

HASTANELERDE LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

*A Research on Relationship between Leadership and Organizational
Affiliation in Hospitals as a Serving Companies*

Atıla KARAHAAN*

ÖZET

Günümüzde değişimin getirmiş olduğu yenilikler, örgütlerin yapısını, amaçlarını ve işleyişlerini yakından etkilemektedir. Bu süreçte örgütlerin başarılı olabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi ile ilgili olarak “liderlik” kavramının önemi ortaya çıkmıştır. Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; örgütün belirlenen hedeflerine ulaşmada birey ve grupların davranışını etkileme sürecidir.

Hastane çalışanlarının örgütsel bağlılığını etkileyen temel faktörlerden birisi de yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarıdır. Bu çalışmada hastanelerde, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Bu amaçla; Afyonkarahisar Devlet Hastanesinde farklı ünvanlara sahip toplam 321 sağlık çalışanı üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçları üzerinde yapılan korelasyon analizi sonucunda liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğu, liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Liderlik, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

Nowadays, the innovations caused from changing affects closely to organizational structure, aims and its operations. Within the this process, “leadership” term becomes more important with the necessity of the accomplishment of a company and its survive. As describing the traditionally leadership term, it can be described that leadership is a duration to effect the behaviours of a group or individuals to asses to the aims of the organization.

Leadership behaviour of managers in an hospital is another essential factor that affects the organisational affiliation of hospital staff. In this work,

* Yrd. Doç. Dr., Afyon Sağlık Yüksekokulu/ Sağlık Kurumları Yöneticiliği Bölümü Öğretim Üyesi

it is examined that whether leadership behaviour of managers has any effect on organisational affiliation of hospital staff. For this aim, a public survey is performed on 321 health staff that has different position in Afyonkarahisar Government Hospital. As a result of correlation analysis of public survey results, it is found that there is a significant relation between leadership and organisational affiliation, and leadership effects the organisational affiliation of staff in positive way.

Key Words: Leadership, Organizational Affiliation.

GİRİŞ

Günümüz iş hayatında liderliğin önemi daha da artmıştır. Takım oluşturma ve bu takımın etkili bir şekilde çalışmasındaki en önemli öge, liderlerin çalışanları ile arasındaki statü engelini en aza indirmede gösterdikleri başarıdır. Lider takımın üyelerince kesin kararlar alabilen, üst yönetimle çalışabilen ve ihtiyaç duyulduğunda takıma yön verebilen biri olarak algılanmalıdır. Takım lideri, takım başarılarına katkıda bulunacak bir anlayış ve kabul edilmiş prensipler geliştirilmesine yardımcı olacak liderlik sağlayabilmelidir.

Örgütlerde yöneticilerin gösterdiği liderlik tarzları ile çalışanların örgütün hedef ve değerlerine olan bağlılığı artmaktadır. Örgütte yöneticiler, örgütün kültürel değerlerine ve normlarına önem veriyorsa, bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünce anlayışı gelişecektir. Bu nedenle liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarına olan duyarlılığı örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir.

Hastaneler günümüzde gelişmiş pahalı araç ve gereçleri kullanmalarına rağmen, emek yoğun işletmeler arasında yer almaktadır. Başka bir ifadeyle, hastanelerde faaliyetler, büyük ölçüde profesyonelleşmiş iş gören gruplarının ortak ve uyumlu çalışmalarıyla gerçekleştirilmektedir. Bir hastanenin başarılı olabilmesi, mevcut insan kaynaklarını amaçlar yönünde, istekli biçimde harekete geçirmesiyle mümkün olabilir. Zira amaç, yapı, üretim biçimi ve mülkiyeti ne olursa olsun; tüm örgütler, ne kadar gelişmiş teknolojiye sahip olursa olsunlar, bu teknolojiyi kullanan insan kaynaklarını etkileyerek istekli biçimde harekete geçirmedikçe amaçlarını gerçekleştiremezler. İnsan kaynakları, tüm örgütlerin temel ve belirleyici girdisidir. Bu nedenle hastanede çalışanların örgüte bağlılığı ve motivasyonunu etkileyen temel unsurun yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları olduğu ifade edilebilir.

Hastanelerde yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve sürekli olarak hastanenin gelişmesi için etkili, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili, ilkel liderlerin varlığı hayati derecede önemlidir. Bunu gerçekleştirebilmek için, hastane yöneticilerinin etkili bir biçimde liderlik yapabilmelerine katkı sağlayabilecek olan nitelik ve özelliklerin belirlenmesi gereklidir. Bu özelliklerden en önemlisi olan örgütsel bağlılık hastane işletmeleri için son derece önemli bir faktördür. Bu bakımdan, hastanelerde nitelikli sağlık hizmeti sunulmasında önemli etkisi olan hastane yöneticilerinin, hizmet yönelimli liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları araştırma konusu olarak seçilmiştir.

1. LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

İngilizce “leadership” kelimesinden Türkçe’ye liderlik olarak geçen bu kavrama Türkçe karşılık olarak “önderlik” kelimesi önerilmişse de genel olarak liderlik sözcüğü kullanılmaktadır (Şişman, 1997: 162). Liderlik üzerine farklı yazarlar tarafından yapılan tanımların bazıları şunlardır:

Liderlik, “ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere grubun faaliyetlerini yöneten bireyin davranışlarıdır”(Hephill ve Coons, 1957: 7). Liderlik, “iletişim vasıtasıyla belirli bir amaç ya da amaçlara ulaşılması yönünde ortaya çıkan kişilerarası etkileşim ve yönlendirme sürecidir”(Tannenbaum vd., 1961: 24).

