

**Araştırma Makalesi**

**Örtük Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eğitim ve Sağlık Sektöründe Uyum Esaslı Bir Araştırma<sup>1</sup>**

*The Effect of Implicit Leadership on Organizational Commitment: A Congruence Based Research in The Education and Health Sector*

<b>Umut AYYILDIZ</b> Dr., Balıkesir Üniversitesi <a href="mailto:a.umut1708@hotmail.com">a.umut1708@hotmail.com</a> <a href="https://orcid.org/0000-0003-1342-3849">https://orcid.org/0000-0003-1342-3849</a>	<b>A. Asuman AKDOĞAN</b> Prof. Dr., Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi akdogana@erciyes.edu.tr <a href="https://orcid.org/0000-0001-7373-4556">https://orcid.org/0000-0001-7373-4556</a>
--	--

<b>Makale Geliş Tarihi</b>	<b>Makale Kabul Tarihi</b>
<b>28.05.2024</b>	<b>28.08.2024</b>

**Öz**

Son yıllarda liderlik araştırmalarında, liderlik sürecinde liderden ziyade izleyenlere/takipçilere odaklanan bir bakış açısı benimsenmekte, onların bilişsel süreçlerinin ve liderlik algılarının incelenmesine önem verilmektedir. Örtük liderlik teorileri (ILTs) izleyenlerin/takipçilerin zihinlerindeki lider prototipini/modelini yani bir liderin sahip olması gereken nitelik ve davranışları hakkındaki varsayımlarını ifade etmektedir. Bu çalışmada; izleyenlerin/takipçilerin örtük liderlik teorileri (zihinlerindeki lider prototipi/modeli) ile potansiyel liderin karakteristiği/davranışları hakkındaki alguları (algılanan liderlik) arasındaki uyumun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, COVID-19 pandemisinin iş hayatındaki etkilerinin devam ettiği bir dönemde, Türkiye örneğinde test edilmiştir. 2022 yılının Nisan ve Mayıs aylarında, Balıkesir ilinde eğitim (öğretmenler) ve sağlık sektöründeki 558 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiş araştırma sonuçları, söz konusu uyumun örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca eğitim (öğretmenler) ve sağlık sektörü çalışanları arasında örtük liderlik ve örgütsel bağlılık açısından farklılıklar bulunduğunu gösteren önemli sonuçlara da ulaşılmıştır: Eğitim sektöründeki çalışanların (öğretmenlerin) sağlık sektöründeki çalışanlara göre, ideal bir liderde bulunması gerektiği düşünülen kişisel ahlak özelliğine daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Eğitim sektöründeki çalışanların (öğretmenlerin) sağlık sektöründeki çalışanlara göre, yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özelliklerini, zihinlerindeki lider prototipine/modeline daha yakın buldukları belirlenmiştir. Son olarak eğitim sektöründeki çalışanların (öğretmenlerin) örgütsel bağlılıklarının, sağlık sektöründeki çalışanlardan daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örtük liderlik, uyum, örgütsel bağlılık, eğitim sektörü, sağlık sektörü

**Abstract**

In recent years, there has been a shift in leadership research towards a perspective that focuses on followers rather than leaders within the leadership process, emphasizing the examination of their cognitive processes and

<sup>1</sup> Bu çalışma, A. Asuman AKDOĞAN danışmanlığında Umut AYYILDIZ tarafından yazılmış olan Doktora Tezinden türetilmiştir.

**Önerilen Atf /Suggested Citation**

Ayyıldız, U. & Akdoğan, A.A., 2024, Örtük Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eğitim ve Sağlık Sektöründe Uyum Esaslı Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 59(3), 1554-1570.

*perceptions of leadership. Implicit leadership theories (ILTs) express the leader prototype/model in the minds of followers, that is, their assumptions about the qualities and behaviors a leader should have. In this study, the effect of the congruence between followers' implicit leadership theories (ILTs—the leader prototype/model in their minds) and their perceptions of the potential leader's characteristics/behaviors (perceived leadership) on organizational commitment is examined in a Turkish sample during a period of continued effects of the COVID-19 pandemic on the workplace. The study, which involved 558 employees from the education (teachers) and healthcare sectors in Balkesir province in April and May 2022, demonstrates that this congruence has a positive effect on organizational commitment. Additionally, significant findings reveal differences in implicit leadership and organizational commitment between employees in the education (teachers) and healthcare sectors. We have determined that employees in the education sector (teachers) place more importance on the personal morality of an ideal leader than those in the health sector. Furthermore, research reveals that employees in the education sector (teachers) perceive their managers' leadership characteristics as more similar to the leader prototype/model in their minds than those in the health sector. Finally, research reveals that the organizational commitment of employees in the education sector (teachers) surpasses that of employees in the healthcare sector.*

**Keywords:** *Implicit leadership, congruence, organizational commitment, education sector, healthcare sector*

## 1. Giriş

Liderlik, çalışanların örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve performansı gibi çeşitli örgütsel faktörler üzerinde etkisinin bulunması sebebiyle, örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Son yıllarda liderlik araştırmalarında takipçilerin bilişsel süreçlerini ve liderlik algılarını incelemeye doğru bir değişim yaşanmıştır. Bu değişim, 1980'li yıllara kadar geliştirilen Özellik Teorileri, Davranışsal Teoriler ve Durumsallık Teorileri gibi daha önceki liderlik teorilerdeki bilişsel süreçlerin ihmal edilmesine bir yanittir. “Örtülü Liderlik Teorileri (Implicit Leadership Theories-ILTs)” kavramı, liderlik sürecinde liderden ziyade takipçilere/izleyenlere odaklanan bir bakış açısını benimsemektedir (Tabak, Kızıloğlu ve Polat, 2010; Tabak, Kızıloğlu ve Türköz, 2013). En genel anlamıyla örtük liderlik teorileri, takipçilerin/izleyenlerin bir liderin sahip olması gereken nitelik ve davranışları hakkındaki varsayımlarını ifade etmektedir (Epitropaki ve Martin, 2004). Kuramdaki örtük/örtülü (implicit) kavramı; kişilerin, zihinlerindeki belirli şemaların etkinleştiğinin ve bilişsel süreçlerindeki bu hareketliliğin de davranışlarına yön verdiğinin açıkça farkında olmayabilecekleri (Epitropaki, Sy, Martin, Tram-Quon ve Topakas, 2013) anlamına gelmektedir.

Örtük liderliğin etkilediği örgütsel sonuçlar kapsamında en çok ele alınan konulardan biri örgütsel bağlılık olmuştur. Gerçekleştirilen çalışmalar (Epitropaki ve Martin, 2005; Van Quaquebeke ve Brodbeck, 2008; Topakas, 2011; Junker, Schyns, Van Dick ve Scheurer, 2011), çalışanların örtük liderlik teorileri (zihinlerindeki lider prototipi/modeli) ile yöneticilerinin sergilediği liderlik (algılanan liderlik) arasındaki uyumun örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymaktadır. Bir çalışanın, zihnindeki ideal lider özellikleri ile uyumlu bir yöneticiyle çalışması, çalışanda güven başta olmak üzere çeşitli olumlu duyguların ortaya çıkmasına ve sonuç olarak da yüksek bir örgütsel bağlılığa neden olabilecektir. Öte yandan, bir çalışanın, zihnindeki ideal lider özellikleriyle örtüşmeyen bir yöneticiyle çalışması, hayal kırıklığı gibi olumsuz duygusal tepkilere ve sonuç olarak da düşük bir örgütsel bağlılığa neden olabilecektir. Çalışanın kendisine ve organizasyonuna yönelik tepkilerini belirleyen bu konunun anlaşılması, çalışana yönelik uygulanacak politikalara yön vermesi bakımından önemlidir. Türkiye örneğinde örtük liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik gerçekleştirilmiş herhangi bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Ayrıca konuyla ilgili uluslararası alanyazında örtük liderliğin bazı örgütsel sonuçlarla olan ilişkisi incelenirken, söz konusu uyum değişkeni esas alınmaktadır. Ancak Türkçe alanyazındaki çalışmalarda uyumun esas alındığı araştırmaların (Akyazı, 2020) oldukça az sayıda olduğu görülmektedir. Bu kapsamda temel amacı söz konusu uyum değişkeninin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini Türkiye örneğinde test etmek olan bu çalışmanın, Türkiye'deki örtük liderlik çalışmalarına değer katacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın dikkat çeken bir diğer yönü ise, COVID-19 pandemisinin etkilerinin halen hissedildiği bir dönemde, söz konusu pandeminin mesleki faaliyetleri ciddi bir şekilde etkilediği sağlık sektörü ile birlikte eğitim sektörünü de kapsamaktadır. İki sektör arasındaki karşılaştırmalı sonuçların, çalışmaya değer katan diğer bir özellik olduğu düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örtük Liderlik

