach Alfa Katsayısı
Dönüştürücü Liderlik		0,931
Etkileşimci Liderlik	Etkileşimci Liderlik Toplam	0,767
	Koşullu Ödül Verme	*
	Pasif İstisnalarla Yönetim	0,730
	Aktif İstisnalarla Yönetim	*
	Serbestlik Tanıyıcı Liderlik	0,757
İş Tatmini	İş Tatmini Toplam	0,839
	İşin Niteliği	0,848
	İşin Ücreti	0,768
	İş Güvenliği	0,754
	Beşeri İlişkiler	0,833
	Çalışma Koşulları	0,735
	Terfi Fırsatları	0,751
Bağlılık Ölçeği	Bağlılık Toplam	0,738
	Duygusal Bağlılık	0,738
	Devamlılık Bağlılığı	0,744
	Normatif Bağlılık	0,754

\* Tek maddeden oluştuğu için analiz yapılamamıştır.

Tablo 1'e göre dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ölçeklerinin iç güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alfa katsayılarının tümü minimum eşik değeri olan 0,70'den yüksek çıkmıştır. Bu bulgular kullanılan bütün ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### 4.2. Örneklem Grubuyla İlgili Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturanların cinsiyeti, yaş grupları, öğrenim durumu ve işyerindeki pozisyonları ile ilgili bilgiler Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2. Örneklemi Oluşturanların Demografik Bilgileri**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	10	8,3
	Kadın	110	91,7
<b>Yaş</b>	30 dan küçük	49	40,8
	30-40 arası	57	47,5
	40 dan büyük	14	11,7
<b>Meslekteki Görev Süresi</b>	5 yıldan az	28	23,3
	5-10 yıl arası	43	35,8
	10 yıldan fazla	49	40,8
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	39	32,5
	Önlisans	36	30,0
	Lisans	41	34,2
	Yüksek lisans/doktora	4	3,3
<b>Pozisyon</b>	Hemşire	44	36,7
	Ebe	76	63,3

Tablo 2’de örneklemi oluşturan çalışanların %8,3’ü erkek, %91,7’si kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklemin %40,8’ini 30 yaştan küçükler, %47,5’ini 30-40 yaş grubu arasındakiler, %11,7’sini 40 yaşından büyük grubundakiler oluşturmaktadır. Çalışma süreleri incelendiğinde 5 yıldan az çalışanlar %23,3 iken, 5-10 yıl arası çalışanlar %35,8; 10 yıldan fazla süredir çalışanlar %40,8’inden oluşmaktadır. Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde Lise mezunları örneklemin %32,5’ini oluşturmaktadır, ön lisans mezunları %30, lisans mezunları örneklemin 34,2’sini, yüksek lisans mezunları örneklemin %3,3’ünü oluşturmaktadır. Çalışanların pozisyonları incelendiğinde %36,7’sinin hemşire pozisyonunda, %63,3’ünün ebe pozisyonunda olduğu görülmektedir.

#### **4.3. Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bulgular**

Öngörülen araştırma modelinin test edilmesi ve dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini bulup yorumlamak amacıyla kullanılmaktadır. İki değişken arasında hiçbir ilişki yoksa, korelasyon katsayısı sıfır, pozitif yönlü bir ilişki varsa +1, negatif yönlü bir ilişki varsa -1 değerini alır.