Liderlik, “önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek üzere organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir”(Rauch ve Behling, 1984: 46).

Peter F.Drucker (2000), “Geleceğin Lideri” adlı kitabın önsözünde, etkin lideri en basit ifadeyle “kendisini izleyen kişilerin doğru şeyler yaptığı kişi” olarak tanımlamıştır (Hessebein vd., 2000: 10). Tanımlamada dikkati çeken husus etkin liderin net olarak doğru şeyler yapması gerektiğidir. Diğer bir tanımlamayla ise astlarını yüksek seviyede kendisine bağlayabilen kişidir. Astlarına ilham verip onların çalışma isteklerini motive etmek, örgütte farklı fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ortamı yaratmak ve gelişime açık olmayı sağlamak ancak etkin bir liderin başarabileceği bir süreçtir (Argon ve Eren, 2004: 53). Bunu başarabilmek için etkin bir liderin astları ile çok yönlü bir iletişim içinde bulunması zorunludur. Böylece örgütsel eylemlerin denetlenme ve değerlendirilmesinde de daha nesnel ve demokratik bir yönetsel anlayışın yerleşmesi sağlanabilir (Aydın, 1997: 82).

Kouzes ve Posner yaptığı araştırmada etkin bir liderin sahip olması gereken en önemli altı özelliği; dürüst olmak, vizyon sahibi olmak, başkalarını harekete geçirebilmek, kendine güvenmek, açık fikirli ve destekleyici olmak şeklinde belirlemiştir (Cacionne, 1997: 336).

Örgütsel bağlılık kavramı, son yirmi yıl içinde endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe popülerite kazanmıştır (Tayyab ve Tariq, 2001: 31). Teoride, örgüte bağlı çalışanlar daha sıkı çalışırlar, örgütte kalırlar ve örgütü daha etkili hale getirmek için katkıda bulunurlar (Slocombe ve Dougherty, 1998: 469) yönünde bir inanış vardır.

Örgütsel bağlılık kavramı farklı şekillerde tanımlanmış ve değerlendirilmiştir. Bu tanım, bir davranış biçimi, amaçsal davranışlar bütünü, motive edici bir etken veya bir tutum olarak değerlendirilebilir (Dunhan ve Grube, 1994: 370; Morris ve Sherman, 1979: 512; Modway vd., 1979: 224). Örgütsel bağlılık; uluslararasılaşması ve örgütün amaçları ile bütünleşme ile ilgili bir kavram olarak örgüt için çok çalışma isteği ve örgüt içinde kalmak için karşı konulmaz bir istek olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık konusunda önde gelen araştırmacılardan olan Porter ve Steers (1974); örgüt içindeki bağı, bireyin varlığı ile bütünleşebilecek bir güç ve bir örgüte dahil olmak olarak tanımlamışlardır. Bu görüş, örgüte sadakat, yardım etme isteği, örgüt hedeflerine ulaşma konusunda maksimum çaba gösterme, bireyin ve örgüt hedeflerinin uygunluğu ve çeşitli sebeplerden dolayı örgüte olan üyeliğin sürdürülmesi isteği gibi çalışanlar tarafından gösterilebilecek çok yönlü tutumları kapsamaktadır (King, 1996: 5).

Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini ifade etmektedir (Arı, 2003: 22). Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Buna göre, bireyin örgüt amaçlarını kabulü ve bu amaçlara güçlü bir biçimde inanması, örgüt için çaba gösterme isteği içinde olması ve örgütte kalmaya devam etme konusunda kesin bir arzu duyması örgütsel bağlılığın göstergesidir (Balay, 2000: 18).

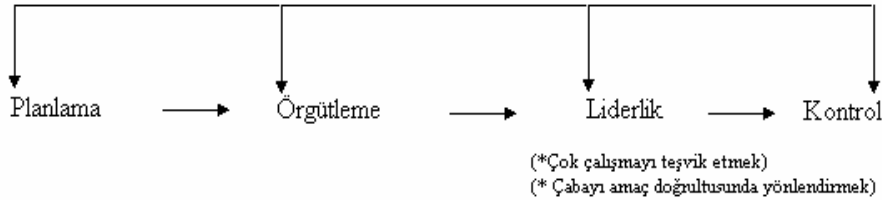
Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bliau yapısal liderlik tarzının bağlılık üzerinde büyük etkileri olduğunu belirlemiştir. Aynı şekilde Williams ve Hazer de örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişkiler bulmuştur (Dick ve Mctcalfe, 2001, 114). Yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerini konu alan çalışma, öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmelerindeki (örgütsel adanmışlık) faklılaşmanın, % 40 oranında yönetici davranışından duyulan memnuniyet ile, % 20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin fakülte veya enstitü çıkışlı olmalarının ve cinsiyetlerinin ne örgütsel adanmışlık ne de işten doyum ile ilişkili olmadığı da bu çalışmanın bulguları arasındadır. Bu araştırma, tesadüfî örneklem yolu ile 7 ortaöğretim kurumundan seçilen 100 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Öğretmenlerin kendilerini çalıştıkları okula ne kadar adadıkları ve bu adanmışlığı yönetici davranışından ve diğer bazı faktörlerden ne kadar etkilendiğini ortaya koyan bu çalışmadır (Özden, 1997; 1).