Örtük liderlik kavramının temelleri Lord, Foti ve De Valder (1984) tarafından formüle edilen liderlik kategorizasyonu kuramına dayanmaktadır. Söz konusu kuram, genel bir bilgi işleme süreci kuramı olan Rosch'un (1978) kategorizasyon kuramının liderlik alanına uygulanmasıyla elde edilmiştir (Foti ve Lunch, 1992). Genel olarak liderlik kategorizasyon kuramı, potansiyel liderin nitelikleri ve davranışlarını, takipçilerin/izleyenlerin daha önce zihinlerinde oluşturduğu ideal veya tipik lider prototipiyle karşılaştırmasını içermektedir (Junker ve Van Dick, 2014). Çocukluk deneyimlerinin etkisi ve diğer çeşitli faktörler, lider imajı veya modeli olarak da bilinen lider prototipini şekillendirir. Takipçilerin/izleyenlerin zihnindeki lider prototipi ile potansiyel liderin somut olarak gözlemlenen nitelik ve davranışları uyumlu olduğunda potansiyel lider, takipçileri tarafından lider olarak kabul edilecektir (Tabak vd., 2010).

Yapı ve içerik çalışmaları ile ölçek geliştirme/uyarlama çalışmaları kapsamında Offermann, Kennedy ve Wirtz (1994) ile Epitropaki ve Martin'in (2004) gerçekleştirmiş olduğu çalışmalar, alana büyük katkılar sağlayan çalışmaların başında gelmektedir. Örtük liderlik üzerine yapılan diğer araştırmalara bakıldığında, örtük liderlik teorilerinin oluşumunu etkileyen faktörler olarak; demografik değişkenlerin (Epitropaki ve Martin, 2004; Paris, 2004), kültürel farklılıkların (Epitropaki vd., 2013; Shen, 2019) ve kişisel özelliklerin (Keller, 1999; Lim, Rozaidah, Zain ve Othman, 2010) üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Örtük liderlik teorilerinin hangi faktörleri etkilediği ile ilgili olarak ise genellikle lider-üye etkileşimi, dönüşümsel liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iyi oluş hali ve iş performansı gibi değişkenler ele alınmıştır (Epitropaki vd., 2013). Engle ve Lord (1997) kişiler-arası uyumu esas alarak, izleyen ve liderinin örtük liderlik teorilerinin uyumunun lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda lider ile izleyenin aynı örtük liderlik teorisine sahip olmasının, yani uyumunun, lider-üye etkileşimi üzerinde bir etkisi olmadığı ancak lider ve izleyenin ayrı ayrı örtük liderlik teorilerinin lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Epitropaki vd., 2013). Konuyu kişisel uyum esaslı ele alarak gerçekleştirilen araştırmalarda ise (Topakas, 2011; Junker vd., 2011; Jansen, 2014); çalışanların zihinlerindeki lider prototipi (örtük liderlik teorileri) ile potansiyel liderin karakteristiği/davranışları hakkındaki çalışanların algıları (algılanan liderlik) arasındaki uyumun, lider üye etkileşimi aracılığıyla diğer bazı örgütsel sonuçları etkilediği belirlenmiştir. Konunun lider üye etkileşiminden bağımsız olarak incelendiği ve belirtilen uyumun, örgütsel bazı sonuçları etkilediğini tespit eden araştırma sonuçları (Van Quaquebeke ve Brodbeck, 2008; Sangyoon, Zongshui, Kan ve Hong, 2017) da bulunmaktadır.

Türkiye'de örtük liderliğe ilişkin yapılan çalışmalar; yapı ve içeriğe yönelik çalışmalar, ölçek geliştirme çalışmaları ve diğer bazı örgütsel değişkenlerle olan ilişkilere yönelik araştırmalar olarak gruplandırılabilir. Yapı ve içeriğe yönelik olarak gerçekleştirilmiş çalışmalar kapsamında Paşa (2000), Türkiye'de yöneticilerin ve çalışanların zihinlerindeki lider özelliklerinin birbirinden farklılaştığını belirlemiştir. Türetgen ve Cesur (2010) yönetici liderden ve siyasi liderden beklenen ortak özelliklerin yanında farklılaşan özelliklerin de bulunduğunu ortaya koymuştur. Kinter (2016), Türkiye'nin 4 ilindeki 6 farklı sağlık kurumunda görev yapmakta olan 222 sağlık çalışanı üzerinde güç mesafesi kültürel özelliğinin kişilerin örtük liderlik teorileri üzerinde etkili olacağı varsayımıyla gerçekleştirdiği araştırmasında, güç mesafesinin dönüşümcü liderlik ile negatif, etkileşimci liderlik ile ise pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğunu tespit etmiştir. Akoğlan Kozak, Aydın ve Aydın (2017) rekreasyonistlerin örtük liderlik teorileri kapsamında başta beceriklilik olmak üzere sırasıyla duygusallık, kişisel ahlak ve güç boyutlarının önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Limon (2019) başarılı yönetici prototiplerinin bireylerin siyasi eğilimlerine göre farklılaştığını belirlemiştir. Sağlam Arı, Güneri Tosunoğlu ve Filizöz (2020) kadınlar açısından bir liderin sahip olması gereken özelliklerin liderin cinsiyetine göre değişmediğini, erkekler açısından ise kadın ve erkek lider özelliklerinin farklılaştığını ortaya koymuştur.

Örtük liderlik ölçeği geliştirilmesi kapsamında; Kuzulugil (2009), Berber ve Rofcanin (2012) ile Tabak vd. (2013) tarafından yapılmış olan çalışmalar bulunmaktadır. Tabak vd.'nin (2013) geliştirmiş olduğu örtük liderlik ölçeği, Türkiye'deki çalışmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Söz konusu ölçek 5 faktörden (kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç ve etkileycilik) ve 10'lu Likert tipinde 27 maddeden oluşmaktadır. Kişisel ahlak boyutu; liderin güvenilir, adaletli, dürüst ve verdiği sözü tutan bir

kişi olması gibi ahlaki özellikleri ifade etmektedir. Beceriklilik boyutu; liderin hızlı ve doğru karar verebilmesi, işleri iyi örgütleyebilmesi, özgüveninin yüksek olması ve ileri görüşlü olması gibi özelliklerini içermektedir. Duyarlılık boyutunda; liderin cana yakın, merhametli, cömert ve hoşgörülü olması beklenmektedir. Güç boyutu; liderin bilgili, tecrübeli ve otoriter olmasını ifade etmektedir. Etkileyicilik faktörü ise; liderin hitabet kabiliyetini, ikna ediciliğini ve eğitici yönünün kuvvetli olmasını kapsamaktadır. Erbil (2019) ise, Offermann'ın Örtük Liderlik Ölçeği'nin yeni versiyonunu Türkçeye uyarlama çalışması gerçekleştirmiştir. Söz konusu bu çalışmada cinsiyet, yaş, görev süresi, deneyim ve pozisyon gibi özelliklere göre örtük liderlik teorilerinin genellenabilirliği ve kültürün etkileri de incelenmiştir.

Örtük liderliğin diğer bazı örgütsel değişkenlerle olan ilişkisine yönelik olarak gerçekleştirilmiş araştırmalar kapsamında kişilik (Eroğluer, 2014), değerler (Özenci, 2019) ve öğretmenlerin sahip olduğu eğitim inançları Sinal (2021), örtük liderlik teorilerini etkileyen değişkenler olarak tanımlanmıştır. Sinal (2021) söz konusu araştırmasını İstanbul ilinin 5 ilçesinde görev yapmakta olan 646 öğretmenden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirmiştir. Özcan (2019), Erzurum ili merkezindeki bir üniversite hastanesi, üç kamu hastanesi ve bir özel hastane olmak üzere 5 farklı sağlık kurumunda görev yapmakta olan 307 hemşire ile gerçekleştirdiği araştırmasında, örtük liderlik teorileri ile öz liderlik davranışları arasında aynı yönlü bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. İpekçi (2019) örtük liderlik teorilerinin iş memnuniyeti üzerine olan etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolünün bulunduğunu belirlemiştir. Toptaş (2019) örtük liderliğin düzenleyici rolünü incelediği çalışmasında, paternalist liderlik ve örtük liderlik boyutları etkileşiminin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisini kısmen doğrulamıştır. Kurt (2019), çalışanların liderlik algıları (görev/insan odaklı) ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örtük liderliğin düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Uyum değişkenini esas aldığı çalışmasında Akyazı (2020), izleyenlerin/takipçilerin örtük liderlik teorileri (zihinlerindeki lider modeli) ile algılanan liderlik arasındaki uyumun, örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir. Toptaş (2021), nitel araştırma desenini kullandığı araştırmasında; çalışanların zihinlerindeki lider modeline uygun bir yönetici ile çalışmasına imkân sağlandığında verimliliğin, hizmet kalitesinin, müşteri memnuniyetinin ve kârlılığın artacağını gösteren sonuçlara ulaşmıştır.