**Tablo 3. Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığa İlişkin Korelasyon Analizi**

	Dönüştürücü liderlik	Etkileşimci liderlik	Koşullu Ödül Verme Boyutu	Pasif İstisnalarla Yönetim	Aktif İstisnalarla Yönetim	Kaçınmacı Liderlik	İş Tatmini Toplam	İşin Niteliği Boyutu	İşin Ücret Boyutu	İş Güvenliği Boyutu	Beşeri İlişkiler Boyutu	Çalışma Koşulları Boyutu	Terfi Fırsatları Boyutu	Örgütsel Bağlılık Toplamı	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Dönüştürücü Liderlik	1																
Etkileşimci Liderlik Toplam	-0,086	1															
Koşullu Ödül Verme Boyutu	0,761**	0,213*	1														
Pasif İstisnalarla Yönetim	-0,052	0,717**	0,094	1													
Aktif İstisnalarla Yönetim	-0,093	0,651**	0,009	0,251**	1												
Kaçınmacı Liderlik	-0,527**	0,682**	-0,319**	0,244**	0,370**	1											
İş Tatmini Toplam	0,454**	0,028	0,371**	0,040	0,001	-0,213*	1										
İşin Niteliği Boyutu	0,360**	-0,013	0,241**	-0,093	0,046	-0,121	0,808**	1									
İşin Ücret Boyutu	0,194*	-0,043	0,230*	0,081	-0,131	-0,210*	0,597**	0,284**	1								
İş Güvenliği Boyutu	0,174	-0,081	0,085	-0,075	-0,024	-0,121	0,701**	0,584**	0,395**	1							
Beşeri İlişkiler Boyutu	0,173	0,075	0,128	0,033	0,058	-0,005	0,438**	0,292**	-0,016	0,238**							
Çalışma Koşulları Boyutu	0,479**	0,014	0,396**	0,014	0,046	-0,259**	0,764**	0,500**	0,402**	0,339**	0,283**	1					
Terfi Fırsatları Boyutu	0,403**	0,167	0,397**	0,246**	-0,008	-0,147	0,618**	0,338**	0,368**	0,197*	0,007	0,545**	1				
Örgütsel Bağlılık Toplamı	0,267**	0,074	0,270**	0,185*	-0,125	-0,116	0,381**	0,232*	0,285**	0,104	0,212*	0,342**	0,354**	1			
Duygusal Bağlılık	0,278**	0,083	0,296**	0,071	-0,040	-0,069	0,555**	0,460**	0,217*	0,277**	0,390**	0,455**	0,379**	0,724**	1		
Devamlılık Bağlılığı	-0,017	0,046	-0,022	0,146	-0,095	0,030	-0,007	-0,111	0,138	-0,098	0,029	0,008	0,057	0,647**	0,098	1	
Normatif Bağlılık	0,341**	0,024	0,335**	0,172	-0,128	-0,233*	0,288**	0,175	0,253**	0,061	0,030	0,288**	0,339**	0,728**	0,469**	0,150	1

\*: p&lt;0,05; \*\*: p&lt;0,001

Tablo 3 incelendiğinde dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderliğin alt boyutu olan “koşullu ödül verme” arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,761$ ) ve “kaçınmacı liderlik” arasındaki korelasyon değeri ( $r=-0,527$ ), iş tatminin alt boyutu olan “işin niteliği” arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,360$ ), “işin ücreti” arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,194$ ), “çalışma koşulları” arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,479$ ) ve “terfi fırsatları” arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,403$ ), örgütsel bağlılığın alt boyutu olan “duygusal bağlılık” boyutu arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,278$ ), “normatif bağlılık” boyutu arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,341$ ) anlamlı bulunmuştur.

