

## Araştırma Makalesi

### **Vizyoner Liderliğin Kariyer Tatmini ve Dile Getirme Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**

*The Mediating Role of Organizational Commitment in the Visionary Leadership's Effect on Career Satisfaction and Voice Behavior: A Research on Health Employees*

<b>Alptekin SÖKMEN</b> Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi <a href="mailto:alptekinsokmen@gmail.com">alptekinsokmen@gmail.com</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-5162-0918">https://orcid.org/0000-0002-5162-0918</a>	<b>Alev SÖKMEN</b> Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi Turizm Fakültesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü <a href="mailto:alevsokmen@kastamonu.edu.tr">alevsokmen@kastamonu.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-2143-839X">https://orcid.org/0000-0002-2143-839X</a>	<b>Osman BENK</b> Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü <a href="mailto:osmanbenk@gumushane.edu.tr">osmanbenk@gumushane.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0001-7395-1921">https://orcid.org/0000-0001-7395-1921</a>
--	--	--

<b>Makale Geliş Tarihi</b>	<b>Makale Kabul Tarihi</b>
<b>03.07.2023</b>	<b>15.08.2023</b>

## **Öz**

Ankara'da sağlık sektöründe gerçekleştirilen bu çalışmada temel olarak vizyoner liderlik, örgütsel bağlılık, kariyer tatmini ve dile getirme davranışı ilişkilerini saptamak amaçlanmıştır. Sashkin (1996) tarafından geliştirilen ve 25 ifadeden oluşan Vizyoner Liderlik Ölçeği; Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen Wasti (2000) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan, 18 ifadeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği; Greenhaus vd. (1990) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan Kariyer Tatmini Ölçeği ve Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ve toplam 6 ifadeden oluşan Dile Getirme Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Veriler bir vakıf üniversitesinin ana hastanesinde görev yapan 387 sağlık çalışanına yönelik olarak 2022 yılı Ekim-Kasım döneminde elden ve e-mail yoluyla dağıtılarak toplanmıştır. Çalışmada öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, daha sonra elde edilen bulgulardan hareketle yapılan korelasyon analizi sonucunda vizyoner liderlik, örgütsel bağlılık, kariyer tatmini ve dile getirme davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi bulgularına göre vizyoner liderlik ve örgütsel bağlılığın kariyer tatmini ve dile getirme davranışı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan hiyerarşik regresyon sonucu elde edilen araştırma bulguları, incelenen hastane işletmesinde vizyoner liderliğin kariyer tatmini ve dile getirme davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık rolünün bulunduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Kariyer Tatmini, Dile Getirme Davranışı, Sağlık Sektörü

## **Abstract**

In this study, which was carried out in the health sector in Ankara, it was basically aimed to determine the relationships between visionary leadership, organizational commitment, career satisfaction and speaking behavior. Visionary Leadership Scale developed by Sashkin (1996) and consisting of 25 statements;

## **Önerilen Atf /Suggested Citation**

Sökmen, A. & Sökmen, A., Benk, O., 2023 Vizyoner Liderliğin Kariyer Tatmini ve Dile Getirme Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(3), 2068-2087.

*Organizational Commitment Scale consisting of 18 statements, developed by Meyer, Allen and Smith (1993) and adapted into Turkish by Wasti (2000); Greenhaus et al. (1990) Career Satisfaction Scale consisting of 5 statements and the Voice Behavior Scale developed by Van Dyne and LePine (1998) consisting of 6 statements were used. The data were collected from 387 health workers working in main hospital of a foundation university in October-November 2022 by hand and e-mail. First of all, validity and reliability analyzes were made, and then, as a result of correlation analysis that there is a positive significant relationship between all variables. As a result of regression analysis, visionary leadership and organizational commitment have a significant effect on career satisfaction, and voice behavior. The findings obtained as a result of hierarchical regression show that organizational commitment has a partial mediation effect on the effect of visionary leadership on career satisfaction and expressing behavior in the examined hospital.*

**Keywords:** *Visionary Leadership, Organizational Commitment, Career Satisfaction, Voice Behavior, Health Employees*

## 1. Giriş

Sağlık sektörü, özellikle büyük ölçüde insan ilişkilerine dayalı olması ve sürekli gelişen teknolojiyi takip etmeyi gerekli kılması nedeniyle, bu kesimin önemli bir bölümünü oluşturan hastane hizmetlerinin yönetiminde çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalılabilmektedir. Yaşanan yönetsel sorunların üstesinden gelmek liderlerin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Sağlık sektöründe vizyoner liderliğin yerleşmesi, hastane yöneticilerinin değişimi yönetmesi, personelin motivasyonunu yükseltmek, yeni uygulamaların, uygun yönetim felsefesi ve tekniklerinin benimsenmesini gözetmek ve geleceğe hazırlanmak anlamına gelmektedir. Son yıllarda vizyoner liderlik, örgütsel etkinliğin kritik bir kolaylaştırıcısı ve 21. yüzyıl için iyimser bir liderlik tarzı olarak kabul edildiğinden, örgütsel davranış araştırmacıları arasında artan bir ilgi görmeye devam etmektedir (Taylor, Cornelius ve Colvin, 2014; Techo, 2021). Aynı şekilde, bir ekstra rol davranışı olarak dile getirme davranışı da örgütsel başarının kolaylaştırıcısı (Morrison, 2011) olarak araştırılan bir kavramdır. Bu bakış açısıyla örgütler, çalışanlarını düşüncelerini dile getirmeye özendirmenin etkin yollarını arama çabasıdadır. Dile getirme davranışı, yalnızca çalışanların iş faaliyetleriyle ilgili sözlerini değil, aynı zamanda örgütteki karar alma konularını ve politikalarını da kapsayacak şekilde genişlemiştir (Wilkinson ve Fay, 2011). Bu bağlamda, çalışanın sesini duyurmanın örgütsel performansı artırmada önemli bir faktör olduğunu belirtmek gerekir (Morrison, 2011).

Cappelli (2000)'nin de belirttiği gibi çalışanların bir örgüte katılırken veya aynı işletmeyle çalışmaya devam ederken göz önünde bulundukları faktörlerden biri, kariyer geliştirme olanaklarının kapsamı ve ilerleme fırsatlarıdır. Türkiye'de özellikle son yıllarda ve sağlık alanında yaşanan beyin göçü hareketleriyle birlikte ilgili soruna çözüm arayışı içerisinde olan sağlık örgütleri; işgücünde kariyer, kariyer tatmini, kariyer bağlılığı, kariyer başarısı gibi kavramların önemini farkında olmalıdır. Bu açıdan, alanında yetkin ve tatmin olmuş bir işgücünü elde tutmak ve motive etmek için, çalışanların öznel kariyer başarısını etkileyebilecek faktörleri anlamak ve uygulamak önemlidir. Diğer taraftan, bunun sağlanması örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması ve korunmasıyla da gerçekleşebilir. Örgütsel bağlılık kısaca bireyin bir bütün olarak örgüt hakkındaki duygularını ifade eder. Çalışan davranışını anlamada istikrarlı ve günlük dalgalanmalara az tabi olduğundan her zamankinden daha da önemli hâle gelmiştir (Angle ve Perry, 1983). İşletmelerin örgütsel bağlılık seviyelerini korumak ve yükseltmek için örgütsel amaç ve hedeflerin yerine getirilmesinde önemli kaynaklarından olan değerli çalışanlarını tatmin ve motive edecek girişimlerde bulunmaları beklenir. Bu, örgütteki bağlılığın itici güçlerinin kapsamlı bir analizini ve anlaşılmasını gerektirir. Bu amaçla, önemli bireysel ve örgütsel çıktılar için bağlılık düzeyini düzenli olarak ölçmek ve izlemek adına dikkatli bir sorgulama şarttır (Albdour ve Altarawneh, 2014). Bu bağlamda ilgili literatür ve araştırmalardan yola çıkılarak; araştırmanın amacı vizyoner liderlik, örgütsel bağlılık, kariyer tatmini ve dile getirme davranışı (ses) arasındaki ilişki yapısını sağlık çalışanları örnekleminde ortaya koymaktır. Bu amaçla, öncelikle ilgili değişkenler sırasıyla ele alınacak, aralarındaki ilişkiler ortaya konulduktan sonra, yöntem kısmında analizlere dair bilgilere ve bulgulara, sonuç bölümünde de yorumlara ve önerilere yer verilecektir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Bu başlık altında ilgili araştırma değişkenleri hakkında tanımlamalara ve açıklamalara yer verilecektir.