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Mowday, Steers ve Porter'a (1979) göre örgütsel bağlılık çalışanın; örgütün hedeflerine ve değerlerine duyduğu güçlü bir inancı ve bu hedef ve değerleri benimsemesini, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gayrette bulunma isteğini ve örgüt üyeliğinin devamına yönelik arzusunu ifade etmektedir. Çalışanların daha yüksek performans sergilemeleri (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky., 2002) ve işten ayrılma isteklerinin daha düşük olması (Mathieu ve Zajac, 1990) göz önüne alındığında, örgütsel bağlılığın örgütler açısından önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlar genel olarak üç gruba ayrılabilir. Birinci grubu oluşturan tanımlar Meyer ve Allen'in (1991) modelindeki "duygusal bağlılık" kavramına karşılık gelmektedir. Bu gruptaki tanımlamalarda örgüte yönelik duygusal yönelim ve örgütle özdeşleşme ön plana çıkmaktadır. Porter, Steers, Mowday ve Boulian'ın (1974) tanımı, birinci gruba örnek olarak verilebilir. İkinci gruptaki tanımlar Meyer ve Allen'in (1991) modelindeki "devam bağlılığı"na karşılık gelmektedir. Bu tanımların dikkat çekici özelliği örgütten ayrılma sonucunda karşılaşılabilecek maliyetlerin farkındalığına dayanmasıdır. Bu gruba örnek olarak Becker'in (1960) yaptığı örgütsel bağlılık tanımı verilebilir. Üçüncü gruptaki tanımlar Meyer ve Allen'in "normatif bağlılık" tanımının özelliklerini taşımaktadır. Örgüte karşı yükümlülük ve sorumluluk duygusu bu gruptaki tanımların ortak özelliğidir. Bu tanım grubuna örnek olarak Wiener'in (1982) açıklamaları verilebilir. Yukarıda açıklanmış olan tanım ve sınıflandırmalar örgütü bir bütün olarak ele alıp bağlılığın genellikle örgütün tamamına hissedildiğini belirtirken, Reichers (1985) ise çoklu bir yaklaşımı esas alarak örgüt içindeki farklı unsurlara farklı düzeyde bağlılık geliştirilebileceği fikrini savunmuştur. Pek çok tanım ve sınıflandırma arasında en yaygın kabul gören Meyer ve Allen (1991)'in üç bileşenli modelidir.

## 2.3. Örtük Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örtük liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koyan araştırma sonuçlarına göre çalışanların örtük liderlik teorileri (zihinlerindeki lider prototipi/modeli) ile potansiyel liderin

karakteristiği/davranışları hakkındaki algıları arasındaki uyum, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bu etki, olumlu (prototipik) uyum boyutu açısından pozitif yönlüken, olumsuz (antiprototipik) uyum boyutu açısından ise negatif yönlüdür (Epitropaki ve Martin, 2005; Van Quaquebeke ve Brodbeck, 2008; Topakas, 2011; Junker vd., 2011).

Yukarıda açıklanmış olan araştırma sonuçları göz önüne alınarak, bu çalışmanın hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

*H1: Çalışanların örtük liderlik teorileri (zihinlerindeki lider prototipi/modeli) ile potansiyel liderin karakteristiği/davranışları hakkındaki algıları arasındaki uyumun, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

### 3. Yöntem

Nicel bir araştırma olarak tasarlanan bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılarak örtük liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik olarak belirlenmiş olan hipotez test edilmiştir. Çalışma, odaklandığı zaman açısından kesitsel bir araştırma olup, olasılıklı olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışmaya ait veriler Likert-tipi anket kullanılarak elde edilmiştir.

Araştırma Erciyes Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 22/02/2022 tarihli ve 73 numaralı kararı ile alınan etik kurul onayı kapsamında yapılmıştır.

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Balıkesir ilindeki eğitim ve sağlık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. İlgili bakanlıklarca yayınlanan verilere göre bu ilde 15.686 öğretmen (Milli Eğitim Bakanlığı, 2022) ve 10.316 sağlık sektörü çalışanı (Sağlık Bakanlığı, 2022) bulunmaktadır. 26.002 kişilik evren için örneklem büyüklüğü Krejcie ve Morgan (1970) tarafından belirtilen formül [ $s = \frac{X^2 NP(1-P)}{d^2(N-1) + X^2 P(1-P)}$ ] kullanılarak 378 olarak belirlenmiştir. Araştırmada olasılıklı olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme tekniğinde araştırmacı, çalışması için ihtiyaç duyduğu büyüklükteki örnekleme ulaşımına kadar en kolay ve ulaşılabilir deneklerden veri toplamakta, “bulduğu örnekle” felsefesini güderek örneklem için yakın çevresinden, tanıdıklarından veya kolay ulaşabileceği vasıtalarla yararlanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu kapsamda bu anket çalışması; araştırmanın yapılması için izin alınan eğitim ve sağlık kurumlarının faaliyetlerini aksatmadan uygulama için araştırmacının kurumda bulunmasına izin verilen günler içerisinde, o esnada mesaide olan ve ulaşılması kolay olan çalışanlara uygulanmıştır. Toplam 621 katılımcıdan, 01.04.2022-31.05.2022 tarihleri arasında yüz yüze anket yöntemi ile veri toplanmış, bunlardan kayıp veri ve uç değerleri içeren toplam 63 kişiye ait veri analiz dışı bırakılarak, 558 katılımcı değerlendirmeye alınmıştır.

Frekans analizlerine göre 296 katılımcı (%53) eğitim sektöründe, 262 katılımcı ise (%47) sağlık sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunu 31-50 yaş aralığında (368 kişi, %66), kadın (362 kadın, %65), evli (411 kişi, %73), lisans eğitimi düzeyinde (381 kişi, %68), 1-15 yıl arası hizmet süresi olan (400 kişi, %71) çalışanlar oluşturmaktadır.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

##### 3.2.1. Örtük Liderlik Ölçeği

Çalışmada Tabak vd. (2010, 2013) tarafından Türk kültürüne uygun olarak geliştirilen örtük/örtülü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 27 maddeden oluşan ve toplam varyansın %61,8'ini açıklayan beş faktörden (kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç, etkileycilik) oluşan, ikincil düzeyde çok karakterli bir yapıya sahiptir. Kişisel ahlak boyutu için “Güvenilir”, beceriklilik boyutu için “Hızlı ve doğru karar veren”, duyarlılık boyutu için “Cana yakın”, güç boyutu için “Otoriter” ve etkileycilik boyutu için “Hitabeti kuvvetli” ifadeleri, ölçekte yer alan ifadeler örnek olarak verilebilir. Ölçeğin değerlendirilmesi 10'lu Likert formatındadır. Çalışma kapsamında gerçekleştirdiğimiz faktör analizleri sonucunda; etki ve beceriklilik boyutlarının tek bir faktör altında birleştiği, güç boyutunun iptal edildiği, 23 maddeden (18, 25, 26 ve 27'nci sorular iptal edilmiştir) ve 3 boyuttan (kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık) oluşan ikincil seviye faktör yapısına ulaşılmıştır. 23 maddeli ve üç boyuttan oluşan haliyle, örnekleme ait verinin ikincil seviye faktör yapısına uyduğu ( $X^2=886,881$ ;  $p=0,00$ ;  $X^2/sd=4,208 \leq 5$ ; CFI=0,926;

NFI=0,906>0,90; GFI=0,884≥0,85; RMSEA=0,076≤0,08; RMR=0,053≤0,08) tespit edilmiştir. Ayrıca güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa); kişisel ahlak boyutu için 0.927; beceriklilik boyutu için 0.910; duyarlılık boyutu için 0.846 ve ölçeğin geneli için 0.931 olarak geçerli seviyede bulunmuştur.