Etkileşimci liderliğin toplam puanı ile iş tatmininin boyutları ve toplam puanları ve örgütsel bağlılığının boyutları ve toplam puanları arasındaki ilişkilerin tümü  $p>0,05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Etkileşimci liderliğin “koşullu ödül verme” boyutu ile iş tatmininin alt boyutu olan “işin niteliği” arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,241$ ), ve “işin ücreti” boyutu arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,230$ ), “çalışma koşulları” boyutu arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,396$ ), “terfi fırsatları” boyutu arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,397$ ), örgütsel bağlılığın alt boyutu olan “duygusal bağlılık” arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,296$ ), normatif bağlılık arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,335$ ) anlamlı bulunmuştur. Etkileşimci liderliğin “pasif istisnalarla yönetim” boyutu ile iş tatmininin alt boyutu olan “terfi fırsatları” boyutu arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,246$ ) anlamlı bulunmuştur. Etkileşimci liderliğin “kaçınmacı liderlik” boyutu ile iş tatmininin alt boyutu olan “işin ücreti” boyutu arasındaki korelasyon değeri ( $r=-0,210$ ), “çalışma koşulları” boyutu arasındaki korelasyon değeri ( $r=-0,259$ ), örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık arasındaki korelasyon değeri ( $r=-0,233$ ) anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ile iş tatmininin alt boyutu olan “işin niteliği” arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,232$ ), “işin ücreti” boyutu arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,285$ ), “beşeri ilişkiler” boyutu arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,212$ ), “çalışma koşulları” boyutu arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,342$ ), “terfi fırsatları” boyutu arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,354$ ) anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutu ile iş tatmininin alt boyutu olan “işin niteliği” arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,460$ ), “işin ücreti” boyutu arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,217$ ), “iş güvenliği” boyutu arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,277$ ), “beşeri ilişkiler” boyutu arasındaki korelasyon değeri ( $r=,390$ ), “çalışma koşulları” boyutu arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,455$ ), “terfi fırsatları” boyutu arasındaki korelasyon değeri ( $r=0,379$ ) anlamlı bulunmuştur.

#### 4.4. Dönüştürücü Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Dönüştürücü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın puanlarını yordama gücünü anlamak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4. Dönüştürücü Liderliğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Toplam Puanlarının Toplanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

	Değişken	B	Standart Hata	Beta	t	p
İş Tatmini	Sabit	2,257	0,154		14,647	0,000
	Dönüştürücü liderlik	0,276	0,050	0,454	5,539	0,000
	R=0,454	R <sup>2</sup> =0,206				
	F <sub>(1, 118)</sub> = 30,685 p= 0,000					
Örgütsel Bağlılık	Sabit	2,763	0,150		18,375	0,000
	Dönüştürücü liderlik	0,147	0,049	0,267	3,011	0,003
	R=0,267	R <sup>2</sup> =0,071				
	F <sub>(1,118)</sub> =9,068 p=0,003					

Modelde otokorelasyon olup olmadığını anlamak için Durbin-Watson (D-W) testine bakılmıştır. D-W değeri 1,701 olarak bulunmuş ve bulunan bu değer 2'ye yakın olduğu için otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Çoklu bağlantı sorunu için ise tolerans değerlerine bakılmış ve tüm tolerans değerlerinin (1- R<sup>2</sup>)'den büyük olduğu görülmüştür. Otokorelasyon ve çoklu bağlantı sorunlarının olmadığı görüldükten sonra analize devam edilmiştir.

Tablo incelendiğinde Dönüştürücü liderlik değişkeni çalışanların iş tatmini ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,454, R<sup>2</sup>=0,206, p<0,05). Dönüştürücü liderlik çalışanların iş tatmininin toplam varyansının %21'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre yordayıcı değişkenine göre, iş tatmini üzerinde dönüştürücü liderlik değişkeni etkilidir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde dönüştürücü liderlik değişkeninin iş tatmini üzerinde orta düzeyde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu sonuç "H1: Dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki olduğu" hipotezini doğrulamaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir.

$$\text{İş Tatmini: } 2,257 + 0,276 \text{ Dönüştürücü liderlik}$$

Tablo incelendiğinde dönüştürücü liderlik değişkeni çalışanların örgütsel bağlılık ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,267, R<sup>2</sup>=0,071, p<0,05). Dönüştürücü liderlik çalışanların örgütsel bağlılığının toplam varyansının %7'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre yordayıcı değişkenine göre, örgütsel bağlılık üzerinde dönüştürücü liderlik değişkeni etkilidir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde dönüştürücü liderlik değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde düşük düzeyde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu sonuç "H3: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır." hipotezini doğrulamaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir.

$$\text{Örgütsel Bağlılık: } 2,257 + 0,276 \text{ Dönüştürücü liderlik}$$

#### 4.5. Etkileşimci Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Etkileşimci liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın puanlarını yordama gücünü anlamak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 5).