### 2.1. Vizyoner Liderlik

Her ne kadar bazı kavramlara belirli bir başlangıç noktası koymak zor olsa da, McLarney ve Rhyno (1999) vizyoner liderliğin kökenini, Mary Parker Follett'ın liderlik, grup üyeliği, katkı, katılım ve işbirliği üzerine yaptığı çalışmalara dayandırır. Vizyoner liderlik, “değişim lideri” veya “değişim ajanı” terimi altında hem liderlik hem de örgütsel değişim yönetimi araştırmalarının kilit konularından biridir. Liderlik inovasyon için gerekliyse, liderlerin değişimi uygulamada rol oynaması gerektiği de aynı derecede açıktır (Kirtton, 1980; Caldwell, 2003). Colton (1985) vizyoner liderliği, “ne olduğumuzu değil, ne olmayı veya ne yapmayı istediğimizi tanımlayan, bireysel ve grup eylemi için belirlenmiş amaç ve hedefler” olarak tanımlar. Caldwell (2003) ilham verici vizyon, girişimcilik, bütünlük ve dürüstlük, başkalarından öğrenme, yeni fikirlere açıklık, risk alma, uyum sağlama ve esneklik, yaratıcılık, deney yapma ve gücü kullanmanın değişim liderlerinin en önemli 10 özelliği olduğunu belirlemiştir.

Kirkpatrick ve Locke (1996)'a göre vizyonlar “paylaşılan değerleri temsil eden aşkın ideallerdir”. Vizyonlar özünde insanların ulaşmak isteyebilecekleri standartlardır. Vizyonlar soyuttur ve mutlaka tam olarak gerçekleştirilmesi amaçlanır (Kirkpatrick ve Locke, 1996). Vizyonlar, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirebilecek soyut yönergeler ve değerler sağlar. Başka bir deyişle, vizyonlar; normlar ve değerlerle ilgili gelecek idealleridir (Conger ve Kanungo, 1987; Shamir, House ve Arthur, 1993). Güçlü ve ilham verici vizyonun içeriği iyimserdir. Güven ifade eder, temel ihtiyaçlara hitap eder, örgütsel değerlerle bağlantı kurar ve gelecekteki olumlu meydana okumaları ortaya koyar (Berson, Shamir, Avolio ve Popper, 2001).

Vizyoner liderliğin üç temel bileşeni vardır. İlk olarak, vizyoner liderlerin bir vizyon geliştirmesi gerekir (Carton, Murphy ve Clark, 2014). Bir vizyon geliştirmek için liderler, mevcut koşulların ötesini görme ve ortaya çıkan fırsatları kavramak için takipçilerin davranışlarına ve performansına rehberlik etmek için ortaya çıkan eğilimleri veya ilgili yeni gelişmeleri belirleme konusunda keskin bir yeteneğe sahip olmalıdır (Conger ve Kanungo, 1987). İkinci olarak, bir vizyon geliştirdikten sonra, bunun takipçilere etkin bir şekilde iletilmesi gerekir (Carton vd., 2014). Vizyon, arzu edilen sonuçlarla ilgili bilgileri içerir ve bu nedenle takipçilerin performanslarını bu hedeflere uyarlamalarına yardımcı olabilir. Bu, elbette, ancak vizyonun neyi gerektirdiğini tam olarak bilmeleri hâlinde mümkündür (Mascareño, Rietzschel ve Wisse, 2020). Üçüncüsü, vizyoner liderler, takipçilerini ortak bir geleceğin gerçekleşmesine katkıda bulunmaya ikna etmelidir (Yukl, 2012). Vizyoner liderler, imaja dayalı retorik kullanarak ve takipçilerin nihai hedeflere ulaşma becerilerine şevk ve güven göstererek izleyicilerini ikna eder (Carton vd., 2014).

Vizyoner liderler, vizyonu işlerine dayanarak kullanırlar. Vizyoner liderlik, bir örgütün işleyişine anlam ve amaç sağlayan net vizyonlar yaratma ve ifade etme yeteneğidir (Sashkin, 1992). Vizyoner liderler kendi kişisel vizyonlarını geliştirir ve ardından bunu meslektaşlarıyla ortak bir vizyonda birleştirir. Vizyonun iletilmesi, insanlara harekete geçme gücü verir. İnsanlar harekete geçmediğinde, bunun nedeni genellikle vizyonun açıkça iletilmemesidir; bireyler zamanlarını hangi yöne gideceklerini bulmaya çalışarak harcarlar, bu da onları yorgun ve tepkisiz yapar (Heath ve Heath, 2010). Sashkin ve Sashkin (2002, s.129)'e göre vizyoner liderler, örgütsel hedeflere ulaşmak için takipçilerin bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olması için güven, toplum yanlısı güç davranışları ve örgütsel yetenekler gibi gerekli davranışları sergiler.

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Çalışan tutumlarının ve örgütsel davranış ilişkisinin tutumsal bileşeni olarak örgütsel bağlılığa büyük ilgi yöneltilmiştir (Buchanan, 1974; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Porter, Steers, Mowday ve Boulian 1974). Bazıları bağlılık kavramının tutumlar ve davranışlar arasındaki güvenilir bağlantıları ortaya çıkarabileceğini ileri sürmüştür, çünkü bağlılığın nispeten istikrarlı bir çalışan özelliği olduğunu varsaymışlardır (Koch ve Steers, 1978; Porter vd., 1974). Örgütsel bağlılık kavramının uzun yıllardır ilgi görmesi ve farklı açılardan ele alınması Tablo 1’de sunulacak birbirinden farklı ilk dönem tanım ve açıklamalarına başvurmayı gerekli kılar.

**Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Açıklamaları**

Araştırmacı	Tanım/Açıklama*
Becker (1960)	“Bağlılıklar, bir kişi yan bahis yaparak, konu dışı ilgi alanlarını tutarlı bir faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde ortaya çıkar”

Grusky (1966)	“Üyenin bir bütün olarak sistemle ilişkisinin doğası”
Kanter (1968)	“Sosyal aktörlerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere verme istekliliği, kişilik sistemlerinin kendini ifade ettiği görülen sosyal ilişkilere bağlanması”
Brown (1969)	“(1) Üyelik kavramından bir şeyler içerir; (2) bireyin mevcut konumunu yansıtır; (3) performansın belirli yönleri, çalışma motivasyonu, kendiliğinden katkı ve diğer ilgili sonuçlarla alakalı tahminler sağlayan özel bir öngörü potansiyeline sahiptir ve (4) motivasyon faktörlerinin farklılık gösteren ilişkisini önerir”
Hall, Schneider ve Nygren (1970)	“Örgütün ve bireyin hedeflerinin giderek daha fazla entegre veya uyumlu hâle geldiği süreç”
Sheldon (1971)	“Kişinin kimliğini örgüte bağlayan ya da ekleyen işletmeye yönelik bir tutum veya yönelim”
Hrebiniak ve Alutto (1972)	“Bireyin örgütsel işlemlerinin ve yan bahislerdeki veya yatırımlardaki değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir fenomen”
Buchanan (1974)	“Bir örgütün amaç ve değerlerine, amaç ve değerlerle ilgili olarak kişinin rolüne ve tamamen araçsal değerinden ayrı olarak örgütün kendisi için örgüte partizan, duygusal bir bağlılık”
Wiener ve Gechman (1977)	“Bağlılık davranışları, bağlılığın nesnesiyle ilgili resmi ve/veya normatif beklentileri aşan, toplumsal olarak kabul edilen davranışlardır”

\*İlgili tanım/açıklama ilgili literatürden derlenmiştir.

Örgütsel bağlılık “(1) örgütsel amaçlara ve değerlere yönelik güçlü inançlar ve bunları kabul etme, (2) örgüt adına kayda değer çaba sarf etme isteği ve (3) örgütün bir üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir istek” anlamına gelir (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Örgütsel bağlılık, çalışan ile örgütü arasındaki psikolojik bağı temsil eder ve yaygın olarak çok boyutlu bir iş tutumu olarak kabul edilir (Allen ve Meyer, 1996). Grusky (1966) ölçeğinde; şirket kıdemli, şirketle özdeşleşme, şirket yöneticilerine yönelik tutumlar ve şirkete yönelik genel tutumlardan oluşan dört madde kullanmıştır. Hrebiniak ve Alutto (1972) temelde çalışanın örgütten ayrılması için ne gerektiğini soran dört maddelik bir ölçek kullanmıştır. Wiener ve Gechman (1977) bağlılığı tahmin etmek için bir kod çözme prosedürü kullanarak çalışanlardan kişisel zamanlarında işle ilgili gönüllü faaliyetlerinin günlüklerini tutmalarını istemiştir. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere bu üç bileşenin bir kombinasyonu olarak kavramsallaştırmıştır. Duygusal bağlılık, örgütsel olarak istenen sonuçların en güçlü ve en tutarlı belirleyicisi olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık üzerine yapılan ampirik çalışmaların bir kısmı duygusal bağlılığa odaklanmıştır (Allen, 2003; Meyer ve Smith, 2000; Romzek, 1989; Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2016; Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2019; Sökmen, Kenek ve Ekmekçioğlu, 2017; Sökmen, Yazıcıoğlu ve Kenek, 2021). Bazı çalışmalar ise örgütsel bağlılığı tek ve genel bir boyut olarak ele almıştır (Beerli, Dayan, Vigoda-Gadot ve Werner, 2013; Mowday vd., 1979; Sökmen, Benk ve Gayaker, 2017; Yüksel ve Benk, 2016).