### 3.2.2. Algılanan Liderlik Ölçeği

Mevcut yöneticilerinin (potansiyel liderin) liderlik özelliklerine ilişkin çalışan algıları da yukarıda açıklanan örtük liderlik teorileri ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Çalışanların örtük liderlik teorilerini (zihinlerindeki lider prototoipi/modeli) belirlerken ölçekte yer alan ifadelerin zihinlerindeki lider prototipini ne kadar ifade ettiği sorulmuş, mevcut yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin algılarını tespit etmek için ise ölçekteki ifadelerin hali hazırda idaresi altında bulunduğu ilk seviye yöneticisine ne kadar uyduğu sorulmuştur. Bir sonraki adımda “uyum değişkeni”ni oluşturmak için istatistiksel olarak mutlak fark yöntemi kullanılacağından, örtük liderlik teorileri (zihinlerindeki lider prototipi/modeli) ölçeğinin faktör analizleri sırasında çıkarılmış olan sorular bu ölçek için de değerlendirme dışı bırakılmıştır. 23 ifade ve 3 boyuttan oluşan yapı için yapılan doğrulayıcı faktör analizine göre örnekleme ait verilerin ikincil düzey faktör yapısına uyduğu tespit edilmiştir ( $X^2=902,517$ ;  $p=0,00$ ;  $X^2/sd=4,468\leq 5$ ; CFI=0,967>0,95; NFI=0,958>0,95; GFI=0,877≥0,85; RMSEA=0,079≤0,08). Güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alfa); kişisel ahlak boyutu için 0.982; beceriklilik boyutu için 0.977; duyarlılık boyutu için 0.961 ve ölçeğin geneli için 0.989 olarak geçerli seviyede bulunmuştur.

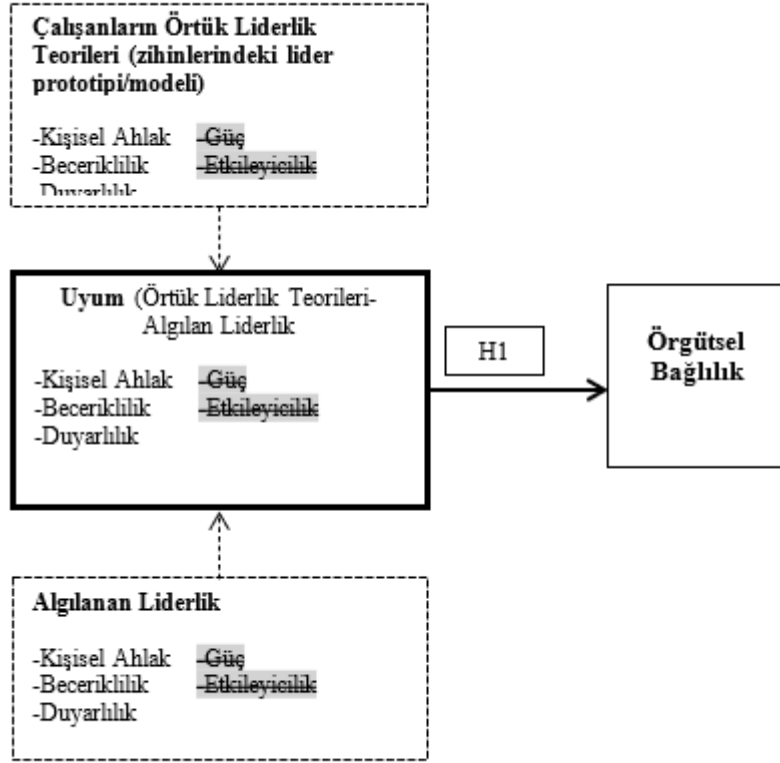
Ayrıca belirtildiği üzere araştırma modelindeki uyum değişkenine ait verileri elde etmek için, örtük liderlik ölçeği puanlarından algılanan liderlik ölçeği puanları çıkarılarak, istatistiksel olarak mutlak fark alınmıştır. Genellikle sosyal bilimlerde uyum esaslı yapılan çalışmalarda mutlak fark yöntemi kullanılmaktadır (Epitropaki & Martin, 2005).

### 3.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışmada Jaworski ve Kohli'nin (1993) geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık ölçeğinin Şeşen (2010) tarafından gerçekleştirilen Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Toplam 6 maddeden oluşan ölçek, çalışanların genel örgütsel bağlılıklarını ölçmektedir. Ölçekte "Kurumun iyiliği için gerekiyorsa bireysel refahımı feda edebilirim" ve "Kurumla aramda bağlar son derece güçlüdür" gibi ifadeler yer almaktadır. "İşime bağlılığım çok azdır veya hiç yoktur" ifadesi ters kodlanmıştır. Ölçeğin değerlendirmesi 5'li Likert formatındadır. Gerçekleştirdiğimiz doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda; örnekleme ait verinin, kurgulanan faktör yapısına uyduğu ( $X^2=13,074$ ;  $p=0,023$ ;  $X^2/sd=2,615\leq 3$ ; CFI=0,994>0,95; NFI=0,991>0,95; GFI=0,992≥0,90; RMSEA=0,054≤0,08; RMR=0,022≤0,05) tespit edilmiştir. Güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0,849 olarak geçerli seviyede bulunmuştur.

### 3.3. Faktör Analizleri Sonucunda Araştırmanın Güncellen Modeli

Tabak vd. (2010, 2013) tarafından geliştirilen örtülü liderlik ölçeği beş faktörden (kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç, etkileycilik) oluşmakta iken, gerçekleştirdiğimiz faktör analizleri sonucunda; etki ve beceriklilik boyutlarının tek bir faktör altında birleştiği, güç boyutunun iptal edildiği, 3 boyuttan (kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık) oluşan ikincil seviye faktör yapısına ulaşılmıştır. Buna göre güncellenen araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



**Şekil 1: Faktör Analizlerinin Sonuçlarına Göre Güncellenen Araştırma Modeli**

### 3.4. Verilerin Analizi

Demografik özelliklerin araştırma kapsamındaki değişkenleri nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla; t-testi, Mann-Whitney U testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Kruskal-Wallis testleri yapılmıştır. Ayrıca ANOVA ve Kruskal-Wallis test sonucu anlamlı çıkan değişkenler için, hangi gruplar arasında farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma testleri gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için Spearman ve Pearson korelasyon analizleri kullanılmıştır. Kontrol değişkenlerini de göz önüne alarak, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek ve oluşturulan hipotezin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır.

## 4. Bulgular

### 4.1. Fark Testleri

Cinsiyet, medeni durum ve sektör özellikleri için t-testi ve Mann-Whitney U testi; yaş, eğitim durumu ve kurumdaki çalışma süresi özellikleri için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Kruskal-Wallis testleri yapılmıştır. Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri, normal dağılım özelliği göstermeyen genel örtük liderlik teorileri, örtük liderlik teorilerinin kişisel ahlak alt boyutu, örtük liderlik teorilerinin beceriklilik alt boyutu ve uyum değişkeninin duyarlılık alt boyutu için kullanılmıştır.

Gerçekleştirilen testler sonucunda; örgütsel bağlılığa verilen cevaplarda cinsiyet ( $t = -2.917$ ;  $p = 0.004$ ), medeni durum ( $t = -2.192$ ;  $p = 0.029$ ), sektör ( $t = 5.394$ ,  $p = 0.000$ ) ve kurumda çalışma süresi ( $F = 3.387$ ;  $p = 0.005$ ) demografik özelliklerinin anlamlı bir fark yarattığı tespit edilmiştir. Söz konusu bu etkiler, sonraki aşamada gerçekleştirilecek hiyerarşik regresyon analizinde dikkate alınmıştır.