**Tablo 5. Etkileşimci Liderliğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Toplam Puanlarının Toplanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken		B	Standart t Hata	Beta	t	p
İş Tatmini	Sabit	2,991	0,239		12,492	0,000
	Etkileşimci liderlik	0,027	0,088	0,028	0,305	0,761
	R= 0,028	R <sup>2</sup> =0,001				
	F <sub>(1, 118)</sub> = 0,093 p= 0,761					
Örgütsel Bağlılık	Sabit	3,021	0,215		14,019	0,000
	Etkileşimci liderlik	0,064	0,079	0,074	0,809	0,420
	R= 0,074	R <sup>2</sup> = 0,006				
	F <sub>(1,118)</sub> = 0,655 p= 0,420					

Modelde otokorelasyon olup olmadığını anlamak için Durbin-Watson (D-W) testine bakılmıştır. D-W değeri 1,702 olarak bulunmuş ve bulunan bu değer 2'ye yakın olduğu için oto korelasyon olmadığı söylenebilir. Çoklu bağlantı sorunu için ise tolerans değerlerine bakılmış ve tüm tolerans değerlerinin (1-R<sup>2</sup>)'den büyük olduğu görülmüştür. Oto korelasyon ve çoklu bağlantı sorunlarının olmadığı görüldükten sonra analize devam edilmiştir.

Tablo incelendiğinde Etkileşimci liderlik değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişki anlamsız bulunmuştur (R=0,028, R<sup>2</sup>=0,001, p>0,05). Etkileşimci liderlik çalışanların iş tatmininin toplam varyansının açıklama gücüne sahip değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre yordayıcı değişkenine göre, İş tatmini üzerinde etkileşimci liderlik değişkeninin etkisi bulunmamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde etkileşimci liderlik değişkeninin iş tatmini üzerinde yordama gücünün olmadığı görülmektedir. Bu sonuç "H2: Etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır." hipotezini doğrulamamıştır.

Tablo incelendiğinde Etkileşimci liderlik değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki anlamsız bulunmuştur (R=0,074, R<sup>2</sup>=0,006, p>0,05). Etkileşimci liderlik çalışanların örgütsel bağlılığın toplam varyansının açıklama gücüne sahip değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre yordayıcı değişkenine göre, örgütsel bağlılık üzerinde etkileşimci liderlik değişkeninin etkisi bulunmamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde etkileşimci liderlik değişkeninin Örgütsel Bağlılık üzerinde yordama gücünün olmadığı görülmektedir. Bu sonuç "H4: Etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır." hipotezini doğrulamamıştır.

#### 4.6. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

İş tatmininin örgütsel bağlılığı puanlarını yordama gücünü anlamak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 6).

**Tablo 6. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığın Toplam Puanlarının Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonuçları**

	Değişken	B	Standart Hata	Beta	t	p
İş Tatmini	Sabit	2,138	0,240		8,910	0,000
	Örgütsel Bağlılık	0,344	0,077	0,381	4,474	0,000
	R= 0,381	R <sup>2</sup> = 0,145				
	F <sub>(1, 118)</sub> =20,019 p= 0,000					

Modelde otokorelasyon olup olmadığını anlamak için Durbin-Watson (D-W) testine bakılmıştır. D-W değeri 1,533 olarak bulunmuş ve bulunan bu değer 2'ye yakın olduğu için otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Çoklu bağlantı sorunu için ise tolerans değerlerine bakılmış ve tüm tolerans değerlerinin (1-R<sup>2</sup>)'den büyük olduğu görülmüştür. Otokorelasyon ve çoklu bağlantı sorunlarının olmadığı görüldükten sonra analize devam edilmiştir.