Diğer bir çalışmada, Conger ve Kanungo tarafından teşhis edilen altı liderlik tavrıyla, Porter ve Smith tarafından teşhis edilen iki örgütsel bağlılık unsuru arasındaki ilişki incelenmiştir. Güneydoğu Amerika'da bulunan altı örgütten 245 denek çalışmaya katıldı. İki temanın unsurları tartışıldı ve liderlik tavrının 5/6' sının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya çıktı. Bu bulgular liderlerin, elemanların ihtiyaçlarına olan duyarlılıklarının örgütsel bağlılıkla alakadar olduğu kadar, örgütle ilgili daha net bir vizyona sahip olmalarıyla ve yöneticilerin örgütle ilgili hedef ve değerleri daha net biçimde ortaya koymaları ile bağıntılı olduğunu göstermektedir. Bu çalışma yöneticilerin örgütlerde değişmekte olan stratejik rolünü anlatmaktadır (Rowden, 1999; 3).

2. HASTANELERDE LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN ÖNEMİ

Liderliğin yönetim içindeki yeri oldukça önemlidir. Çünkü, yöneticilerin astlarını yönlendirmeleri ve amaçların gerçekleştirilmesindeki etkileri, onların liderlik vasıflarının önemli ve ayrılmaz parçasıdır. Dolayısıyla yönetim üzerine çalışan birçok araştırmacı ve uzman liderliği yönetimin en önemli unsuru olarak görmekte ve bu iki unsuru birbirinin içine geçmiş kavramlar olarak vurgulanmaktadır. Liderlik Şekil 1'de de görüldüğü gibi, yönetim sürecinin 4 işlevinden birisidir.

Şekil 1: Liderliğin Yönetimin Diğer Fonksiyonları İle İlişkisi



Kaynak: Müge İnci, Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.11

Şekil 1'e göre lider pozisyonundaki yönetici yönetimin istediği hedef ve amaçları belirleyerek planlama fonksiyonunu gerçekleştirmektedir. Örgütlemeye planların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar bir araya getirilerek işbölümü yapılmaktadır. Liderlik sürecinde yönetici astlarının örgüte bağlılığını artırmaya çalışmakta ve astların önceden belirlenen örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yeteneklerini kullanabilecek bir

ortam yaratmaktadır. Son olarak kontrol sürecinde ise işlerin doğru yapılıp yapılmadığı denetlenmektedir (İnci, 2001:11). Birer hizmet işletmesi olarak hastanelerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması için hizmet yönelimli liderlik büyük önem taşımaktadır.

Bireylerin ihtiyaçları giderildiği zaman çok daha etkili şekilde eylemde bulundukları düşüncesine dayalı olarak ortaya çıkan hizmet yönelimli liderlik yaklaşımının çeşitli tanımları yapılmıştır (Stone ve Patterson, 2005: 4). Patterson (2003: 63)'a göre hizmet yönelimli liderler çalışanlar üzerine odaklanarak hizmet eden kişilerdir, bu yüzden örgütten çok iş görenlerle ilgilenirler. Hizmet yönelimli liderlik; liderin bencil olmadan insanların iyiliğine yönelik önderlik etmenin yerleştiği bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır (Drury, 2004: 5). Hizmet yönelimli liderlik davranışı; insanlara değer verme, insanları geliştirme, takım kurma, liderlik yapma ve liderliği paylaşmadır (Laub, 1999: 2). Yukl (2002: 8)'e göre hizmet yönelimli liderler, insanları dinlerler, onları över, destekler ve onların ihtiyaçları ile ilgilendiklerini ileri sürerler.

Hizmet yönelimli liderlik, işgören odaklı olduğu için insanlarla sürekli ilgilenmeyi gerektirir (Letting, 2004: 7). Çalışanlara hizmet etmeye odaklanan hizmet yönelimli liderin davranışları işgörenleri güdüleme, etkileme, teşvik etme ve güçlendirmedir (Stone ve Patterson, 2005: 6). Hizmet yönelimli liderliğin öncelikli amacı, işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamak ve hizmet etmektir (Russell ve Stone, 2002: 145). Hizmet yönelimli liderler, insanları geliştirir ve onlara çalışmaları ve yetişmeleri için yardım ederler (Farling vd., 1999: 49). Hizmet yönelimli liderlik, liderlerden işgörenlere hizmet eden olmayı, aldıklarından daha fazla vermeyi ve kendilerinin ihtiyaçlarından daha çok çalışanların ihtiyaçlarına hizmet eden kişiler olmalarını bekler (Koshal, 2005: 66). Bu yüzden hizmet yönelimli liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaştıran özellik hizmet yönelimli olma tutumudur. Hizmet yönelimli liderler makam ve kişisel güce dayalı olarak değil, hizmet etme isteğine dayalı olarak çalışmaya ve önderlik etmeye güdülenirler (Miears, 2004: 21).

Hastanelerde takım çalışması ve işbirliği içerisinde hareket edebilme ve örgütsel hedeflerin başarılabilmesi için örgütü belirlenmiş amaçlara ulaştıran, etkili kılan, hizmetin maddi ve insan kaynaklarını harekete geçiren ögenin hastane yöneticileri olduğu bilinmektedir. Bu nedenle örgüt ne kadar gelişmiş araç-gereçlere ve nitelikli iş görenlere sahip olursa olsun, bunlar etkili bir biçimde yönlendirilmedikçe belirlenen hedeflere ulaşamayacağı açıktır (Underwood ve Kenner, 1991: 587).

Gerek iş gerekse sosyal amaçlı tüm organizasyonlar için iyi bir liderin gerekliliği genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Günümüzde astların sadece liderin davranışına göre eylemleri gerçekleştirdikleri düşünülmemelidir. Bu anlamdaki klasik liderlik bilgilerinin önemli bir kısmı

günümüzde eleştiri odağı olmuştur. Çünkü hem lider hem de izleyicilerin nitelikleri, olanakları, çevreleri değişmiştir (Yiğit, 2004: 91).