### 2.3. Kariyer Tatmini

Kariyer tatmini, çalışanların iş ortamına ilişkin duygularını ve kariyer yaşamlarında elde ettikleri başarıların boyutunu yansıtan bir değişkendir (Weijden, Teelken, Boer ve Drost, 2016). Kariyer tatmini, bireylerin ücret, ilerleme ve gelişim fırsatları dâhil olmak üzere kariyerlerinin içsel ve dışsal yönlerinden elde ettikleri tatmindir (Greenhaus, Parasuraman ve Wormley, 1990). Kariyer tatmini, hem dışsal hem de içsel sonuçları içerecek şekilde kavramsallaştırılan ve bu nedenle hem *nesnel* hem de *öznel göstergeler* kullanılarak ölçülen *kariyer başarısının* önemli bir belirleyicisidir (Stebbins, 1970; Nabi, 1999). Buradan hareketle, kariyer başarısı; “kişinin iş deneyimlerinin bir sonucu olarak biriktirdiği olumlu psikolojik ve işle ilgili sonuçlar” olarak tanımlanabilir. *Nesnel kariyer başarısı*; nesnel olarak gözlemlenebilir olan statü, terfi ve maaş gibi iş deneyimi sonuçlarını; *öznel kariyer başarısı*; ise bireylerin kariyer ilerlemelerini, başarılarını ve beklenen sonuçlarını kendi amaçları ve isteklerine göre

değerlendirmelerini ifade eder (Seibert ve Kraimer, 2001). Bununla birlikte, insanlar yeni becerilerin geliştirilmesi, iş-yaşam dengesi, zorluk ve amaç gibi öznel sonuçlara da değer verdiği için, kariyer başarısının yalnızca nesnel kriterlerini ölçmek yetersizdir (Heslin, 2005). Kariyer tatmini, genellikle bireyin kariyer başarılarından duyduğu memnuniyetle tanımlanan öznel bir kariyer başarısı olarak değerlendirilir (Judge, Cable, Boudreau ve Bretz, 1995). Öznel kariyer başarısı, çoğunlukla iş tatmini veya kariyer tatmini olarak işlevselleştirilmiştir (Erdogan, Kraimer ve Liden, 2004; Heslin, 2003; Ng, Eby, Sorensen ve Feldman, 2005; Seibert ve Kraimer, 2001). Kariyer tatmini, bireylerin kariyer gelişimlerinin kendi hedefleri, değerleri ve tercihleri ile ne ölçüde tutarlı olduğuna inandıklarını ölçmektedir (Erdogan vd., 2004; Heslin, 2003; Seibert ve Kraimer, 2001). Kariyer rehberliği ve bilgisi, performans geri bildirim, kariyer gelişimini özendirici zorlu görevlerin sağlanması, kabul, arkadaşlık ve danışmanlık şeklinde verilen yönetici desteği, çalışanların kariyerlerini zenginleştirebilir (Greenhaus vd., 1990; Wickramasinghe ve Jayaweera, 2010).

#### 2.4. Dile Getirme Davranışı

Örgütteki bireysel seslerin (dile getirmelerin) uyumsuzluğu, Whyte (1957)'in *The Organization Man* adlı kitabında kamunun dikkatine güçlü bir şekilde sunulmuştur. Dile getirme teriminin en iyi açıklaması Albert Hirschman'ın (1970) klasik çalışmasına kadar gider, ancak kavramı İnsan İlişkileri Okulu'nun fikirlerine tarihlenebilir. Hirschman (1970) örgütsel bozulmaya karşı kâr potansiyelinin maksimize edilmesine ilişkin ekonomik-politik bir analiz kullanarak, aynı isme sahip başlıktaki metninde bir *çıkış, ses ve sadakat teorisi* önermiştir. Hirschman'ın tatminsizliğe verilen bu isteğe bağlı tepki modeline, Farrell (1983) tarafından dördüncü bir boyut olan *ihmal* eklenmiştir. Bununla birlikte, Hirschman (1970, s.30) ses kavramını çok özel bir şekilde örgütlerin düşüşe nasıl tepki verdiği bağlamında kavramsallaştırmış ve “sakıncalı bir durumdan kaçmak yerine herhangi bir şekilde değişime girişimi” olarak tanımlamıştır.

Dile getirme terimi, prosedürel adalet literatüründe merkezi bir yer de dâhil olmak üzere yönetim bilimlerinde uzun ve çeşitli bir tarihe sahiptir (Bies ve Shapiro, 1988; Folger 1977). Dile getirmenin kökeni, hiyerarşik olarak eşit olmayan bireyler arasında paylaşılan etkide yatar (Wagner, 1994). Niyet olarak yapıcı olmasına rağmen, statükoya meydan okuyan ve onu değiştirmeye çalışan hem ekstra rol hem de yukarı yönlü iletişim davranışı biçimidir (Benk ve Sökmen, 2021; Benk ve Sökmen, 2022; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Van Dyne ve LePine (1998); Van Dyne, Cummings ve McLean Parks (1995) tarafından yapılan çalışmayı geliştirerek dile getirme terimini rol dışı davranış literatürüne dâhil etmiş ve onun hem rol içi davranıştan hem de başkalarına yardım etmek gibi daha işbirlikçi ve zorlayıcı olmayan rol dışı davranış biçimlerinden kavramsal ve ampirik farklılığını göstermiştir.

Dile getirme literatüründe bulunan temel bir öncül, sesin altında yatan motivasyonun doğası gereği toplum yanlısı olduğudur (Grant ve Ashford, 2008; Van Dyne vd., 2003). Yani dile getirme davranışı, örgüt ya da bir veya daha fazla paydaş için yapıcı bir değişiklik arzusuyla motive edilir. Bu nedenle, dile getirme olasılığı, bir çalışanın diğer işgörenler, müşteriler veya dış topluluk karşısında daha etkili ve uygun şekilde çalışmasına yardımcı olmak için güçlü bir istek ya da sorumluluk duygusuna sahip olduğu ölçüde daha büyük olur (Morrison 2011).

Özünde dile getirme, çalışanların fikirlerini geliştirme ve dikkate alma fırsatına sahip olarak örgütsel kararların sonuçlarını etkileme yeteneği ile ilgilidir (Wilkinson, Dundon, Marchington ve Ackers, 2004). Örgütsel bir süreç olarak dile getirme, bir karardan etkilenen bireylerin bu kararla ilgili bilgileri sunmalarına olanak tanıyan bir dizi kural veya prosedür olarak tanımlanabilir (Folger, 1977). Dile getirme “sorunları bir amir veya iş arkadaşıyla tartışarak, onları çözmek için harekete geçerek, çözümler önererek, sendika gibi bir dış kurumdan yardım isteyerek veya ifşa ederek aktif ve yapıcı bir şekilde koşulları iyileştirmeye çalışmak” anlamına gelir (Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988). Çalışanın dile getirme davranışının, örgütsel ihtiyaçlara yönelik yaratıcı ve yapıcı çözümler biçiminde kendini göstermesi muhtemel bir sahiplik duygusunu geliştirdiğini gösterir (Liu, Zhu ve Yang, 2010; Tangirala ve Ramanujam, 2008). Strauss (2006)'un gözlemlediği gibi, çalışanların sesini duyurmak “aynı anda örgütsel hedeflere ulaşırken çalışanların ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağı” örgütsel sorununa da bir *kazan-kazan* çözümü sağlar. Dile getirme davranışı; hem kalite ve üretkenlik üzerinde olumlu bir etki yaparken hem de sorunları saptayıp çözmede işe yarayabilir (Gollan ve Wilkinson, 2007).

## **2.5. Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Kariyer Tatmini ve Dile Getirme Davranışı Arasındaki İlişkiler**

Bu başlık altında ilgili araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkileri ortaya konulacaktır.

### **2.5.1. Vizyoner Liderlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Vizyoner liderlik, istenen uzun süreli olumlu sonuçları üretme potansiyeline sahip bir kavramdır. Vizyoner liderler rehberlik, cesaretlendirme ve motivasyon sağlar (Nanus ve Dobbs, 1999). Shamir vd. (1993)'nin ifade ettiği gibi etkili liderlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık üretmeleri beklenir, “onların sanatı, örgütün ruhuna bağlılık yoluyla hayat vermek için ilkeler üretmektir”. Bass (1985) vizyoner liderliği takipçi motivasyonları, örgütsel bağlılık ve performansla olumlu bir şekilde ilişkilendirir. Vizyoner liderlik, örgütlerde yüksek uyum, güven, motivasyon, bağlılık ve gelişmiş performans yaratır (Zhu, Chew ve Spangler, 2005). Bir liderin vizyoner liderlik davranışı ne kadar iyiye, liderliği altındaki çalışanların örgütsel bağlılığı o kadar güçlüdür (Voet ve Steijn, 2020). Dhammika (2016) vizyoner liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuştur.