Tablo incelendiğinde iş tatmini değişkeni çalışanların örgütsel bağlılık ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,381, R<sup>2</sup>=0,145, p<0,05). İş tatmini çalışanların örgütsel bağlılığının toplam varyansının %15'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre yordayıcı değişkenine göre, Örgütsel bağlılık üzerinde iş tatmini değişkeni etkilidir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde İş tatmini değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde orta düzeyde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu sonuç "H5: İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır." hipotezini doğrulamaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılığa ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{İş Tatmini} = 2,138 + 0,344 \text{ Örgütsel Bağlılık}$$

## V. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzlarından dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Bununla birlikte çalışma konusunu oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerde incelenmiştir. Bu anlamda beş adet hipotezden yararlanılmıştır. Dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının kendi boyutları arasındaki ilişkilerin düzeyi hakkındaki bilgilere ulaşmak için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre: Dönüştürücü liderlik değişkeni çalışanların iş tatmini ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,454, R<sup>2</sup>=0,206, p<0,05). Bu sonuç "H1: Dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki olduğu" hipotezini doğrulamaktadır. Etkileşimci liderlik değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişki anlamsız bulunmuştur (R=0,028, R<sup>2</sup>=0,001, p>0,05). Bu sonuç "H2: Etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır." hipotezini doğrulamamıştır. Dönüştürücü liderlik değişkeni çalışanların örgütsel bağlılık ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,267, R<sup>2</sup>=0,071, p<0,05). Bu sonuç "H3: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır." hipotezini doğrulamaktadır. Etkileşimci liderlik değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki anlamsız bulunmuştur (R=0,074, R<sup>2</sup>=0,006, p>0,05). Bu sonuç "H4: Etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır." hipotezini doğrulamamıştır. İş tatmini değişkeni çalışanların örgütsel bağlılık ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,381, R<sup>2</sup>=0,145, p<0,05). Bu sonuç "H5: İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır" hipotezini doğrulamaktadır.



Dönüştürücü liderlik iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara baktığımızda özellikle son dönemlerde değişik kültürlere sahip örgüt yapılarında bu iki kavram arasında olumlu ve anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşan pek çok araştırmanın bulunduğunu görmekteyiz. Bu çalışmalarda Seymen'in (2008) yaptığı çalışmada dönüştürücü liderlik davranışı sergilenen örgütlerdeki takipçilerin daha tatminkâr oldukları, motive edilmiş bir halde örgütsel amaçlara ulaşmada daha aktif rol üstlendikleri, örgütlerine daha bağlı oldukları ve örgütsel katılım konusunda olumlu derecede yönelim sergileme eğiliminde oldukları görülmüştür. Erkutlu'nun (2008) turizm sektörüne yönelik yaptığı çalışmada dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi ele alınmıştır. Çalışma 60 ayrı otelde toplam 712 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılıkla oldukça yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. "Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi" adlı çalışmasında, Karahan (2008), liderin mevcut şartlardan hareketle belirlediği vizyoner bakış açısının ve kurum içi iletişiminin etkinliğinin örgütsel bağlılığı arttırdığı ve lider davranışları ile bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmamızdaki ilk bulguda; dönüştürücü liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu da araştırmamızda çıkan sonucun yukarıda yapılan araştırmalar tarafından desteklendiğini göstermektedir. Bir başka araştırmada Çatır (2009) ise, astların kaygı ve beklentilerini dikkate alan, güçlü yanlarını geliştirebilmeleri için cesaretlendiren, gelecekte karşılaşılabilecek hal ve durumları önceden görebilen, net bir vizyona sahip, her bir astına ihtiyaçları, yetenek ve beklentileri farklı bireyler olarak yaklaşmış ve ona göre davranan liderlerin astlarının örgütsel bağlılığının yüksek düzeyde olduğu sonucunu bularak araştırmamızı destekleyen bulgulara ulaşmıştır. Araştırmamızdaki bir diğer bulguda; etkileşimci liderlikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Sonuca göre dönüştürücü liderlik davranışı gösterildiğinde çalışanlardaki iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyesinin arttığı görülmektedir. Etkileşimci liderlik davranışının ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Araştırmada ki bir diğer bulgu ise; iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğudur. Örcü ve diğerleri (2010) yapmış oldukları araştırmada bizim bulgularımızı destekleyerek gerek örgütsel bağlılık, gerekse iş tatmini birbirlerine karşı artırıcı ve destekleyici yönde etkide bulunduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma sonucunda olduğu gibi iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirlerini pozitif etkiledikleri iş tatmini hissettikçe çalışanların örgütlerine daha fazla bağlandıkları görülmüştür. Araştırma sonuçları, örgütsel bağlılık düzeyinde artış olması halinde, bu artış düzeyinin iş tatminini de artırıcı yönde etki edeceğini; işletme çalışanlarının duyduğu iş doyumunun artması halinde örgütsel bağlılığın da artacağını ortaya koymaktadır. Bununla beraber bugüne kadar yapılan çalışmaların çoğu, iş tatminini örgütsel bağlılığın öncülü olarak görmektedir.