Bugün lider ve liderlik kavramları değişim, vizyon ve risk olguları ile beraber anılmaktadır. Değişim tanımı gereği “Yeni bir sistem yaratmayı gerektirir ve bağlı olarak bu sistem de her zaman liderlik ister” şeklindeki ifadesiyle, liderliğin yönetimden net biçimde ayrıldığı noktanın riske girmek ve sistemi değiştirmek olduğu vurgulanmaktadır (Kılınç, 2002: 84)

Stratejik liderlik organizasyonlara bir gelecek hazırlama süreci olarak “lider, izleyiciler ve organizasyonun değerleri arasındaki olumlu etkileşime” önem vermektedir. Bu anlamda paylaşılan değerlerin güçlü bir şekilde yaşama geçirilmesi çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir (Sullivan and Harper, 1997: 2).

Hastanelerdeki aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma yapısal karmaşıklığa yol açmaktadır. Özellikle son yüzyılda tıp ve teknolojiye görülen büyük ilerlemeler yeni mesleklerin ortaya çıkmasına ve ihtisaslaşmaya yol açmıştır. Bu gelişmelerin hastaneye yansması, hastanede hem personel hem de hizmet birimleri sayısının fazlalaşmasına neden olmuştur (Kavuncubaşı ve Malhan, 1999: 579). Bu sebeple liderlik davranışları, hastane yöneticilerinin amaçlara ulaşma yönündeki çabalarını güçleştirmektedir. Bundan dolayı, hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının artırılması zorlaşmaktadır.

3. AMAÇ VE YÖNTEM

Bu çalışma, Afyon Devlet Hastanesinde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, hastane personelinin örgütsel bağlılıkları üzerinde hastane yönetiminin liderlik davranışının etkisi ölçülmüştür. Araştırma Afyon Devlet Hastanesi’nde çalışan farklı ünvanlara sahip 321 (toplam 347 sağlık personelinin) sağlık personeline uygulanmıştır. Liderlik ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan faktörlerin analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak ilişkinin varlığını ortaya koymayı amaçlayan korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analizler SPSS programından yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Veriler “Liderlik Davranışlarını Betimleme” anketiyle toplanmıştır. Orjinali Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından geliştirilen anket, Ergün (1981) tarafından Türk yöneticilerinin özellikleri dikkate alınarak uyarlanmış halidir. Anket 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi için ise Porter ve arkadaşları (1974) tarafından geliştirilmiş örgütsel bağlılık anketinin Türkçe’ye uyarlanmış versiyonundan (Ergüç ve Kaygın 1994) yararlanılmıştır. Liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yanında liderlik ve örgütsel bağlılığın her bir bileşeni arasındaki ilişkinin yönünü ölçmeye yönelik araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H₁ : Liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1a} : Strateji ve vizyon oluşturma ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1b} : Strateji ve vizyon oluşturma ile çalışma alanı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1c} : Strateji ve vizyon ile devamlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1d} : Strateji ve vizyon oluşturma ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1e} : Davranışsal özellikler ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1f} : Davranışsal özellikler ve çalışma alanı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1g} : Davranışsal özellikler ve devamlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1h} : Davranışsal özellikler ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1i} : Kişisel özellikler ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1j} : Kişisel özellikler ve çalışma alanı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1k} : Kişisel özellikler ve devamlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1l} : Kişisel özellikler ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1m} : Problem çözme ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1n} : Problem çözme ve devamlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1o} : Problem çözme ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmayı oluşturan liderlik ve örgütsel bağlılık anketleri için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre liderlik anketine, cronbach alpha değeri 0,92, örgütsel bağlılık anketinin 0,89 olarak bulunmuştur. Görüldüğü

gibi bulunan cronbach alpha değerleri 1'e yakın, oldukça yüksek ve kabul edilebilir düzeydedir (Hair vd., 1998: 7). Bu sonuç araştırmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığının olduğunu ve güvenilirlik koşulunu yerine getirdiğini göstermektedir. Liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Liderlik faktör analizi KMO testi %84,3, örgütsel bağlılık ise %81,7 olarak bulunmuştur.

5. BULGULAR

Tablo 1: Demografik Özellikler

ÖZELLİKLER		SAYI	YÜZDE (%)
YAŞ	25-30 yaş	119	37,1
	31-36 yaş	107	33,3
	37 yaş üzeri	95	29,6
CİNSİYET	Kadın	165	51,4
	Erkek	156	48,6
MESLEKTEKİ KIDEM	3 yıldan az	92	28,7
	3-6 yıl	78	24,3
	7-10 yıl	79	24,6
	11 yıl ve üstü	72	22,4
STATÜ	Hemşire	179	55,8
	Hekim	88	27,4
	İdari Personel	54	16,8
KURUMDAKİ KIDEM	1 yıldan az	89	27,7
	1-2 yıl	55	17,1
	3-5 yıl	83	25,9
	6 yıl ve üstü	94	29,3
TOPLAM		321	100

Tablo 1 incelendiğinde çalışmaya katılanların %37,1'inin 25-30 yaş, %33,3'ünün 31-36 yaş ve %29,6'sının 37 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Yine katılımcıların %51,4'ünün kadın, %48,6'sının erkek olduğu görülmektedir.