### **2.5.2. Vizyoner Liderlik ile Kariyer Tatmini İlişkisi**

Hater ve Bass (1988) vizyoner liderliğin, çalışanların liderlik etkinliği, örgütsel etkinlik veya çalışan tatmini algıları ile pozitif bir ilişkisi olduğunu bildirmiştir. Vizyoner lider, bireylere bir amaç duygusu sağlar ve aktif olarak insanların ait olma ihtiyaçlarının tatminine katkıda bulunur (Mascareño vd., 2020). Takipçilerinin kariyer özelemleriyle ve zorlayıcı görevlerin atanmasıyla ilgilenmeyen yöneticiler, muhtemelen çalışanların örgütteki ilerlemesini engelleyecek ve kariyer tatminsizliğini tetikleyecektir (Aryee ve Luk, 1996). Çalışanlar, iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden aldıkları duygusal ve araçsal destek sayesinde işle ilgili sorunlarını yönetebildiklerini, kariyer gelişimleri ve ilerlemeleri ile başa çıkabildiklerini keşfettiklerinde, kariyerlerinden tatmin olurlar ve örgütlerinden ayrılma eğilimleri azalır (Greenhaus vd., 1990; Aryee ve Luk, 1996; Wickramasinghe ve Jayaweera, 2010). Liderleriyle sık etkileşim hâlinde olan üyeler hem güven, cesaretlendirme ve dikkate alma gibi psikolojik desteğe sahip olarak hem de ek görevler üstlenerek kariyer desteği olarak sözleşme veya işlemsel beklentilerin ötesinde çalışma grubu hedeflerine ulaşmak için ekstra çaba harcarlar (Sparrowe ve Liden, 1997; Wayne, Shore ve Liden, 1997). Özetle, çalışanlar, yöneticileriyle iyi bir ilişki algıladıklarında daha yüksek kariyer tatmini duyarlar (Joo ve Ready, 2012).

### **2.5.3. Vizyoner Liderlik ile Dile Getirme Davranışı İlişkisi**

Detert ve Burris (2007) dile getirme davranışının büyük ölçüde liderlerin yaptıklarına ve yapabileceklerine bağlı olduğunu öne sürer. Etkili iletişim, vizyoner bir liderin takipçilerinin desteğini alması ve sürdürmesi için son derece önemlidir. Waldman, Ramírez, House ve Puranam (2001) etkili iletişimin vizyoner liderler tarafından astların tutumlarını ve örgütsel dönüşümlere yol açan çıktıları değiştirmek için kullanıldığını iddia eder. Açıkça iletilmiş bir vizyonun olmaması, bireyleri örgütün vizyonuna ve hedeflerine karşı tepkisiz hâle getirir (Heath ve Heath, 2010). Vizyona dayalı bir liderin takipçilerinin pasif olmaları beklenmez, ancak gruba katılma, vizyon doğrultusunda çalışma ve başarılanları etkilemede seslerini duyurma sorumluluğu vardır (Avery, 2004). Vizyonun işlevlerinden biri, her seviyedeki takipçiler tarafından karar vermeyi, inisiyatifi ve takdir yetkisini kolaylaştırmaktır (Yukl, 1998). Vizyoner liderler, çalışanların örgüt vizyonunu yaşamlarına ve değerlerine yansıtma yardımı olur, bu da çalışanların dile getirme davranışı sergilemelerini sağlar (Zakkariya ve Aboobaker, 2021). Güçlendirme ve destekleyici davranış olarak vizyoner liderliğin özellikleri, dile getirme davranışlarını artırır (Afshan ve Serrano-Archimi, 2022).

### **2.5.4. Örgütsel Bağlılık ile Kariyer Tatmini İlişkisi**

Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütlerinin amaçlarına olan inançları, değerlerinin önemine ilişkin ortak algıları ve örgütsel faaliyetlere katılımlarından kaynaklanan kişisel tatmin duygusuyla ilgili psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1991). Çalışanların kariyer gelişimlerinden tatminleri, amaçları ve örgütsel ihtiyaçları karşılandığında sağlanabilir. Örgüt hedefleri ile birey arasındaki bu tür bir uyum, gelişmiş örgütsel bağlılık sağlar (Hall vd., 1970). Romzek (1989) duygusal bağlılık ile çalışanların kariyerlerine ve hayatlarının çeşitli iş dışı taraflarına yönelik öznel duyguları arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmada, duygusal bağlılık ile kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Jiang ve Klein (1999) yönetici desteği ile kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Bu destek-tatmin

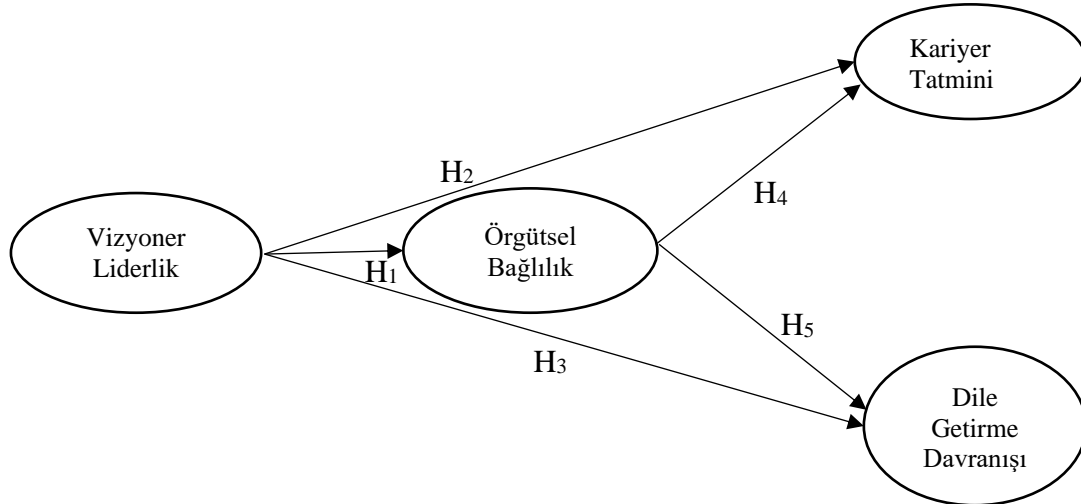
ilişkisi, duygusal bağlılık aracılık ettiği zaman güçlenmiştir. Örgütsel bağlılık aynı zamanda iş ve profesyonel ilişkileri geliştirmek için dayanıklılık sağlar. Bu nedenle, örgütsel bağlılık, kariyer ilerlemesi ve gelişimi için gerekli görülür ve kariyer tatminini olumlu yönde etkiler. Aksine, örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların başka bir iş araması ve iş ve kariyer tatminlerini artırmak için örgütten ayrılma olasılığı yüksektir (Bıyık, Şimşek ve Sökmen, 2016; Martínez-León, Olmedo-Cifuentes ve Ramón-Llorens, 2018; Noordin, Williams ve Zimmer, 2002).

### 2.5.5. Örgütsel Bağlılık ile Dile Getirme Davranışı İlişkisi

Bireyler kararı etkileme yeteneğine sahip olduklarında, örgütsel ve kişisel amaç ve değerleri uyumlu hâle getirebilirler ve bu da onların örgütsel hedefleri kabul etmelerine, inanmalarına ve özdeşleşmelerine yardımcı olabilir. Sonuç olarak, çalışanların kararları etkileyebileceklerine olan inançları, örgütsel bağlılığın artmasıyla sonuçlanma potansiyeline sahiptir (Korsgaard ve Roberson, 1995; Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995; Sökmen ve Şimşek, 2016). McElroy (2001) çalışanlar karar verme sürecine dâhil olduklarında ve örgütün yönelimi merkezi olmayan bir yapıya sahip olduğunda, katılımın duygusal bağlılığı artırabileceğini gözlemlemiştir. Greguras ve Diefendorff (2009) daha yüksek düzeyde duygusal bağlılığa sahip çalışanların, özerklik ve örgütle ilgili olma taleplerinin karşılandığını hissettiklerini bildirmiştir. Başka bir deyişle, endişelerini dile getirmek için yeterli bağımsızlık sağlanan çalışanlar, sonuçta daha yüksek düzeyde bağlılık yaşarlar. Çalışanları bilgilendirmek, iş ve iş kararlarına girdi sağlamalarına izin vermek, daha iyi kararlar, daha fazla anlayış ve dolayısıyla bağlılık yaratmaya yardımcı olabilir. Bu, dile getirmenin örgütsel bağlılık yaratmada kilit bir bileşen olarak görüldüğü önemli yüksek performans literatürüyle bağlantılıdır (Lewin ve Mitchell, 1992). Çalışanların dile getirme fırsatlarına ilişkin algıları, algılanan örgütsel desteğin bir biçimi olarak işlev görür ve buna örgütsel bağlılıkla karşılık verirler (Wayne vd., 1997). Karşılıklı örgütsel işlemlerde çalışanların sesinin duyulup duyulmadığını ve yansıtılıp yansıtılmadığını değerlendiren örgütün rolü, çalışanlar arasındaki sahiplenme duygusunu dolayısıyla bağlılık düzeyini yükseltir (Morrison, 2014).

### 3. Amaç ve Yöntem

Ankara ilinde bir vakıf üniversitesinin bir sağlık teşekkülünde yapılan ilgili araştırmanın amacı vizyoner liderliğin ve örgütsel bağlılığın kariyer tatmini ile dile getirme davranışına olan etkisini, ayrıca vizyoner liderliğin kariyer tatmini ile dile getirme davranışına olan etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünü hastane çalışanları örnekleminde incelemektir. Bu bakış açısıyla araştırma hipotezlerinin de bulunduğu ve teorik çerçeveye uygun olarak değişkenler arasında yer aldığı varsayılan ilişkileri meydana çıkarmak için aşağıdaki model tasarlanmıştır (Şekil 1).