Bu çalışma sonucunda sağlık kurumları yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerinden çalışanların moral ve motivasyonlarını artırıcı unsurları daha fazla kullanmaları, çalışanların performanslarını artırıcı yönde etkilediği görülmüştür. Yani vizyon oluşturma, ilham verme, saygı duyma, övgü, yardım gibi davranışları yöneticilerin daha fazla göstermeleri çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkileyeceği ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin çalışanların işteki terfi olanak ve imkânlarının artırılması yönündeki çalışmaları, çalışan ücret ve çalışma koşullarının daha da iyileştirilmesi, iş güvenliğinin biraz daha artırılması yönünde iyileştirme çalışmaları yapmaları çalışanlardaki iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkileyeceği görülmüştür. Kurumsal problemlerin tespit edilmesi ve çözüm önerileri bulunması için çalışanların katılımı da sağlanarak, çalışanlardaki iş tatmin seviyelerinin artırılması aynı zamanda da örgütsel bağlılıklarının artırılması sağlanmış olacaktır. Belirli aralıklarla iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçüm anketleri yapılarak, çalışanların memnuniyetsiz olduğu konularda çözüm önerileri geliştirilerek çalışanların bağlılık düzeyleri artırılabilir. Araştırmada beşeri ilişkiler boyutu ortalamasının yüksek çıkması nedeniyle performansın artırılması için ekip çalışması

ve katılımcı yönetim şekli teşvik edilerek, kurum ortamındaki iletişim artırılabilir. Yine yöneticilere zaman zaman kurum içinde değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirmeleri önerilebilir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi çalışanlarda kuruma olan örgütsel bağlılık düzeyini artıracak gibi araştırma sonucunda yüksek çıkan devamlılık bağlılığı düzeyinde azalma, duygusal bağlılık düzeyinde de artış oluşturacaktır. Yani çalışanlar sadece ekonomik nedenlerle kurumda kalmayacak, kuruma karşı iş tatmini ve örgütsel bağlılık duydukları için kuruma duygusal bağlılıkla bağlanacaklardır. Buda yine; işe karşı gösterilen devamsızlıkları, geç kalmaları, düşük verimliliği, ortaya çıkabilecek hata oranlarını, işe karşı yabancılaşmayı ve iş gücü devrini azaltacak, çalışanlarda iş tatminsizliği nedeniyle ortaya çıkabilecek sağlık sorunlarını da önleyecektir.

Özellikle liderlerin davranış tarzlarına bağlı olarak, çalışanın iş tatmini, verimlilik ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olan unsurların belirlenip bu unsurları düzenleyici önlemler alınması, hem örgütün yapı taşı olan çalışanların etkin ve verimli olarak çalışmasına hem de bu sayede örgütün performans ve hizmet kalitesinde artış sağlanmasına neden olacaktır. Dolayısıyla böyle bir ortam sağlanarak personellerin örgütte kalmaları sağlanmış olacak, çalışanların kendilerini örgütün önemli bir parçası olduğuna inanmaları böylece iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının artması sonucu verimliliğin ve hizmet kalitesinin artırılması sağlanmış olacaktır.