Ayrıca sektör özelliğinin; örtük liderlik teorilerinin kişisel ahlak boyutuna ( $Z = -2.193$ ;  $p = 0.028$ ), genel algılanan liderliğe ( $t = 4.038$ ;  $p = 0.000$ ), algılanan liderliğin kişisel ahlak boyutuna ( $t = 3.978$ ;  $p = 0.000$ ), algılanan liderliğin beceriklilik boyutuna ( $t = 3.892$ ;  $p = 0.000$ ), algılanan liderliğin duyarlılık boyutuna ( $t = 3.689$ ;  $p = 0.000$ ), genel uyum değişkenine ( $t = -4.193$ ;  $p = 0.000$ ), uyum değişkeninin kişisel ahlak

boyutuna ( $t= -3.896$ ;  $p=0.000$ ), uyum değişkeninin beceriklilik boyutuna ( $t= -3.898$ ;  $p=0.000$ ), uyum değişkeninin duyarlılık boyutuna ( $Z= -3.614$ ;  $p=0.000$ ) ve örgütsel bağlılığa ( $t=5.394$ ,  $p=0,000$ ) verilen cevaplarda anlamlı bir fark yarattığı belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre eğitim sektöründe çalışanların (öğretmenlerin), örtük liderlik teorilerinin kişisel ahlak boyutundaki sıra ortalaması (Mean Rank= 291.43), sağlık sektöründekilere (Mean Rank= 266.02) göre daha yüksektir. Ayrıca eğitim sektöründe çalışanların (öğretmenlerin) örtük liderlik teorilerinin alt boyutlarına bakıldığında; kişisel ahlak boyutunun puan ortalaması ( $\bar{x}= 9.7459$ ), beceriklilik ( $\bar{x}= 9.5991$ ) ve duyarlılık ( $\bar{x}= 9.1005$ ) boyutlarından daha yüksektir. Eğitim sektöründe çalışanların (öğretmenlerin), tüm alt boyutlarıyla birlikte algılanan liderlikteki puan ortalamaları ( $\bar{x}= 8.511$ ), sağlık sektöründeki çalışanlara ( $\bar{x}= 7.741$ ) göre daha yüksektir. Eğitim sektöründe çalışanların (öğretmenlerin), tüm alt boyutlarıyla birlikte uyum değişkenindeki puan ortalamaları ( $\bar{x}= 1.305$ ) ise, sağlık sektöründeki çalışanlara ( $\bar{x}= 2.072$ ) göre daha düşüktür. Yani eğitim sektöründeki çalışanlar (öğretmenler) sağlık sektöründekilere göre, yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özelliklerini, zihinlerindeki lider prototipine/modeline daha yakın bulmaktadır. Örgütsel bağlılık açısından ise, eğitim sektöründe çalışanların (öğretmenlerin) puan ortalamaları ( $\bar{x}= 3.895$ ), sağlık sektöründekilere ( $\bar{x}= 3.517$ ) göre daha yüksektir.

#### 4.2. Korelasyon Analizi

Normal dağılım özelliği göstermeyen uyum değişkeninin duyarlılık alt boyutunun diğer değişkenlerle olan ilişkisi için Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Normal dağılım özelliği gösteren diğer değişkenlerin aralarındaki ilişkiler için ise Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Değişkenlere ilişkin korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1: Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Değişken	1	2	3	4	5
1.Genel Uyum[1]	1				
2.Kişisel Ahlak[1]	,971**	1			
3.Beceriklilik[1]	,969**	,896**	1		
4.Duyarlılık[2]	,892**	,772**	,820**	1	
5.Örgütsel Bağlılık [1]	-,451**	-,444**	-,437**	-,411**	1
ORTALAMA	1,6656	1,5767	1,7740	1,6438	3,7177
STANDART SAPMA	2,14728	2,23421	2,26760	2,17250	0,83619

\*\*  $P<.01$  ; \*  $P<.05$ ; [1] Pearson Korelasyon Analizi, [2] Spearman Korelasyon Analizi

Korelasyon analizleri sonucunda genel uyum ve tüm alt boyutların kendi aralarındaki ilişkilerinin aynı yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Uyum değişkeni ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere bakıldığında ise; genel uyum ve tüm alt boyutların örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkiler ters yönlü ve anlamlıdır.

Burada uyum değişkeni ile ilgili olarak dikkat edilmesi gereken şudur: Uyum değişkeni; örtük liderlik ölçeği (çalışanların zihinlerindeki lider prototipi/modeli) puanlarından algılanan liderlik ölçeği puanları çıkarılarak; istatistiksel olarak mutlak fark alınmasıyla oluşturulmuştur. Düşük puanlar beklenen uyumu, yani yöneticilerinin, çalışanların zihinlerindeki lider prototipine/modeline yakın bir liderlik davranışı gösterdiği anlamına gelmektedir. Uyum değişkeninin örgütsel bağlılık ile olan negatif yönlü ilişkisi, olumlu yöndeki bir ilişki olarak anlaşılmalıdır.

#### 4.3. Regresyon Analizi

Uyum değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığının ortaya çıkarılması ve oluşturulan hipotezin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde demografik değişkenlerin etkilerinin kontrol altına alınması için birinci aşamada daha önceden



gerçekleştirilmiş t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testlerine göre örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu belirlenen cinsiyet, medeni durum, sektör (eğitim ve sağlık) ve kurumda çalışma süresi demografik değişkenleri modele girilmiş, diğeri aşamada ise bağımsız değişken olan genel uyum değişkeni modele dâhil edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2: Uyum Değişkeninin Örgütsel Bağlılığa Etkisini Açıklayan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Örgütsel Bağlılık				
	B	Std. Hata	p	F	R <sup>2</sup> (Düz.)
<b>Model 1</b>					
Cinsiyet	,152	,073	<b>,038</b>	(4, 553)=12,019; p=0,000	0,073
Medeni D.	-,023	,083	,784		
Sektör	-,367	,071	<b>,000</b>		
Kurumda Çalışma S.	,079	,025	<b>,002</b>		
<b>Model 2</b>					
Cinsiyet	,107	,066	,106	(5, 552)=37,315 p=0,000	0,246
Medeni D.	,008	,075	,918		
Sektör	-,235	,065	<b>,000</b>		
Kurumda Çalışma S.	,083	,023	<b>,000</b>		
<b><u>Genel Uyum Değişkeni</u></b>	-,165	,015	<b>,000</b>		

Tablo 2’deki verilere göre; örgütsel bağlılık, ele alınan demografik değişkenler (F=12.019, R<sup>2</sup>=0.073, p<0.01) ve uyum değişkeni (F=37.315, R<sup>2</sup>=0.246, p<0,01) tarafından anlamlı olarak yordanmaktadır. Demografik değişkenlerle uyum değişkeninin birlikte ele alındığı ikinci modele göre örgütsel bağlılık, uyum değişkeni (B= -0.165, p<0,01) ile demografik değişkenlerden sektör (B= -0.235, p<0,01) ve kurumdaki çalışma süresi (B=0.083, p<0,01) tarafından anlamlı olarak açıklanmaktadır. Bu durum, uyum değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu belirten araştırma hipotezini desteklemektedir.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmanın temel amacı; izleyenlerin/takipçilerin örtük liderlik teorileri (zihinlerindeki lider prototipi/modeli) ile potansiyel liderin karakteristiği/davranışları hakkındaki algıları arasındaki uyumun, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini Türkiye örneğinde test etmektir. Ulaşılan bulgular söz konusu uyumun örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Elde edilen bu sonuç diğer araştırma sonuçlarıyla (Epitropaki ve Martin, 2005; Van Quaquebeke ve Brodbeck, 2008; Topakas, 2011; Junker vd., 2011) da uyumludur. Başka bir deyişle, bir çalışanın, zihnindeki ideal lider özellikleri ile yöneticisi tarafından sergilenen liderlik özelliklerinin uyum taşıdığını algılaması, çalışanda güven başta olmak üzere çeşitli olumlu duyguların ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Sonuç olarak bu durum çalışanın örgüte olan bağlılığı üzerinde olumlu bir etki yaratabilecektir. Öte yandan, bir çalışanın, zihnindeki ideal lider özellikleriyle örtüşmeyen bir yöneticiyle çalışması; kendisi ile ters düşme, tutarsızlık ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygusal tepkilere neden olabilecek ve sonuç olarak da çalışanın örgüte olan bağlılığı bundan olumsuz olarak etkilenebilecektir.