Meslekteki kıdemlere bakıldığında, %28,7'sinin 3 yıldan az, %24,3'ünün 3-6 yıl arasında, %24,6'sının 7-10 yıl ve %22,4'ünün 11 yıl ve üstünde çalışma süreleri olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların %55,8'i hemşire, %27,4'ü hekim, %16,8'i ise idari personeldir. Bu kurumdaki kıdemi 1 yıldan az olanların oranı %27,7, 1-2 yıl olanların oranı %17,1, 3-5 yıl olanların oranı %25,9 ve 6 yıl ve üstü olanların oranı ise %29,3'tür.

Tablo 2: Liderlik Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

		Faktör yükleri	Açıklanan varyans %'si	Cronbach alpha değeri
Faktör 1: Kişisel Özellikler				
Soru 1	Lider uzun dönemli bir bakış açısına sahiptir.	0,81	24,74	0,88
Soru 2	Lider çalışanları toplantılarla bilgilendirir.	0,79		
Soru 3	Lider kendine özgü bir yönetim stili ve yönetim uygulamaları vardır.	0,78		
Soru 4	Lider yöneticilik bilgi ve tecrübesine sahiptir.	0,71		
Soru 5	Lider otoriter bir yöneticidir.	0,66		
Soru 6	Lider değerlendirmede bireysel performansa önem verir.	0,61		
Soru 7	Hastanede çalışanları dikkatlice dinlenmekte ve lider savunmacı davranışlar göstermemektedir.	0,58		
Soru 8	Lider hastanede diyalogun güvenli bir ortamda gerçekleşmesini sağlayacak kuralları oluşturmaktadır.	0,55		
Faktör 2: Strateji ve Vizyon Oluşturma				
Soru 9	Lider tarafından işler organize edilmiştir, böylece herkes yaptığı iş ile örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiyi görebilir.	0,77	20,52	0,86
Soru 10	Liderler mevcut amaçlarımıza rağmen sürekli olarak daha iyi bir noktaya ulaşmaya çalışır.	0,76		
Soru 11	Lider kritik konularda bazen ortak noktaya ulaşmada sorunlar yaşarız.	0,67		
Soru 12	Liderimiz hastanede problemlerin çözülmesinde bireylerdense sorun ve konular üzerinde durmaktadır.	0,60		
Soru 13	Lider insanların kabiliyetleri rekabet avantajının en önemli kaynağı olarak görür.	0,61		
Soru 14	Lider tarafından insanların kabiliyet ve yetenekleri sürekli geliştirilir.	0,57		
Faktör 3: Davranışsal Özellikler				
Soru 15	Lider olayları alevlendirici dil ve ifadeler kullanmaktan kaçınmaktadır.	0,70	14,20	0,77
Soru 16	Lider kendi görüşlerinden çok kurumun kurallarına önem vermektedir.	0,68		
Soru 17	En zor durumlarda bile liderin aldığı kararlarla ortak noktaya ulaşmakta kolaylık yaşarız.	0,65		
Faktör 4: Problem Çözme				
Soru 18	Lider anlaşmazlık olduğunda, “kazan-kazan” çözümüne ulaşmak için büyük gayret gösterir.	0,83	10,59	0,73
Soru 19	Lider ulaşmak izlediğimiz hedeflerle ilgili sürekli kayıttadır.	0,77		
Soru 20	Lider hastanede problemlerin çözülmesinde bireylerdense sorun ve konular üzerinde durmaktadır.	0,70		
KMO: 0,843		TOPLAM VARYANS: 70,05		

Tablo 2’de görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucuna göre dört faktör grubu oluşturulmuş ve bu faktörlerin toplam varyansı %70,05 olarak bulunmuştur.

Birinci faktör grubu olan kişisel özelliklere baktığımızda, bu grubun faktör yükünün varyansı açıklama oranı % 24,74 ve cronbach alpha değeri 0,88’dir. Bu faktör grubunda, lider uzun dönemli bir bakış açısına sahiptir, sorusunun faktör yükü 0,81 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir.

İkinci faktör grubu olan strateji ve vizyon oluşturmaya baktığımızda, bu grubun faktör yükünün varyansı açıklama oranı %20,52 ve cronbach alpha değeri 0,86’dır. Bu faktör grubunda lider tarafından işler organize edilmiştir, böylece herkes yaptığı iş ile örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiyi görebilir, sorusunun faktör yükü 0,77 ile en yüksektir.

Üçüncü faktör grubu olan davranışsal özelliklere baktığımızda ise Bu grubun faktör yükünün varyansı açıklama oranı % 14,20 ve cronbach alpha değeri 0,77’dir. Bu faktör grubunda “lider olayları alevlendirici dil ve ifadeler kullanmaktan kaçınmaktadır” sorusunun faktör yükü 0,70 ile bu faktör grubu en yüksek değere sahiptir.

Dördüncü faktör grubu olan problem çözmede ise bu grubun faktör yükünün varyansı açıklama oranı %10,59 ve cronbach alpha değeri 0,73’tür. Bu faktör grubunda ise “kazan-kazan” çözümüne ulaşmak için büyük gayret gösterir sorusunun faktör yükü 0,83 ile en yüksektir.