#### KAYNAKÇA

1. Akşit Aşık N. (2010) Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. **Türk İdare Dergisi** 467: 31-51.
2. Ayhan C. (2010) Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Lider Etkinliği üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Kocaeli.
3. Bakan İ. ve Büyükbeşe T. (2004) Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 4(7): 1-30.
4. Bass B. M. and Avolio B. J. (1993) **Transformational leadership: A response to critiques**. In Chemers, M. M. and Ayman, R. (Ed.). *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. Academic Press: San Diego.
5. Bass, Avolio. (1995) <http://www.mindgarden.com/products/mlq> [Erişim Tarihi: 1.10.2013]
6. Bayraktaroğlu S., Yılmaz E. ve Can M. (2014) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi** 2(3): 99-122.
7. Bayrak Kök S. (2013) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 18(3): 291-317.
8. Bildik B. (2009) Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Kocaeli.

9. Bozkurt Ö. ve Bozkurt İ. (2008) İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. **Doğuş Üniversitesi Dergisi** 9(1): 1-18.
10. Bülbül A. (2010) Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma. **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Edirne.
11. Carles S., Wearing A. and Mann L. (2000) A Short Measure of Transformational Leadership. **Journal of Business and Psychology** 14(3): 389-405.
12. Gürkan G. Ç. (2006) Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Edirne.
13. Coad Alan F. and Berry, A. J. (1998) Transformational Leadership and Learning Orientation. **Leadership & Organization Development Journal** 19(3): 164-172.
14. Demir H. ve Okan T. (2008) Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. **Yönetim Dergisi** 19(61): 72-90.
15. Demir C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010) Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi** 2(1): 129-152.
16. Demirel Y. (2008) Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi** 15(2): 179-194.
17. Doğan S. ve Kılıç S. (2007) Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 29(44): 37-61.
18. Erçetin Ş. (2000) **Lider Sarmalında Vizyon**. 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
19. Erdil O., Keskin H., İmamoğlu S.Z. ve Erat, S. (2004) Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle Tatmin Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. **Doğuş Üniversitesi Dergisi** 5(1): 17-26.
20. Erkutlu H. (2008) The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: The Turkish Case. **Journal of Management Development** 27(7): 708-726.
21. Hasselbein F., Goldsmith M. and Beckhard R. (1996) **The Leader of Future**, Jossey-Bass: San Francisco.
22. İşcan Ö. F. ve Timuroğlu M. K. (2008) Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** 21(1): 120-135.
23. İşcan Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004) Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyici Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi** 59(1): 182-201.

24. İşcan, Ö. F. ve Tanrıbil, S. (2016) Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına ve Adalet Algılarına Etkisi. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 20(3): 1021-1032.
25. Korkmaz M. (2007). Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillерinin Etkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi** 49: 57-91.
26. Leithwood K. and Jantzi, D. (2000) The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. **Journal of Educational Administration** 38(2): 112-129.
27. Mimir M. (2008) Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Kocaeli.
28. Nahavandi A. (2000) **The Art and Science of Leadership**, Second edition, Prentice Hall Inc, New Jersey.
29. Örucü E. ve Teker S. K. (2014) Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi** 12(24): 73-90.
30. Örucü E., Kılıç R. ve Şimşir S. (2010) Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi** 13: 1-14.
31. Süner Z. (2014) İş Yükümlülüklerinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Hatay.
32. Tengilimoğlu D. (2005) Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi** 1: 23-45.
33. Toker B. (2007) Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. **Doğuş Üniversitesi Dergisi** 8(1): 92-107.
34. Urhan S. (2014) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması. **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Denizli.
35. Webster's II: New Riverside University Dictionary (1994) The Riverside Publishing Company.
36. Yazıcıoğlu İ. (2010) Örgütlerde İş Tatmini ve İş Gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. **Bilgi Dergisi** 55: 243-264.
37. Yavuz E. ve Tokmak C. (2009) İş Görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi** 1(2): 13-34.
38. Yüceler A. (2009) Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 22: 446-457.

- 39.** Yetimoğlu S. (2014) Dünya Genelinde En Yaygın 10 Liderlik Stili.  
<http://selinyetimoglu.com/2014/06/09/dunya-genelinde-en-yaygin-10-liderlik-stili/>  
(Erişim tarihi: 25.12.2014).