Araştırmamız neticesinde, eğitim ve sağlık sektörü çalışanları arasında örtük liderlik ve örgütsel bağlılık açısından farklılıklar bulunduğunu gösteren önemli sonuçlar da elde edilmiştir. Buna göre ilk olarak,

eğitim sektöründeki çalışanlar (öğretmenler) için ideal bir liderde bulunması gerektiği düşünülen kişisel ahlak özelliğinin, sağlık sektöründeki çalışanlara göre daha önemli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca eğitim sektöründe çalışanların (öğretmenlerin) örtük liderlik teorilerinin alt boyutlarına bakıldığında; kişisel ahlakın, beceriklilik ve duyarlılık boyutlarından daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Eğitim sektöründeki çalışanlar (öğretmenler) için ideal bir liderde bulunması gerektiği düşünülen kişisel ahlak özelliğinin ön plana çıkmasının iki nedeni olduğu değerlendirilmektedir: İlk olarak; öğretmenlik sadece teknik ve teorik bilgilerden oluşan öğretim değil aynı zamanda insanların/öğrencilerin ahlaklı, vatanını seven iyi birer vatandaş olması gibi eğitimleri içeren konular açısından da çok önemli bir meslektir. Öğretmenler, çocukluk yaşlarından itibaren öğrencilerin ahlaklı ve iyi bir insan, iyi bir vatandaş olması için anne/babalar ile birlikte önemli bir görevi yürütmektedir. Yaptıkları her davranışın öğrencileri tarafından rol model alındığını bilmekte, öğrencilerini iyi bir şekilde yetiştirebilmek için ona göre hareket etmektedir. Sağlık çalışanlarının ise kişilerin eğitilmesi gibi bir sorumluluğu değil, teknik bilgilere dayanan, hastaların sağlık problemlerinin giderilmesine yönelik görevleri bulunmaktadır. Bu bağlamda, öğretmenlerin sağlık çalışanlarına göre kişisel ahlaka bir liderlik özelliği olarak daha fazla önem vermelerinin ilk sebebi, öğretmenlik mesleğinin kendilerine yüklemiş olduğu ahlaklı bireyler yetiştirilmesi sorumluluğu olabilir. Diğer bir nedenin de, iki meslek grubunun görev tanımları arasındaki fark olduğu değerlendirilmektedir. Sağlık sektöründe görev tanımları daha belirgin, kural ve kodlar daha nettir. Yöneticiler de söz konusu bu kural ve kodlara göre hareket etmektedir. Eğitim sektöründe ise görev tanımları daha geniş ve sınırları muğlaktır. Yöneticiler de daha fazla hareket serbestisi ve inisiyatifte sahiptir. Bu yüzden öğretmenler için ideal bir liderde bulunması gerektiği düşünülen kişisel ahlak özelliği önem kazanıyor olabilir. Söz konusu sonuçlar göz önüne alındığında; okul idarecileri görevlendirilirken kişisel ahlak özelliğine hassasiyet gösterilmesinin, öğretmenlerin liderlik beklentilerinin sağlanması adına önem taşıdığı değerlendirilmektedir. Bir öğretmenin, zihnindeki ahlakı yüksek ideal lider özellikleri ile uyumlu bir okul idarecisi ile çalıştığını algılaması, öğretmende güven gibi çeşitli olumlu duyguları ortaya çıkaracak ve sonuç olarak da örgüte olan bağlılığı üzerinde olumlu bir etki yaratabilecektir.

Eğitim sektöründe çalışanlar (öğretmenler) ile sağlık sektöründeki çalışanlar arasında tespit edilen diğer bir farklılık, sağlık sektöründeki çalışanların eğitim sektöründeki çalışanlara (öğretmeler) göre, yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özelliklerini, zihinlerindeki lider prototipine/modeline daha uzak bulmalarıdır. Bunun iki nedeni olduğu değerlendirilmektedir: İlk olarak; sağlık sektörü doğası gereği, insan hayatı gibi riskli ve ağır sorumluluk taşımaktadır. Bu yüzden sağlık sektöründe, serbestlik ve düşük kontrol içeren esnek bir örgüt kültüründen ziyade, kontrol ve merkezileşmeye dayan bir örgüt kültürü ile birlikte otoriter liderlik uygulamaları geçerli olabilir. Diğer bir neden de COVID-19 pandemi sürecinin etkileri olabilir. COVID-19 pandemisi 2019 yılının Kasım ayında Çin'den başlayarak tüm dünyaya yayılmış ve araştırmanın yapıldığı tarih itibarıyla tüm dünyada yaklaşık olarak 6,3 milyon ve Türkiye'de ise 99 bin kişinin ölümüne neden olmuştur. Araştırmamız 2022 yılının Nisan ve Mayıs aylarında gerçekleştirilmiştir. Söz konusu tarih itibarıyla pandeminin öldürücü etkisi azalmış olsa da iş hayatındaki etkileri devam etmektedir. Pandemi sürecinden en çok etkilenen sektör sağlık sektörü olmuştur (Aksu, 2021). Çalışma koşullarındaki değişiklikler sağlık çalışanlarını da önemli şekilde etkilemiştir (Yüncü & Yılan, 2020; Aksu, 2021). Eğitim gibi diğer iş kolları uzaktan çalışma yöntemleriyle işlerine devam etmişlerken, sağlık sektörü çalışanları kendi hayatı tehlikelerine rağmen salgın süresince özveri ile çalışmışlardır. Sonuç olarak kriz dönemlerinde, kontrol ve merkezileşme ile birlikte otoriter liderlik uygulamaları gerekebilir. İki yıldan fazla bir süre etki yaratmış olan COVID-19 pandemi süreci de bir kriz dönemi olarak değerlendirildiğinde; pandeminin, sağlık sektöründe otoriter liderlik uygulamalarına sebebiyet verdiği, söz konusu liderlik uygulamalarının da sağlık sektörü çalışanlarının zihinlerindeki lider prototipinden/modelinden uzak olduğu düşünülebilir. Söz konusu değerlendirmeler göz önüne alındığında; doğası gereği riskli ve ağır sorumluluk taşıyan sağlık gibi sektörlerde ya da pandemi gibi olağanüstü kriz dönemlerinde; çalışanların, yöneticilerinin sergiledikleri liderliğe karşı olan memnuniyetlerinin ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının yükseltilebilmesi için; örgütlere ve yöneticilerine şu tavsiyelerde bulunulabilir: Çalışanlar kriz dönemlerinden bağımsız olarak hizmet içi eğitim kapsamında; farklı ortam ve durumlarda farklı liderlik uygulamalarının geçerli olabileceği, kriz ve olağanüstü durumlarda otoriter liderlik uygulamalarının yürürlüğe girmesinin örgüt adına daha faydalı olabileceği konusunda eğitilebilir. Bu şekilde bilgi sahibi olan çalışanlar, kriz dönemlerinde zihinlerindeki lider prototipini/modelini buna göre şekillendireceklerdir. Kriz dönemi

esnasında da çalışanlar şeffaf bir şekilde bilgilendirilerek, olağanüstü durum sebebiyle yönetim ve liderlik uygulamalarında beklenen geçici değişikliklere ilişkin bilinçlendirilmeleri sağlanabilir.

İki sektör arasındaki belirlenmiş diğer bir farklılık da örgütsel bağlılığa yöneliktir. Eğitim sektöründeki çalışanların (öğretmenlerin) örgütsel bağlılıklarının, sağlık sektöründeki çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmamızın sonuçlarından biri, çalışanların örtük liderlik teorileri (zihinlerindeki lider prototipi/modeli) ile algılanan liderlik arasındaki uyumun örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğidir. Araştırmamızın diğer bir sonucu da eğitim sektöründeki çalışanların (öğretmenlerin) sağlık sektöründeki çalışanlara göre, yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özelliklerini, zihinlerindeki lider prototipine/modeline daha yakın bulmalarıdır. Söz konusu bu iki sonuç birlikte değerlendirildiğinde, eğitim sektöründeki çalışanlar (öğretmenler) açısından liderlik beklentisindeki gerçekleşme yani uyum daha yüksek olduğu için, örgütsel bağlılıklarının da yüksek olması beklenmektedir. Sonuç olarak, istatistiksel analizler sonucunda da eğitim sektöründeki çalışanların (öğretmenlerin) örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunun ispatlanması, önceki iki araştırma sonucunu doğrular niteliktedir. Bunun yanında, liderlik süreci haricinde, pandeminin sağlık sektörü üzerinde yaratmış olduğu ağır mesai şartları ve ölümcül sağlık riskleri gibi diğer olumsuz faktörler ya da son yıllarda sağlık çalışanlarına karşı uygulanan şiddet gibi olumsuz bağlamsal faktörler de örgütsel bağlılık açısından iki sektör arasındaki farklılığın sebeplerinden olabilir.

Ayrıca çalışmamızda, Tabak vd. (2010, 2013) tarafından geliştirilen örtük liderlik ölçeğinin faktör yapısının mevcut araştırmamızın örnekleme uyum sağlamadığı belirlenmiştir. Ölçekteki güç boyutu (tecrübeli, bilgili ve otoriter ifadelerinden oluşmaktadır) beklenen faktör yapısına uymadığı için iptal edilmiştir. Yani araştırmamızın örnekleme için, güç boyutunun liderde olması arzulanan bir liderlik özelliği olmadığı söylenebilir. Bunun sebebi, eğitim ve sağlık gibi sektörlerde güçten çok bilgi ve uzmanlığın öne çıkması olabilir. Aile işletmeleri ya da askeri kurumlar gibi örgütlerde güç boyutunun daha önemli olabileceği göz önüne alındığında; söz konusu farklı sektörleri de kapsayacak karşılaştırmalı çalışmaların yapılmasının ve “güç” boyutunun Türk kültüründe halen arzu edilen bir liderlik özelliği olarak kabul edilip edilmediğinin araştırılmasının, Türkiye’deki örtük liderlik çalışmalarına değer katacağı düşünülmektedir.