Faktör grupları arasında kişisel özelliklerin yer aldığı faktörün faktör yükünün yüksek çıkması lider olarak görünen kişide bu özelliklerin ön plana çıktığını ve ilk ve en etkili değerlendirmenin kişilik özelliklerine göre yapıldığını göstermektedir. Buna karşın problemlerin çözümünde liderin, gerekli liderlik davranışını yeterince sergileyemedikleri analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Sürecinin Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

		Faktör yükleri	Açıklanan varyans %'si	Cronbach alpha değeri
Faktör 1: Çalışma Alanı İle İlgili Bağlılık				
Soru 1	İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.	0,81	20,12	0,89
Soru 2	Amirlerimle ilişkilerim iyidir.	0,72		
Soru 3	Benden beklenen iş kesin ve bellidir.	0,71		
Soru 4	Bu hastaneye karşı güven duyuyorum çünkü yapacağını söylediği işleri gerçekleştiriyor.	0,69		
Soru 5	Benim katkım hastanenin varlığı açısından önemlidir.	0,67		
Faktör 2: Duygusal Bağlılık				
Soru 1	İşimizdeki başarı durumumuz değerlendirilir ve sonuçları hakkında bilgi verilir.	0,85	17,33	0,86
Soru 2	İşimle ilgili kararlara katılabiliyorum	0,70		
Soru 3	Yakın çalışma arkadaşlarımla hastaneye karşı olumlu yada olumsuz tutumları beni etkiliyor	0,72		
Soru 4	Başka bir iş bulamayabilirim.	0,62		
Soru 5	Bu hastanenin sağladığı bazı faydalar (ücretsiz sağlık hizmeti, lojman, kreş, lokal, ikramiyeler, emekli maaşı, emekli ikramiyeleri, döner sermaye vb.) benim için çok önemli.	0,60		
Faktör 3: Devamlılık Bağlılığı				
Soru 1	Burada uzun süre çalıştım, görevimde ilerlemek (terfi) olabilir. Eğer başka bir işe geçersen bu kadar yıl daha çalışmak istemiyorum.	0,78	15,40	0,76
Soru 2	Burada mesleki eğitim aldım. Mesleki deneyimlerini başka kurumda kullanamam.	0,75		
Soru 3	Maaşım yeterince yüksek. Diğer kurumlarda bu kadar maaş alamam.	0,66		
Soru 4	Hastane değiştirdiğim taktirde Afyon'dan ayrılmam gerekecek Bu da benim yaşam düzenimi bozacak.	0,60		
Soru 5	Hastanenin başarılı olabilmesi için gereğinden fazla çaba sarfetmeye hazırım.	0,56		
Faktör 4: Normatif Bağlılık				
Soru 1	Hastane bence çalışabileceğim hastaneler içerisinde en iyisi	0,85	14,35	0,72
Soru 2	Hastanenin çalışanları ile ilgili önemli konulardaki politikalarını benimsemeyi tamamen geç buluyorum.	0,78		
Soru 3	Hastanede çalışmaya karar vermek benim açımdan bir hataydı.	0,69		
Soru 4	Bu hastaneni sorunları benimde sorunlarım.	0,58		
KMO: 0,817		TOPLAM VARYANS: 67,20		

Tablo 3’de görüleceği üzere örgütsel bağlılık yaklaşımlarının bileşenleri sırasıyla çalışma alanı ile ilgili, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık şeklinde gruplandırmak mümkündür. Bu bileşenler toplam varyansın % 67,20’sini açıklamaktadır.

Bu faktör grubunda iş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir 0,81 ile en yüksek faktör yükünü oluşturmaktadır. Faktör 1’in açıklanan varyans oranı %20,12 ve cronbach alpha değeri 0,89’dur.

Faktör 2 ile ilgili olarak, bu faktör grubunda işyerindeki başarı durumumuzun değerlendirme sonuçları hakkında bilgi verilir 0,85 ile en yüksek faktör yükünü oluşturmaktadır. Faktör 2’nin açıklanan varyans oranı %17,33 ve cronbach alpha değeri 0,86’dır.

Faktör 3 bu faktör grubunda burada uzun süre çalıştım, görevimde terfi olabilir eğer başka bir işe geçersen bu kadar yıl daha çalışmak istemiyorum, 0,78 ile en yüksek faktör yükünü oluşturmaktadır. Faktör 3’ün açıklanan varyans oranı % 15,40 ve cronbach alpha değeri 0,76’dır.

Faktör 4 ile ilgili bu faktör grubunda hastane bence çalışabileceğim hastaneler içerisinde en iyisi 0,85 ile en yüksek faktör yükünü oluşturmaktadır. Faktör 4’ün açıklanan varyans oranı %14,35 ve cronbach alpha değeri 0,72’dir.

Çalışma alanı ile ilgili bağlılığın yüksek çıkması olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Çünkü duygusal bağlılığın yüksek çıkması halinde iş yerinde her zaman motivasyonu sağlamak mümkün olamayacağı için örgütsel bağlılık üzerinde negatif etki yapması muhtemeldir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları iş ilişkilerine daha fazla önem verilmesi takım ruhunun gelişmesine de katkı sağlayabilecektir.