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma modeli bağlamında kurgulanan hipotezler şunlardır:

**H<sub>1</sub>:** Vizyoner liderlik ÖB'yi istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir.

- H<sub>2</sub>:** Vizyoner liderlik KT'yi istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir.
- H<sub>3</sub>:** Vizyoner liderlik DGD'yi istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir.
- H<sub>4</sub>:** Örgütsel bağlılık KT'yi istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir.
- H<sub>5</sub>:** Örgütsel bağlılık DGD'yi istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir.
- H<sub>6</sub>:** Vizyoner liderliğin KT'ye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.
- H<sub>7</sub>:** Vizyoner liderliğin DGD'ye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

Araştırma kapsamında öncelikle “Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan öncesinde yapılan başvuru neticesinde 04.08.2022 tarihli ve 16 numaralı karar sayısıyla” araştırmanın yapılabilirlik izni alınmıştır. Araştırma, Ankara’da faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesine ait zincir hastane işletmesinin Ankara merkezinde bulunan ana hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına yönelik olarak 2022 yılı Ekim-Kasım döneminde gerçekleştirilmiştir. Zaman kapsamı dışında diğer bir sınırlılık araştırma kapsamında hemşireler, büro/sekretarya, temizlik elemanı, teknisyen, laborant vb. çalışanlara ulaşılmış olmasıdır. Doktorlar ve hastane yönetimine araştırma kapsamında kurum tarafından izin verilmediği için görüşleri alınamamıştır. Bu dönemde ilgili hastane işletmesinin adları yukarıda ifade edilen ve farklı bölümleri ile birimlerinde çalışan sayısı toplam 549’dur ve araştırma sürecinde 387 kullanılabilir/işlenebilir anket formuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda belirlenen örneklem, araştırma evreninin neredeyse %70’ini temsil gücüne sahiptir. Soru formları bir kısım çalışanın e-posta adreslerine hastane yönetimi tarafından gönderilmiş ve ulaşılanlardan bu yöntemle yanıt alınmış ama sayı çok düşük kalmıştır (83). Bu yüzden örneklemin önemli bir bölümünü oluşturan diğer gruba ise elden dağıtılmıştır. Bu amaçla poliklinik sekretaryaları ve hastane yemekhanesine iki ay içinde toplam 9 ziyaret gerçekleştirilmiştir. Bu sayede ilgili gruptan 304 sağlık çalışanının soru formlarını doldurmaları sağlanabilmiştir.

Araştırmada katılımcıların vizyoner liderlik düzeylerinin tespit edilebilmesi için Sashkin (1996) tarafından geliştirilen ve 25 ifadeden oluşan *Vizyoner Liderlik Ölçeği* kullanılmıştır. Örneğin, “İletişim kurarken net ve anlaşılır bir dil kullanır” ve “Kendisine güvenen insanları asla yarı yolda bırakmaz, her zaman onların yanında yer alır” gibi. Örgütsel bağlılık düzeyleri için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen Wasti (2000) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan, 18 ifadeden oluşan *Örgütsel Bağlılık Ölçeği* kullanılmıştır. Örneğin, “Bu işletmenin benim için çok büyük kişisel anlamı var” ve “Bu işlemeden ayrılmak için değerlendirebileceğim çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum” gibi. Kariyer tatmini düzeyleri için Greenhaus vd. (1990) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan *Kariyer Tatmini Ölçeği* kullanılmıştır. Örneğin, “Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum” ve “Gelir hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum” gibi. Dile getirme davranışı için Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ve toplam 6 ifadeden oluşan *Dile Getirme Davranışı Ölçeği* kullanılmıştır. Örneğin, “Çalışma birimimde yaşam kalitesini etkileyen konulara dâhil olurum” ve “İşimi etkileyen konularda yöneticime öneriler sunar tavsiyelerde bulunurum” gibi. Görüleceği üzere demografik sorular hariç ölçek toplam 54 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı 5’li Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum.....5=Kesinlikle Katılıyorum) olarak hazırlanmıştır. Hastane işgörenlerine soru formu yukarıda da açıklandığı üzere hem e-posta hem de fiziksel olarak doldurtularak yüksek cevaplama oranına ulaşılmıştır.

#### 4. Bulgular

Araştırma sonucu ulaşılan veri seti lisanslı IBM SPSS26 paket programında analiz edilmiştir. Demografik özellikler frekans analizi ve yüzde değerleriyle ifade edilmiştir. Ölçekler için Cronbach Alfa güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Hipotez testleri için korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

Uygulamaya 294 kadın ve 93 erkek hastane çalışanı dâhil olmuştur. Bunların % 73’ü evli, % 27’si bekarıdır. İncelenen işletmedeki sağlık çalışanlarının % 32’si 20 - 29, % 46’sı 30 - 39, % 22’si 40 yaş ve üstündedir. Katılımcıların % 18’i lise, % 15’i ön lisans, % 64’ü lisans, % 3’ü ise yüksek lisans mezunudur. Çalışma süresi bakımından hastane çalışanlarının % 14’ü 0-5 yıl, % 37’si 6-10 yıl, % 41’i 11-15 yıl, % 8’i 16 yıl ve üzerinde kıdeme sahiptir.



**Tablo 2: Güvenirlik ve Korelasyon Değerleri**

	VL	ÖB	KT	DGD
<b>Vizyoner Liderlik</b>	[0.984]			
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	,643**	[0.946]		
<b>Kariyer Tatmini</b>	,586**	,571**	[0.928]	
<b>Dile Getirme Davranışı</b>	,494**	,462**	,647**	[0.902]

\*\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (iki yönlü), köşeli parantez içerisindeki değerler Cronbach Alfa güvenirlilik katsayılarıdır.

Yukarıdaki tablodan da izlenebileceği gibi vizyoner liderlik 0.984, örgütsel bağlılık 0.946, kariyer tatmini 0.928 ve dile getirme davranışı 0.902 güvenirlilik değerine sahiptir. Bu güvenirlilik değerleri dört ölçeğin de güvenirlilik katsayılarının makul seviyede yüksekliğini gösterir. Dört değişken arasındaki ilişkilerin ortaya konulması için yapılan korelasyon analizi sonucunda VL ile ÖB arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki ( $r=0.643$ ,  $p>0.01$ ), VL ile KT arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki ( $r=0.586$ ,  $p>0.01$ ) ve VL ile DGD arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki ( $r=0.494$ ,  $p>0.01$ ) tespit edilmiştir. ÖB ile KT arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki ( $r=0.571$ ,  $p>0.01$ ), ÖB ile DGD arasında yine pozitif yönlü anlamlı ilişki ( $r=0.462$ ,  $p>0.01$ ) tespit edilmiştir. KT ile DGD arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki ( $r=0.647$ ,  $p>0.01$ ) bulunmuştur.

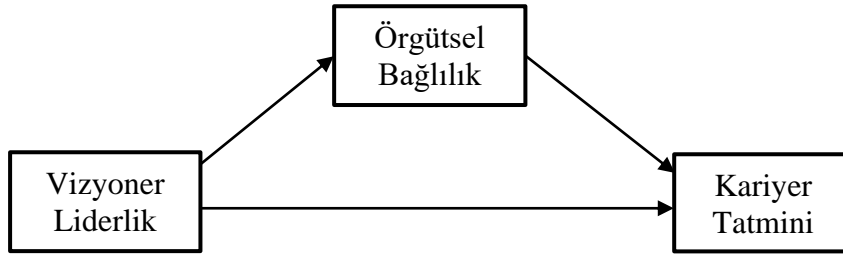
**Tablo 3: Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken					
<b>Vizyoner Liderlik</b>	<b>Örgütsel Bağlılık</b>		<b>Kariyer Tatmini</b>		<b>Dile Getirme Davranışı</b>	
	$\beta$	Sig	$\beta$	Sig	$\beta$	Sig
	0.643	0.000	0.586	0.000	0.494	0.000
	$R^2=0.385$ F=67,625		$R^2=0.316$ F=63,723		$R^2=0.278$ F=52,614	
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>Kariyer Tatmini</b>		<b>Dile Getirme Davranışı</b>			
	$\beta$	Sig	$\beta$	Sig		
	0.571	0.000	0.462	0.000		
	$R^2=0.376$ F=65,345		$R^2=0.252$ F=49,761			

Regresyon analiz bulgularına dayanarak vizyoner liderliğin ÖB üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu ( $\beta=0.643$ ;  $p<0,001$ ) ve % 38,5 oranında açıklayıcılığa sahip olduğu ( $R^2=0.385$ ), KT üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu ( $\beta=0.586$ ;  $p<0,001$ ) ve % 31,6 oranında açıklayıcılığa sahip olduğu ( $R^2=0.316$ ), DGD üzerinde de anlamlı etkisinin bulunduğu ( $\beta=0.494$ ;  $p<0,001$ ) ve % 27,8 oranında açıklayıcılığa sahip olduğu ( $R^2=0.278$ ) söylenebilir. Böylelikle 1., 2. ve 3. hipotezler kabul edilmiş bulunmaktadır. Böylece Ankara'daki hastane işletmesinde görev yapan sağlık çalışanlarının VL algularının artması durumunda ÖB, KT ve dile getirme davranışlarının da artacağı söylenebilir.