Türkiye’deki örtük liderlik ile ilgili gerçekleştirilmiş çalışmalar açısından önem taşıyan diğer bir hususun da “uyum” değişkeni [izleyenlerin/takipçilerin, örtük liderlik teorileri (zihinlerindeki lider prototipi/modeli) ile potansiyel liderin karakteristiği/davranışları hakkındaki algıları arasındaki uyum] olduğu değerlendirilmektedir. Konuyla ilgili uluslararası alanyazına bakıldığında, örtük liderliğin bazı örgütsel sonuçlarla olan ilişkisi incelenirken, uyum değişkeninin esas alındığı görülmektedir. Ancak Türkçe alanyazındaki çalışmalarda uyumun esas alındığı araştırmalar (Akyazı, 2020) oldukça az sayıdadır. Örtük liderlik ve liderlik kategorizasyon kuramlarına uygun olarak uyum değişkeninin esas alındığı çalışma sayısının artırılmasının, Türkiye’deki örtük liderlik çalışmalarına değer katacak diğer bir önemli husus olduğu düşünülmektedir.

Elde edilen bulguların yanında çalışmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Bu çalışmanın Balıkesir ilinde sadece eğitim ve sağlık olmak üzere iki sektör çalışanları üzerinde yapılmış olması sebebiyle, araştırma bulgularının coğrafi olarak farklı alanlar ve diğer iş sektörleri açısından genellenemeyecek olması, araştırmanın sınırlılıklarındandır. Gelecekte coğrafi olarak farklı alanlarda ve farklı sektörlerde yapılacak çalışmalar, elde edilen bulguların genellenebilirliğini arttırabilecektir. Ayrıca çalışmanın kesitsel bir araştırma olması sebebiyle elde edilen verilerin sadece belirli bir zaman dilimini temsil etmesi ve dolayısıyla sonuçların kısıtlı olarak yorumlanabilmesi, araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır. Araştırma 2022 yılının Nisan ve Mayıs aylarında gerçekleştirilmiştir ve söz konusu tarihin küresel olarak genel özelliği, yaşanmakta olan COVID-19 pandemisidir. Araştırmanın yapıldığı tarih itibariyle pandeminin öldürücü etkisi tüm dünyada azalmış olmakla birlikte, yaratmış olduğu etkiler özellikle sağlık sektöründe olmak üzere iş hayatında da devam etmektedir. Bu araştırmanın örnekleminin sağlık sektörü çalışanlarını da kapsadığı göz önüne alındığında; COVID-19 pandemisinin iş hayatındaki etkilerinin tamamen ortadan kalktığı bir dönemde, çalışma konusunun tekrar incelenmesinin ve boylamsal araştırma kapsamında, incelenen konunun zaman içindeki gelişiminin ele alınmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Araştırmanın anket yöntemi ile gerçekleştirilmesi sebebiyle, katılımcıların bireysel algılamalarına dayanan sosyal beğenirlik etkileri de, sonuçların değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akoğlan Kozak, M., Aydın, Ç., & Aydın, C. (2017). Rekreatyon Faaliyetlerine Katılan Kişilerin (Rekreatyonistlerin) Örtük Liderlik Algıları. *Anotalia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(2), 227-243.
- Aksu, B. Ç. (2021). COVID-19 Pandemisinin Sağlık Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algıları, Algılanan İş Stresleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(4), 747-776.
- Akyazı, T. E. (2020). *Lider Modeli ile Algılanan Liderlik Tarzı Arasındaki Uyumun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Berber, A., & Rofcanin, Y. (2012). Perceivers as Cognitive Misers: Scale Development for Implicit Leadership Theories in The Context of MBA Degrees From Turkey. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 15-44.
- Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit Theories, Self-Schemas, and Leader-Member Exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988-1010.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability and Stability Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293-310.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of The Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676.
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., & Topakas, A. (2013). Implicit Leadership and Followership Theories on The Wild: Taking Stock of Information-Processing Approaches to Leadership and Followership in Organizational Settings. *The Leadership Quarterly*, 24, 858-881.
- Erbil, Z. E. (2019). *Turkish Adaptation of The Implicit Leadership Scale*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eroğluer, K. (2014). Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 105-147.
- Foti, R. J., & Lunch, C. H. (1992). The Influence of Individual Differences on The Perception and Categorization of Leaders. *Leadership Quarterly*, 3(1), 55-66.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5'nci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- İpekçi, S. (2019). *Örtük Liderliğin İş Memnuniyetine Etkisi ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü*. (Doktora Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Jansen, A. (2014). *Implicit Leadership Theories, Leader-Member Exchange and Its Workplace Outcomes: A Case of South African Call Centre Agents*. (Yüksek Lisans Tezi). University of the Witwatersrand, Johannesburg.
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Junker, N. M., Schyns, B., van Dick, R., & Scheurer, S. (2011). The Importance of Leader Categorization for Commitment, Job Satisfaction, and Well-Being with Particular Consideration of Gender Role Theory. *Organisations Psychologie*, 55(4), 171-179.
- Junker, N. M., & van Dick, R. (2014). Implicit Theories in Organizational Settings: A Systematic Review and Research Agenda of Implicit Leadership and Followership Theories. *The Leadership Quarterly*, 25, 1154-1173.

- Keller, T. (1999). Images of The Familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(3), 590-607.
- Kinter, O. (2016). *Örtük Liderlik Kuramı Çerçevesinde Güç Mesafesi ile Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kurt, C. (2019). *X ve Y Kuşağı İşgörenlerinin Yöneticilerine Yönelik Liderlik Algılamaları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örtük Liderliğin Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kuzulugil, Ş. (2009). *Does One Size Fit All? Value-Based Subcultures and Leadership Preferences in Turkey*. (Doktora Tezi). Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lim, S. A., Rozaidah, D. S., Zain, A. Y. M., & Othman, R. (2010). Personality Traits and Implicit Leadership Theories of Bruneians. *International Academy of Business and Economics*, 10(1),302-319.
- Limon, S. (2019). *Türkiye’de Başarılı Yönetici Algısı: Siyasal Eğilim ve Cinsiyet Kaynaklı Stereotipler Bağlamında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Valder, C. L. (1984). A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2022, Eylül). Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2021/22.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit Leadership Theories: Content, Structure, and Generalizability. *Leadership Quarterly*, 5(1), 43-58.
- Özcan, S. (2019). *Hemşirelerin Örtük Liderlik Alguları ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Özenci, İ. (2019). *Değerler ve Örtük Liderlik Teorisi İlişkileri Üzerine Türkiye ve Romanya’da Kültürlerarası Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Paris, L. D. (2004). The Effects of Gender and Culture on Implicit Leadership Theories: A Cross-Cultural Study. *Academy of Management Best Conference Paper*.
- Paşa, S. F. (2000). Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. İçinde Z. Aycan (Ed.), *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (ss. 225-241). Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- 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, 603-609.

- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Sağlam Arı, G., Güneri Tosunoğlu, N., & Filizöz, B. (2020). Yönetici Bir Kadın İse Lider Prototipi Farklılaşır mı? *Sakarya Üniversitesi İşletme Bilimi Dergisi*, 8(3), 477-501.
- Sağlık Bakanlığı. (2022, Mayıs). Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2020.
- Sangyoon, J., Zongshui, W., Kan, S., & Hong, Z. (2017). The Mediating Effect of Trust in Leader and The Moderating Effect of Frequency of Leader-Follower Interaction on The Relationship Between Implicit Leadership Prototype and Leadership Effectiveness. *Management Review*, 29(5), 75-86.
- Shen, W. (2018). Personal and Situational Antecedents of Workers' Implicit Leadership Theories: A Within-Person, Between-Jobs Design. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 204-216.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sinal, D. (2021). *Öğretmenlerin Örtülü Liderlik Modellerinin Belirleyicisi Olarak Sahip Oldukları Eğitim İnançları*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Tabak, A., Kızıloğlu, A., & Polat, M. (2010). Türkiye’de Örtülü Liderlik Kuramı: İçeriği ve Yapısı. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 72-86.
- Tabak, A., Kızıloğlu, A., & Türköz, T. (2013). Örtük Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 40, 97-138.
- Topakas, A. (2011). *Measurement of Implicit Leadersip Theories and Their Effect on Leadership Processes and Outcomes*. (Doktora Tezi). Aston University, Birmingham.
- Toptaş, A. (2019). *Otel İşletmelerinde Paternalist Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Örtük Liderlik ve Güç Mesafesinin Etkisi*. (Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Toptaş, A. (2021). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Zihnindeki Örtük Lider Tipinin Belirlemesinin Verimlilik ve Hizmet Kalitesine Etkisi. *Atlas Journal*, 7(41), 1890-1905.
- Türetgen, İ. Ö., & Cesur, S. (2010). İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması. *Yönetim*, 21(67), 52-66.
- Van Quaquebeke, N., & Brodbeck, F. C. (2008). Development and First Validation of Two Scales to Measure Leader Categorization in German-Speaking Countries. *Zeitschrift Fur Arbeits-Und Organisationspsychologie*, 52(2), 70-80.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yüncü, V., & Yılan, Y. (2020). COVID-19 Pandemisinin Sağlık Çalışanlarına Etkilerinin İncelenmesi: Bir Durum Analizi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Ek Sayı (2020)*, 373-402.

**Research Article**

**Örtük Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eğitim ve Sağlık Sektöründe Uyum Esaslı Bir Araştırma**

*The Effect of Implicit Leadership on Organizational Commitment: A Congruence Based Research in The Education and Health Sector*

<p><b>Umut AYYILDIZ</b> Dr., Balıkesir Üniversitesi <a href="mailto:a.umut1708@hotmail.com">a.umut1708@hotmail.com</a> <a href="https://orcid.org/0000-0003-1342-3849">https://orcid.org/0000-0003-1342-3849</a></p>	<p><b>A. Asuman AKDOĞAN</b> Prof. Dr., Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi akdogana@erciyes.edu.tr <a href="https://orcid.org/0000-0001-7373-4556">https://orcid.org/0000-0001-7373-4556</a></p>
--	---

**Extensive Summary**

**Introduction**

Studies (Epitropaki and Martin, 2005; Van Quaquebeke and Brodbeck, 2008; Topakas, 2011; Junker, Schyns, Van Dick and Scheurer, 2011) have demonstrated that congruence between followers' implicit leadership theories (ILTS—the leader prototype/model in their minds) and their perceptions of the potential leader's characteristics/behaviors (perceived leadership) affects organizational commitment. However, no research has been found on the relationship between implicit leadership and organizational commitment in the Turkish sample. Additionally, while international literature examining the relationship between implicit leadership and various organizational outcomes often emphasizes this congruence variable, studies in the Turkish context (Akyazı, 2020) that focus on congruence are scarce. Therefore, this study, which aims to assess the effect of such congruence on organizational commitment among a Turkish sample, is anticipated to significantly contribute to the body of implicit leadership research in Türkiye.

A notable aspect of this research is its inclusion of both the education and health sectors, particularly during a period when the effects of the COVID-19 pandemic are still felt. The comparative analysis between these two sectors is considered an additional element that enhances the study's value.

**Methodology**

The universe of this study consists of employees working in the education and health care sectors in Balıkesir province. According to the latest statistical data published by the relevant ministries, there were 15.686 teachers (Ministry of Education, 2022) and 10.316 health care sector employees (Ministry of Health, 2022) in this city. The sample size for the universe of 26.002 people was determined as 378 using the formula specified by Krejcie and Morgan (1970). The convenience sampling method was used in the research. In this context, this survey was applied to employees who were on duty and easy to reach, within the days when the researcher was allowed to be in the institution for the application, without disrupting the activities of the education and health institutions for which permission was obtained to conduct the research. Data was collected from a total of 621 participants by face-to-face survey between the dates of April 1, 2022, and May 31, 2022. A total of 63 people's survey, including missing data and extreme values, were excluded from the analysis and 558 participants were evaluated. While all of the participants in the education sector were teachers, the participants in the health care sector were doctors, nurses, laboratory assistants, emergency medical technicians, medical secretaries, and other administrative and auxiliary staff.

Tabak et al.'s (2010, 2013) scale was utilized to assess leadership. The scale includes 27 items and consists of five factors (i.e., personal morality, versatility, sensitivity, power, and impressiveness). The evaluation of the scale is in 10-point Likert format. As a result of the factor analyzes we conducted, a secondary level factor structure consisting of 23 items and 3 dimensions (i.e., personal morality, versatility, sensitivity) was reached. To determine the implicit leadership theories (ILTs) of the employees, participants were asked to what extent the items on the scale represent the leader prototype in their minds. To determine their perceptions of their current managers' leadership characteristics, they were asked to what extent the same items correspond to their first-level manager. Additionally, the congruence variable was obtained by calculating the absolute difference between the ILTs and perceived leadership (i.e., in this study, the congruence variable shows the difference between the leadership prototype/model and perceived leadership).

To measure organizational commitment, the Turkish adaptation of the scale developed by Jaworski and Kohli (1993) by Şeşen (2010) was used. The scale, which was developed to measure people's commitment to the organization in general, includes a total of six items. One of the statements is reverse coded. The evaluation of the scale is in 5-point Likert format.

In order to determine how demographic characteristics affect the variables; t-test, Mann-Whitney U test, one-way analysis of variance (ANOVA) and Kruskal-Wallis tests were performed. Spearman and Pearson correlation analyzes were used to measure relationships between variables. Hierarchical regression analysis was performed to examine the effect of the independent variable on the dependent variable. SPSS statistical program was used to analyze the data.

### Findings

The mean rank of employees in the education sector (teachers) in the personal morality dimension of implicit leadership theories is higher (291.43) than those in the health sector (266.02). The average score of employees in the education sector (teachers) in perceived leadership is higher ( $\bar{x}$ = 8.511) than that of employees in the health sector ( $\bar{x}$ = 7.741). The average score of employees in the education sector (teachers) in the congruence variable is lower ( $\bar{x}$ = 1.305) than that of employees in the health sector ( $\bar{x}$ = 2.072). In terms of organizational commitment, the average score of employees in the education sector (teachers) is higher ( $\bar{x}$ = 3.895) than those in the health sector ( $\bar{x}$ = 3.517).

Correlation analysis indicates a significant inverse relationship between the congruence variable and organizational commitment ( $r$ = -0.451,  $p$ <0.01). Hierarchical regression analysis reveals that the congruence variable ( $B$ = -0.165,  $p$ <0.01) significantly predicts organizational commitment ( $F$ =37.315,  $R^2$ =0.246,  $p$ <0.01). These findings support the research hypothesis.

### Discussion and Conclusion

The findings of this research indicate that organizational commitment increases as employees' perceptions of their leaders more closely align with the leader prototype/model in their minds. When employees perceive that their managers' leadership characteristics match their ideal leader traits, it can elicit positive emotions, particularly trust, in the employees. Consequently, this alignment can positively influence employees' commitment to the organization.

Significant differences have been identified between the two sectors. Specifically, personal morality in an ideal leader is more important for employees in the education sector (teachers) than for those in the health sector. One reason for this difference may be the teaching profession's responsibility to foster moral development in students. Another reason could be the nature of job descriptions. The education sector has less specificity and clarity in job descriptions, making personal morality in leadership more significant for teachers.

Another difference identified between the two sectors is that employees in the health sector perceive their managers' leadership qualities as being further from their ideal leader prototype. This discrepancy may be due to two factors: First, the health sector involves high risk and significant responsibility, particularly regarding human life. Consequently, authoritarian leadership practices and a control-oriented, centralized organizational culture may be more prevalent. Another reason may be the effects of the COVID-19 pandemic. Viewed as a crisis period, the pandemic may have necessitated more



authoritarian leadership practices in the healthcare sector, which diverged from the ideal leader prototypes held by healthcare professionals.

Another distinction between the two sectors pertains to organizational commitment. According to the findings of this study, as congruence is higher among employees in the education sector (teachers), their organizational commitment is expected to be correspondingly higher. Subsequent statistical analysis has indeed confirmed that organizational commitment among employees (teachers) in the education sector is higher. Moreover, factors beyond the leadership process, such as challenging working conditions, health risks heightened by the pandemic within the healthcare sector, and instances of violence against healthcare workers in recent years, could also contribute to the observed disparity in organizational commitment between the two sectors.

Furthermore, it has been established that within the research sample, the dimension of power is not a favored leadership attribute for leaders. This observation may stem from a prioritization of knowledge and expertise over power within sectors like education and health. Considering that power may hold greater significance in organizational contexts such as family businesses or military institutions, conducting comparative studies across different sectors and exploring whether the "power" dimension retains its status as a desired leadership trait in Turkish culture would enhance the value of implicit leadership research in Türkiye. Additionally, it is believed that increasing the number of studies centered on the congruence variable represents another crucial avenue for augmenting the value of implicit leadership research in Türkiye.