Tablo 4: Liderlik Faktör Grupları ve Örgütsel Bağlılık Faktör Grupları Arasındaki Korelasyon

		Çalışma Alanı	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılık	Normatif Bağlılık
Kişisel Özellikler	Pearson Correlation	0,139	0,437**	0,479**	0,117
	Sig.(2-tailed)	0,164	0,000	0,000	0,279
	N	321	321	321	321
Strateji ve Vizyon Oluşturma	Pearson Correlation	0,084	0,278**	0,228**	0,646**
	Sig.(2-tailed)	0,432	0,011*	0,048*	0,000*
	N	321	321	321	321
Davranışsal Özellikler	Pearson Correlation	-0,117	-0,113	0,002	0,495**
	Sig.(2-tailed)	0,340	0,300	0,978	0,000
	N	321	321	321	321
Problem Çözme	Pearson Correlation	0,144	0,424	0,471	0,125
	Sig.(2-tailed)	0,178	0,00	0,000	0,133
	N	321	321	321	321

Hipotezlerin test edilmesiyle ilgili korelasyon analizi Tablo 4’de görülmektedir. Buna göre strateji ve vizyon oluşturma ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlam ($p<0,05$) ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($r=0,278$). (H_{1a} kabul), strateji ve vizyon oluşturma ile çalışma alanı arasındaki korelasyon kat sayısı $r=0,084$ olduğu görülmektedir. Bu korelasyon katsayısı strateji ve vizyon oluşturma ve çalışma alanı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymakla birlikte iki değişken arasında çok zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir (H_{1b} red). Strateji ve vizyon oluşturma devamlılık bağlılığı açısından $r=0,228$ olarak bulunmuş ve bu değer istatistiki açıdan anlamlı kabul edilmektedir. ($p<0,05$) (H_{1c} kabul).

Strateji ve vizyon oluşturma ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin korelasyon katsayısı $r=0,646$ ve bu iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı ve çok kuvvetli bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,01$) (H_{1d} kabul).

Davranışsal özellikler ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında korelasyon katsayısının $r= -0,113$ olduğu görülmekte ve bu ilişki çok zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı değildir (H_{1e} red) ($p>0,05$).

Davranışsal özellikler ve çalışma alanı arasında korelasyon katsayısının $r= -0,117$ olduğu görülmekte ve bu korelasyon katsayısı çok zayıf ve istatistiksel olarak da anlamlı değildir (H_{1f} red) ($p>0,05$).

Davranışsal özellikler ve devamlılık arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,002$ 'dir. Açık ve görülebilir bir ilişki yoktur (H_{1g} red) ($p>0,05$).

Davranışsal özellikler ve normatif ilişki incelendiğinde ise korelasyon katsayısı $r=0,495$ olarak bulunmuştur. Bu iki değişken arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki vardır. ($p<0,01$) (H_{1h} kabul).

Kişisel özellikler ve duygusallık arasındaki ilişkiye bakıldığında korelasyon katsayısının $r=0,437$ olduğu ($p<0,01$) ve çok güçlü pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir (H_{1i} kabul). Kişisel özellikler ve çalışma alanı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur ($p>0,05$) (H_{1j} red). Kişisel özellikler ve devamlılık arasındaki korelasyon ilişkisine baktığımızda ($r=0,479$) ve ($p<0,01$) ve çok güçlü bir pozitif ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (H_{1k} kabul).

Kişisel özellikler ve normatif özellikler arasındaki korelasyon ve istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p>0,05$) (H_{1l} red). Problem çözme ve çalışma alanı ile ilgili ilişkinin incelenmesinde $r=0,144$ olduğu görülmektedir. Pozitif bir ilişki olmasına rağmen iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($p>0,05$) (H_{1m} red). Problem çözme ve duygusal bağlılık arasındaki korelasyon $r= 0,424$ olarak görülmektedir ve dolayısıyla aralarında pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmuştur ($p<0,01$) (H_{1n} kabul). Problem çözme ve devamlılık arasındaki korelasyon $r= 0,471$ olarak bulunmuştur, pozitif ve güçlü bir ilişki vardır ($p<0,01$) (H_{1o} kabul). Problem çözme normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yukarıda liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi neticesinde H_{1a} , H_{1c} , H_{1d} , H_{1h} , H_{1i} , H_{1k} , H_{1n} , H_{1o} hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşılık H_{1b} , H_{1e} , H_{1f} , H_{1g} , H_{1j} , H_{1l} , H_{1m} , hipotezleri ise kabul edilmemiştir.

Tablo 5: Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

Pearson Correlation	0,445
Sig. (2- tailed)	0,023
N	321

Liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren genel hipotezlerimiz olan H₁ hipotezi liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ($r=0,445$) bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir ($p<0,05$).

6- SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık kuruluşları temel olarak “hizmet sektörü” esaslı organizasyonlardır. Ancak sağlık kuruluşları, yapısı gereği insanın en kıymetli unsuru hayatı ile ilişkili olduğundan, diğer ticari hizmet sektörlerinden farklı bir konumdadırlar. Bu organizasyonlarda da diğerlerinde olduğu gibi organizasyonu oluşturan insan unsurları, çalışanlar, finans, araç-gereç gibi yönetilmesi gereken elementler vardır. Hizmet sektöründe iradesi olmayan unsurlar (mali kaynak, araç gereç vb.) yönetilir, insan unsuruna ise liderlik edilir. Bir hastanenin başında olan kişi, hastanesi için mevcut şartlardan hareketle belirlediği bir vizyona sahip olup, bunu birlikte çalıştığı kişilere inandırmalıdır. Kurumsal olarak ve her bir çalışan grubuna ait kişilerin ortak bir mentaliteden hareketle ayrı ayrı belirledikleri misyon bildirelileri hazırlanmalıdır. Bu öyle olmalıdır ki, herhangi bir denetim söz konusu olmasa dahi ilgili çalışan, kendi iç denetimiyle belirlemiş olduğu misyonu bir haz, sevinç duyarak yerine getirme arzusu taşımaktadır. Böylece gerçek anlamda örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların oluşumu gerçekleştirilebilir.