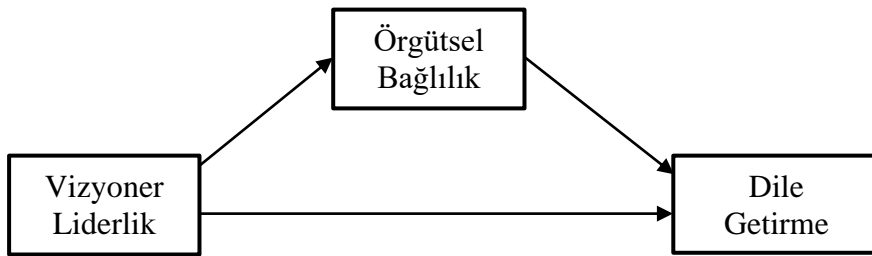
Değişkenlerden bir diğeri olan örgütsel bağlılığın da KT üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu ( $\beta=0.571$ ;  $p<0,001$ ) ve % 37,6 oranında açıklayıcılığa sahip olduğu ( $R^2= 0.376$ ), DGD üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu ( $\beta=0.462$ ;  $p<0,001$ ) ve % 25,2 oranında açıklayıcılığa sahip olduğu ( $R^2=0.252$ ) söylenebilir. Böylelikle H4 ve H5 hipotezleri kabul edilmiş bulunmaktadır. Böylece sağlık çalışanlarının ÖB seviyelerinin artması halinde KT düzeylerinin ve dile getirme davranışlarının da artacağı elde edilen bulgular paralelinde rahatça ifade edilebilir.

Vizyoner liderliğin KT ve DGD üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık vazifesinin saptanmasında Baron ve Kenny (1986)'nin 4 aşamalı aracı değişken analiz yöntemi tercih edilmiştir. Örgütsel davranış alan yazınında yoğun olarak kullanılan dört aşamalı aracı değişken analizi yönteminde aracılık 3 değişkenden oluşan model meydana getirilerek tespit edilebildiği için çalışmada 2 farklı aracılık modeli tasarlanmıştır. Öncelikle vizyoner liderliğin kariyer tatminine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü modeli teste tabi tutulmuştur.



**Şekil 2: Aracı Değişken Modeli 1**

Aracı Değişken Modeli 1'de yer alan regresyon analizine göre ilk aşamada vizyoner liderliğin kariyer tatminine anlamlı etkisinin ( $\beta=0.586$ ;  $p<0,001$ ) bulunduğu; ikinci aşamada vizyoner liderliğin örgütsel bağlılığa anlamlı etkisinin ( $\beta=0.643$ ;  $p<0,001$ ) bulunduğu ve örgütsel bağlılığın kariyer tatminine anlamlı etkisinin ( $\beta=0.571$ ;  $p<0,001$ ) bulunduğu saptanmıştır. Son aşamada VL ve ÖB analize beraber dahil edilmişler; KT değişkenine etkileri birlikte incelenmiştir. Böylelikle vizyoner liderliğin ve örgütsel bağlılığın analize dahil edilmesiyle KT üzerine vizyoner liderliğin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi sürmüştür fakat etki kat sayısında azalma görülmüştür ( $\beta=0.436$ ;  $p<0,001$ ). Örgütsel bağlılığın da KT üzerine pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi sürmüştür ve ancak etki kat sayısında azalma meydana gelmiştir ( $\beta=0.345$ ;  $p<0,001$ ). Böylece vizyoner liderliğin KT üzerine etkisinde örgütsel bağlılığın *kısmi aracılık rolünün* bulunduğu ifade edilebilir. Başka bir deyişle, H6 hipotezi kabul edilmiş bulunmaktadır.



**Şekil 3: Aracı Değişken Modeli 2**

Aracı Değişken Modeli 2'deki regresyon analizine göre ilk aşamada vizyoner liderliğin DGD'yi anlamlı bir şekilde etkilediği ( $\beta=0.494$ ;  $p<0,001$ ); ikinci aşamada vizyoner liderliğin örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilediği ( $\beta=0.643$ ;  $p<0,001$ ); örgütsel bağlılığın DGD'yi anlamlı bir biçimde ( $\beta=0.462$ ;  $p<0,001$ ) etkilediği saptanmıştır. Son aşamada VL ile ÖB analize beraber sokulmuştur ve DGD'ye olan etkilere göz atılmıştır. Böylelikle VL ile örgütsel bağlılığın analize beraber sokulmalarıyla vizyoner liderliğin DGD'ye pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi sürmüştür fakat etki kat sayısında azalma görülmüştür ( $\beta=0.393$ ;  $p<0,001$ ). Örgütsel bağlılığın da DGD'ye olan pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi sürmüştür, bununla beraber bağlılığın da etki kat sayısında azalma meydana gelmiştir

( $\beta=0.351$ ;  $p<0,001$ ). Böylelikle vizyoner liderliğin DGD'ye etkisinde örgütsel bağlılığın *kısmi aracılık rolünden* söz edilebilir. Başka bir deyişle, H7 hipotezi kabul edilmiş bulunmaktadır.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Araştırma kapsamında öncelikle Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 04.08.2022 tarihli ve 16 numaralı karar sayısı ile yapılabilir izni alınmıştır. Gerçekleşen bu çalışmada ortaya konulan temel amaç; vizyoner liderlik, örgütsel bağlılık, kariyer tatmini ve dile getirme davranışı değişkenleri arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve vizyoner liderliğin kariyer tatmini ve dile getirme davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün ortaya konulmasıdır. Bu amaç bağlamında Ankara'da faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesine ait zincir sağlık işletmesinin şehir merkezindeki bulunan ana hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına yönelik olarak 2022 yılı Ekim-Kasım döneminde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Ankara'da faaliyet gösteren vakıf üniversitesine ait bu hastanede görev yapmakta olan 387 çalışandan anket ile ulaşılan verilere analizler Lisanslı SPSS26 paket programı vasıtasıyla yapılmıştır. Vizyoner liderlik, örgütsel bağlılık, kariyer tatmini ve dile getirme davranışı arasındaki ilişkiler pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir. Ayrıca vizyoner liderlik örgütsel bağlılığı, kariyer tatminini ve dile getirme davranışını; örgütsel bağlılık ise kariyer tatminini ve dile getirme davranışını anlamlı olarak etkiler. Böylece H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> ve H<sub>5</sub> kabul edilmiş bulunmaktadır. Aracılık etkisine yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucuna göre ise örgütsel bağlılık, vizyoner liderliğin kariyer tatmini ve dile getirme davranışı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü taşımaktadır. Böylelikle H<sub>6</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

*Vizyoner liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi bağlamında araştırma sonuçları*; Bass (1985)'in vizyoner liderliği örgütsel bağlılık ile olumlu bir şekilde ilişkilendirmesiyle; Zhu vd. (2005)'nin vizyoner liderliğin örgütlerde bağlılık yaratması düşüncesiyle; Voet ve Steijn (2020)'in iyi bir vizyoner liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel bağlılığının gücü arasındaki ilişki vurgusuyla ve Dhammika (2016)'nin vizyoner liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulgusuyla paralellik gösterir. *Vizyoner liderlik ile kariyer tatmini ilişkisi bağlamında araştırma sonuçları*; Greenhaus vd. (1990), Aryee ve Luk (1996) ve Wickramasinghe ve Jayaweera (2010)'nin yönetici desteği ile çalışanların kariyer gelişimleri ve ilerlemeleri ile başa çıkabildiklerini keşfettiklerinde, kariyerlerinden tatmin oldukları bulgularıyla ve Joo ve Ready (2012)'nin çalışanların, yöneticileriyle iyi bir ilişki algıladıklarında daha yüksek kariyer tatmini duyduklarına yönelik düşüncesiyle benzerlik sergiler. *Vizyoner liderlik ile dile getirme davranışı ilişkisi bağlamında araştırma sonuçları*; Zakkariya ve Aboobaker (2021)'in vizyoner liderlerin, çalışanların örgüt vizyonunu yaşamlarına ve değerlerine yansıtmalarına yardımcı olmaları ve bunun da işgörenlerin dile getirme davranışı sergilemelerini sağladığına yönelik fikriyle ve Afshan ve Serrano-Archimi (2022)'nin güçlendirme ve destekleyici davranış olarak vizyoner liderliğin özelliklerinin dile getirme davranışlarını artırdığına yönelik bulgusuyla paraleldir. *Örgütsel bağlılık ile kariyer tatmini ilişkisi bağlamında araştırma sonuçları*; Romzek (1989)'in bağlılık ile kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki ortaya koymasıyla; Jiang ve Klein (1999)'in yönetici desteği ile kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki bulguladığında, destek-tatmin ilişkisinin bağlılık aracılığı ettiği zaman daha da güçlendiğine yönelik düşüncesiyle ve Bıyık vd. (2016), Martínez-León vd. (2018) ve Noordin vd. (2002)'nin örgütsel bağlılığı kariyer ilerlemesi ve gelişimi için gerekli gördüğüne ve kariyer tatminini olumlu yönde etkilediğine dair inançlarıyla paralellik sergiler. *Örgütsel bağlılık ile dile getirme davranışı ilişkisi bağlamında araştırma sonuçları*; Korsgaard ve Roberson (1995), Korsgaard vd. (1995) ve Sökmen ve Şimşek (2016)'in çalışanların kararları etkileyebilme inançlarının örgütsel bağlılığı arttıracığına yönelik tutumlarıyla; Greguras ve Diefendorff (2009)'un endişelerini dile getirmek için yeterli bağımsızlık sağlanan bireylerin daha yüksek düzeyde bağlılık yaşayacağına dair inancıyla; Lewin ve Mitchell (1992)'in çalışanların bilgilendirilmesiyle, iş ve iş kararlarına girdi sağlamalarına izin verilmesiyle, daha iyi kararların, daha fazla anlayışın ve bağlılığın yaratılacağına olan düşüncesiyle ve Wayne vd. (1997)'nin kişilerin dile getirme fırsatlarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılıkla karşılık bulacağına dair görüşleriyle benzerlik gösterir.

Yöneticiler, örgütlerinin başta insan kaynağı olmak üzere her türden kaynağına her düzeyde değer katmalıdır. Liderler, çalışanlarına, özellikle de örgütün vizyon ve misyonuna ulaşmak için beceri, bilgi ve deneyimleriyle katkıda bulunabilecek bu kişilere değerli varlıklar olarak davranmalıdır. İstenilen düzeyde örgütsel bağlılığa ulaşmak için örgütlerin, çalışanlar tarafından değer verilen faktörleri belirlemesi ve onları örgütün kilit paydaşları olarak kabul etmesi esastır. Wilkinson vd. (2004)'nin de

altını çizdikleri gibi çalışanların katkılarına değer vermek, çalışan tutum ve davranışlarının, sadakatin, bağlılığın ve daha işbirlikçi ilişkilerin gelişmesini sağlayabilir. Çalışan-örgüt ilişkisinde tatmin edici bir ilişki bireylerin fikirlerini özgürce dile getirebildiği destekleyici bir çalışma ortamı ile işgörenler arasında karşılıklı memnuniyet, sağlıklı karşılıklı bağımlılık ve bağlılığın gelişmesi için yollar yaratır. Yöneticiler, mevcut çalışanların kariyer isteklerinin iş gereklilikleri ve örgüt hedefleri ile uyumunu sürekli değerlendirmelidir. Bu anlamda örgütler, çalışanların örgütsel hedeflerin uyumlaştırılmasını kişisel kariyerlerinin gelişimi için araç olarak algılamasını sağlamalıdır. Çalışanlarının kariyer başarıları beklentilerini artırmak için örgütlerin, yatay transferler, iş zenginleştirme, rol geliştirme gibi yenilikçi planlarla yukarı doğru hareketliliği değiştirecek kariyer basamakları uygulamalarını daha etkin kullanması gerekir. Özetle, vizyoner bir lider takipçilerinin kariyer tatminlerini dikkate almalı, dile getirme davranışı sergilemelerini cesaretlendirmeli ve bunlar gibi her eyleminde izleyicilerinin örgütsel bağlılıklarını geliştirici her türlü pozitif yaklaşımı (Örneğin, takdir, övme, söz tanıma, beyin fırtınası vs.) değerlendirmelidir.

Zaman kapsamı dışında diğer bir sınırlılık araştırma kapsamında hemşireler, büro/sekretarya, teknisyen, laborant vb. çalışanlara ulaşılmış olmasıdır. Doktorlar ve hastane yönetimine araştırma kapsamında kurum tarafından izin verilmediği için görüşleri alınmamıştır. Gelecek araştırmalar için örneklemin daha da genişletilerek, nicel yöntem yanında bir de nitel analizle destek sağlanması ve işten ayrılma niyeti gibi çıktı değişkenleriyle ve sessiz istifa gibi daha güncel konularla çalışılması önerilmektedir.

### Kaynaklar

- Albdour, A., & Altarawneh, (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192-212.
- Afshan, G., & Serrano-Archimi, C. (2022). My supervisor supports me better than the past: Integration of social and temporal comparison. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(1), 41-59.
- Allen, N. J. (2003). Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice. *Military Psychology*, 15(3), 237-253.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-76.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123-146.
- Aryee, S., & Luk, V. (1996). Work and nonwork influences on the career satisfaction of dual-earner couples. *Journal of Vocational Behavior*, 49(1), 38-52.
- Avery, G. C. (2004). *Paradigms of leadership: Theory and cases*. Thousand Oaks: Sage.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and sustainability performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 59-78.
- Benk, O. ve Sökmen, A. (2021). Çalışan sesi ile işveren markası ilişkisi: Karmaşık devamlılık ve farklılık algısının ardışık aracılık etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3326-3345.

- Benk, O. ve Sökmen, A. (2022). Karmaşık devamlılık, çalışan sesi, işveren markası ve farklılık algısı ilişkisi: Bir lojistik örgütü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3), 1955-1982.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53-73.
- Bıyık, Y., Şimşek, T. ve Sökmen, A. (2016). Etik iklimin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü: Bir holdingin yöneticilerine yönelik araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1, 237-249.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-355.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Caldwell, R. (2003). Change leaders and change managers: Different or complementary? *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 285-293.
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103-11.
- Carton, A. M., Murphy, C., & Clark, J. R. (2014). A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1544-1570.
- Colton, D. L. (1985). Vision. *National Forum*, 65(2), 33-35.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dharmika, K. A. S. (2016). Visionary leadership and organizational commitment: The mediating effect of leader member exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management*, 4(1), 1-10.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 108-119.
- Gollan, P., & Wilkinson, A. (2007). Contemporary developments in information and consultation. *International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1133-1145.
- Grant, A.M., & Ashford, S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465-477.

- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Heath, C. & Heath, D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change is Hard*, Crown Publishing Group, New York, NY.
- Heslin, P.A. (2003). Self- and other-referent criteria of career success. *Journal of Career Assessment*, 11(3), 262-86.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113-136.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Jiang, J. J., & Klein, G. (1999). Supervisor support and career anchor impact on the career satisfaction of the entry-level information systems professional. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 219-240.
- Joo, B.(B). & Ready, K.J. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17(3), 276-295.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Kirton, M. (1980). Adaptors and Innovators in Organizations. *Human Relations*, 33(4), 213-224.
- Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 119-128.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21(4), 657-669.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.
- Lewin, D., & Mitchell, D. (1992). Systems of employee voice: Theoretical and empirical perspectives. *California Management Review*, 34(3), 95-111.
- Liu, W., Zhu, R. H., & Yang, Y. K. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- Martínez-León, I.M., Olmedo-Cifuentes, I., & Ramón-Llorens, M.C. (2018). Work, personal and cultural factors in engineers' management of their career satisfaction. *Journal of Engineering and Technology Management*, 47, 22-36.

- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B.M. (2020). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment? *Innovation & Organizational Behavior eJournal*.
- McElroy, J.C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review, 11*, 327-335.
- McLarney, C., & Rhyno, S. (1999). Mary Parker Follett: Visionary leadership and strategic management. *Women in Management Review, 14*(7), 292-304.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 538*-551.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administration Sciences, 17*(4), 319-331.
- Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals, 5*, 373-412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 173-197.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.
- Nabi, G.R. (1999). An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success. *Career Development International, 4*(4), 212-225.
- Nanus, B. & Dobbs, S.M. (1999). *Leaders Who Make a Difference*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success. A meta-analysis. *Personnel Psychology, 58*(2), 367-408.
- Noordin, F., Williams, T., & Zimmer, C. (2002). Career commitment in collectivist and individualist cultures: A comparative study. *The International Journal of Human Resource Management, 13*(1), 35-54.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.
- Romzek, B. S. (1989). Personal consequences of employee commitment. *The Academy of Management Journal, 32*(3), 649-661.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal, 31*(3), 599-627.
- Sashkin, M. (1992). Strategic leadership competencies: what are they? How do they operate? What can be done to develop them?, in Phillips, R.L. and Hunts, J.G. (Eds), *Strategic Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective*, Quorum Books, Westport, CT, pp. 139-160.
- Sashkin, M. (1996). Visionary leader assessment trainers guide. Human Resource Development Pr., p. 35.
- Sashkin, M. & Sashkin, M.G. (2002). *Leadership that Matters: The Critical Factors for Making a Difference in People's Lives and Organization's Success*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior, 58*(1), 1-21.

- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Sökmen, A., Benk, O. ve Gayaker, S. (2017). Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 415-429.
- Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2016). Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılıkla ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü: Kamu sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 118-133.
- Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E.B. (2019). Katılımcı liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracı rolü: Turizm sektöründe bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4), 2907-2919.
- Sökmen, A., Kenek, G. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2017). Etkileşimsel adalet ve duygusal bağlılık ilişkisi: Algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 196-214.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ. ve Kenek, G. (2021). Katılımcı liderlik, duygusal bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: Örgütsel güvenin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2746-2758.
- Sökmen, A. ve Şimşek, T. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *The Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Stebbins, R.A. (1970). Career: The subjective approach. *Sociological Quarterly*, 11, 32-49.
- Strauss, G. (2006). Worker participation-some under-considered issues. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 45(4), 778-803.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Taylor, C.M., Cornelius, C.J., & Colvin, K.L. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Techo, V. P. (2021). Optimistic Leadership for the 21st Century and Beyond. *The Journal of Values-Based Leadership*, 14(2), 1-10, Article 8.
- Van der Voet, J., & Steijn, B. (2020). Team innovation through collaboration: how visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*, 23, 1275-1294.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 17: 215-285. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *The Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.



- Wasti, A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 401-410.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Whyte, W. F. (1957). *The Organization Man*. Garden City, NY: Doubleday.
- Weijden, I.V., Teelken, C., Boer, M.D., & Drost, M. (2016). Career satisfaction of postdoctoral researchers in relation to their expectations for the future. *Higher Education*, 72, 25-40.
- Wickramasinghe, V., & Jayaweera, M. (2010). Impact of career plateau and supervisory support on career satisfaction: A study in offshore outsourced IT firms in Sri Lanka. *The Career Development International*, 15(6), 544-561.
- Wiener, Y., & Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), 47-52.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland. *Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298-322.
- Wilkinson, A., & Fay, C.H. (2011). New times for employee voice. *Human Resource Management*, 50, 65-74.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yüksel, S. & Benk, O. (2016). A study about protean career to organizational commitment & job satisfaction. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(2), 15-19.
- Zakkariya, K.A. & Aboobaker, N. (2021). Spiritual leadership and intention to stay: Examining the mediating role of employee voice behaviour. *Journal of Management Development*, 40(5), 352-364.
- Zhu, W., Chew, I.K.H. & Spangler, W.D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.

**Research Article****Vizyoner Liderliğin Kariyer Tatmini ve Dile Getirme Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma***The Mediating Role of Organizational Commitment in the Visionary Leadership's Effect on Career Satisfaction and Voice Behavior: A Research on Health Employees*

<b>Alptekin SÖKMEN</b> Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi <a href="mailto:alptekinsokmen@gmail.com">alptekinsokmen@gmail.com</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-5162-0918">https://orcid.org/0000-0002-5162-0918</a>	<b>Alev SÖKMEN</b> Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi Turizm Fakültesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü <a href="mailto:alevsokmen@kastamonu.edu.tr">alevsokmen@kastamonu.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-2143-839X">https://orcid.org/0000-0002-2143-839X</a>	<b>Osman BENK</b> Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü <a href="mailto:osmanbenk@gumushane.edu.tr">osmanbenk@gumushane.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0001-7395-1921">https://orcid.org/0000-0001-7395-1921</a>
--	--	--

**Extensive Summary****1. Introduction**

In the health sector, various problems may be encountered in the management of hospital services, which constitute an important part of this sector, especially since it is largely based on human relations and makes it necessary to follow the ever-evolving technology. Overcoming the administrative problems experienced depends on the attitudes and behaviors of the leaders. The establishment of visionary leadership in the health sector means that hospital managers manage change, increase the motivation of the personnel, oversee the adoption of new practices, appropriate management philosophy and techniques, and prepare for the future. In recent years, visionary leadership continues to attract increasing attention among organizational behavior researchers, as it has been recognized as a critical enabler of organizational effectiveness and an optimistic leadership style for the 21st century (Taylor, Cornelius, & Colvin, 2014; Techo, 2021). Likewise, voicing behavior as an extra-role behavior is a concept that has been researched as a facilitator of organizational success (Morrison, 2011). From this point of view, organizations are trying to find effective ways to encourage their employees to express their thoughts. Voicing behavior has expanded to include not only employees' words about work activities, but also decision-making issues and policies in the organization (Wilkinson & Fay, 2011). In this context, it should be noted that making the employee's voice heard is an important factor in increasing organizational performance (Morrison, 2011). As Cappelli (2000) states, one of the factors that employees consider when joining an organization or continuing to work with the same business is the scope of career development opportunities and opportunities for advancement. Health organizations in search of a solution to the problem, especially in recent years and with the brain drain movements in the field of health in Turkey; should be aware of the importance of concepts such as career in the workforce, career satisfaction, career commitment, career success. In this respect, it is important to understand and apply the factors that can affect the subjective career success of employees in order to retain and motivate a competent and satisfied workforce. On the other hand, this can be achieved by increasing and maintaining organizational commitment levels. Organizational commitment briefly refers to the individual's feelings about the organization as a whole. Since it is stable and less subject to daily fluctuations, it has become more important than ever in understanding employee behavior (Angle & Perry, 1983). In order to maintain and increase the level of organizational commitment, businesses

are expected to take initiatives that will satisfy and motivate their valuable employees, who are important resources in the fulfillment of organizational goals and objectives. This requires a comprehensive analysis and understanding of the drivers of commitment in the organization. To this end, careful inquiry is essential to regularly measure and monitor the level of commitment for important individual and organizational outcomes (Albdour & Altarawneh, 2014).

## **2. Purpose and Methodology**

The aim of this research, which was carried out in a health institution in Ankara, is to examine the effect of visionary leadership and organizational commitment on career satisfaction and voice behavior, as well as the mediator role of organizational commitment in the effect of visionary leadership on career satisfaction and voice behavior in the sample of hospital workers.

The hypotheses created as follows:

H1: Visionary leadership has a significant effect on organizational commitment.

H2: Visionary leadership has a significant effect on career satisfaction.

H3: Visionary leadership has a significant effect on the voice behavior.

H4: Organizational commitment has a significant effect on career satisfaction.

H5: Organizational commitment has a significant effect on voice behavior.

H6: Organizational commitment has a mediating effect on the effect of visionary leadership on career satisfaction.

H7: Organizational commitment has a mediating effect on the effect of visionary leadership on voice behavior.

## **3. Findings**

The analyzes in accordance with the data obtained by the survey method from 387 employees working in this hospital belonging to a foundation university operating in Ankara were carried out through the licensed SPSS 26 program. The findings obtained as a result of the analysis are as follows; the relationships between visionary leadership, organizational commitment, career satisfaction and voice behavior are positive and significant. In addition, visionary leadership includes organizational commitment, career satisfaction and voice behavior; On the other hand, organizational commitment significantly affects career satisfaction and voice behavior. Thus, H1, H2, H3, H4 and H5 are accepted. According to the hierarchical regression analysis for the mediation effect, organizational commitment has a partial mediation effect on the effect of visionary leadership on career satisfaction and voice behavior. With this result, H6 and H7 were also accepted.

## **4. Discussion and Conclusion**

Research results in the context of the relationship between visionary leadership and organizational commitment; Bass (1985) positively associated visionary leadership with organizational commitment; Zhu et al. (2005) with the idea that visionary leadership creates commitment in organizations; It parallels Voet and Steijn (2020)'s emphasis on the relationship between a good visionary leadership behavior and the strength of employees' organizational commitment, and Dhammika (2016)'s finding of a positive and significant relationship between visionary leadership and organizational commitment. Research results in the context of the relationship between visionary leadership and career satisfaction; Greenhaus et al. (1990), Aryee and Luk (1996), and Wickramasinghe and Jayaweera (2010) found that employees were able to cope with their career development and advancement with managerial support, finding that they were satisfied with their careers, and Joo and Ready (2012) found that employees had a good relationship with their managers. It is similar to the thought that they feel higher career satisfaction when they perceive a relationship. Research results in the context of the relationship between visionary leadership and voicing behavior; With the idea of Zakkariya and Aboobaker (2021) that visionary leaders help employees reflect the vision of the organization to their lives and values, and this enables employees to exhibit voicing behavior, Afshan and Serrano-Archimi (2022) suggest that the characteristics of visionary leadership as empowering and supportive behavior. This is in line with the

finding that it increases voice behaviors. Research results in the context of the relationship between organizational commitment and career satisfaction; With Romzek (1989) revealing a positive relationship between commitment and career satisfaction; When Jiang and Klein (1999) found a positive relationship between managerial support and career satisfaction, they thought that the support-satisfaction relationship became stronger when it was mediated by commitment, and Bıyık et al. (2016), Martínez-León et al. (2018) and Noordin et al. (2002)'s belief that organizational commitment is necessary for career progression and development and that it positively affects career satisfaction. Research results in the context of the relationship between organizational commitment and speaking behavior; Korsgaard and Roberson (1995), Korsgaard et al. (1995) and Sökmen and Şimşek (2016) with their attitudes that employees' belief in influencing decisions will increase organizational commitment; Convinced of Greguras and Diefendorff (2009) that individuals who are given sufficient independence to voice their concerns will experience a higher level of commitment; With the belief of Lewin and Mitchell (1992) that by informing employees, allowing them to provide input to business and business decisions, better decisions, greater understanding and commitment will be created, and Wayne et al. (1997) that people's perceptions of the opportunity to express themselves will correspond to organizational commitment.