Faktör analizi sonuçlarına göre genel olarak hastane çalışanlarının, hastane yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak yapmış oldukları değerlendirme neticesinde liderlik davranışına sahip özellikler gösterdikleri görüşüne sahip oldukları tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık açısından ise iş ilişkilerinin öncelikli belirleyici unsur olarak bulunması kurum içi iletişimden etkin olarak saptandığı gösterilmiştir. Zaten örgütsel bağlılıkla liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunması da kurum içi iletişim kanallarının sağlıklı bir yapıda işlediğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması için etkin ve katılımcı liderlere ve başarılı bir liderlik davranışına olan gereksinim ortaya konulmuştur. Başarılı bir lider örgüt üyelerinin örgütte kalma ve başarıma arzularını artırıcı etki yapabilecektir.

KAYNAKLAR

- AYHAN Aydın. (1997), Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?, 21.yy. *Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, s.82
- BALAY, Refik. (2000), *Yönetici Öğretmenlerle Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 18.
- DRURY, Suzanne. (2004), Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Dissertation Abstracts International*, 65(5), s.5
- DUNHAN, Randall, GRUBE, Jean. (1994), Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition”, *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- ERİĞÜÇ-KAYGIN Gülay. (1994), *Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları, Personel Devri, Ankara İli Örneği*. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara
- FARLING, Myra, STONE, Gregory, WINSTON, Bruce. (1999), Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *The Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- FRANCES Hessebein, MARSHALL Goldsmith, RICHART Beckhard. (2000), *Geleceğin Lideri*, çev. Hayrettin Tok, İstanbul: From Yayınları, s.10
- HAİR, Joseph, ANDERSON, Rolp, TATHAM, Ronald, BLACK, William. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5. Baskı, New Jersey, Prentice Hall.
- HEMPHILL, Jhon, COONS, Alvin. (1957), “Development of the Leader Behaviour Description Questionnaire” ed. R.M.Stogill- A.E. Coons, *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*, Colombus: Ohio State University, s.7
- HERN-UNDERWOOD, Marcia, KENNER, Albert. (1991), Leadership Behaviour of Pediatric Nursing, *Pediatric Nursing*, 17(6): 587-589.
- <http://www.regent.edu/acad/sls/ Servant Leadership Roundtable>, s.4
- İNCİ, Müge. (2001), *Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.11
- KAVUNCUBAŞI, Şahin, MALHAN, Şengül. (1999), *Sağlık Yöneticilerinin Blaker-Mounton Yönetim Ölçeğine Göre Yönetim Tarzlarının Belirlenmesinde SSK Hastanelerine Yönelik Bir Araştırma*, Sağlık Kuruluşları Ve Hastane Yöneticileri, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara
- KILINÇ, Tamer. (2002), *Liderlik Üzerine Bir Analiz*, Hospital News, Sayı: 15
- KING, Albert. (1996), Empowering the Work Place: A Commitment Cohesion Exercise Career Development International, 1 (7), 5-11.
- KOSHAL, Jeremiah. (2005), Servant Leadership Theory: Application of the Construct of Service in the Context of Kenyan Leaders and managers. *Dissertation Abstracts International*, 66(8).
- LAUB, Jack. (1999), Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), s.2

- LETTING, Adam. (2004), The basis and praxis of servant leadership in Christian institutions of higher education. *Dissertation Abstracts International*, 65(2), s.7
- MIEARS, Larry. (2004), Servant-leadership and job satisfaction: A Correlation Study in Texas Education Agency Region Public Schools. *Dissertation Abstracts International*, 65(9), s.21
- MODWAY, Richard, STEERS, Richard, PORTER, Lyman. (1979), The Measurement of Organizational commitment, *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247
- MORRIS, James, SHERMAN, Daniel. (1979), General Inability of an Organizational Commitment Model, *Academy of Management Journal*, 24, 512-526
- POWERS, Thomas. (1979), *Introduction to Management in the Hospitality Industry*, Canada: John Wiley & Sons, s.338.
- RAUCH, Charles, BEHLING, Orlando. (1984), *Functionalism: Basis for alternate approach to the Study of Leadership*, ed. J.G.Hunt-D.M.Hosking, C.A. Schriesheim, R.Stewart, Leaders and Managerk: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership, New York: Pergamon Pres, s.46
- ROBERT Tannenbaum, IRVING Weschler, FRED Massarik. (1961), Leadership and Organizations: A Behavioural Science Approach, McGraw Hill Pub, s.24.
- RON Cacionne. (1997), Leadership Moment by Moment, *Leadership & Organization Development Journal* sayı 18, s.336
- RUSSELL, Robert, STONE, Gregory. (2002), A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 1 (3), 145-157.
- SAĞLAM ARI, Güler. (2003), *Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?*, Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, s.22.
- SLOCOMBE, Thomas; DOUGHERTY, Thomas. (1998), Dissection Organizational Commitment and Its relationship with Employee Behaviour, *Journal of Business and Psychology*, vol.12, no:4, s.469.
- STONE, Gregory; PATTERSON, Kathleen. (2005, August), *The History of Leadership Focus*, Retrieved October 12, 2006 from
- SULLIVAN, Gordon; HARPER, Michael. (1997), *Umut Bir Yöntem Olamaz, Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli*, Boyner Holding Yayınları, İstanbul
- ŞİŞMAN, Mehmet. (1997), Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik”, *21.yy Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, s.162.
- TAYYAH, Basma, TARİQ, Muhammet. (2001), Development of an Indigenous Organizational Commitment Questionnaire, *Pakistan Journal Psychological Resecarh*, Pro Quest Psychology Journals, 16, ½, s.31.
- TÜRKAN, Argon.; ALTAY Eren. (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık, s.53
- YİĞİT, Arzu. (2004), *Lider Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisine Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara