



TARSUS
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

TARSUS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BİR KAMU
HASTANESİ ÖRNEĞİ

AHMET AKIN ŞEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TARSUS-2024

T.C.
TARSUS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BİR KAMU
HASTANESİ ÖRNEĞİ

AHMET AKIN ŞEN

Danışman: Doç. Dr. Şükrü Anıl TOYGAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TARSUS-2024

Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jüri tarafından Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Şükrü Anıl TOYGAR
(Danışman)

Üye: Doç. Dr. Gülpembe OĞUZHAN

Üye: Doç. Dr. Sabahattin TEKİNGÜNDÜZ

Yukarıdaki Jüri kararı Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/..../2024 tarih ve/.....sayılı kararıyla onaylanmıştır.

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

.../.../2024

Doç. Dr. Ayşe ERGİN ÜNAL
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. / / 2024

İMZA

Ahmet Akın ŞEN

ÖZET

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

AHMET AKIN ŞEN

Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Şükrü Anıl TOYGAR

Mayıs 2024, 75 sayfa

Bu araştırma, Ankara’da bulunan bir kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgüt kültürü arasındaki ilişkinin belirlemesini amaçlayan kesitsel türde bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini, Ankara’da bir kamu hastanesinde çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler anket yöntemi ile bir araya getirilmiştir. Araştırmanın veri toplama araçları toplam üç bölümden oluşmaktadır. Ölçek formunun ilk bölümü kişisel veri formundan oluşmaktadır. Form, kamu hastanesinde görev alan sağlık profesyonellerinin temel nüfus bilgilerinin yer aldığı belirlenmiş sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılacak ölçekler aşağıda sıralanmıştır. Araştırmada kullanılacak ilk ölçek Avolio ve Bass (2004) tarafından geliştirilen Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ), Koç (2020) tarafından Türkçeye çevrilmiş olup sağlık çalışanları üzerinde analiz yapabilmek için düzenlenmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılacak bir diğer ölçek ise Denison (1990) tarafından iyileştirilmiş olan Örgüt Kültürü Ölçeği (ÖKÖ), Yahyagil (2004) aracılığıyla Türkçeye uyarlanmış olup sağlık çalışanları evreninde uygulanmıştır. Ayrıca araştırmada ortaya çıkan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında ise ölçek alt boyutları arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü Liderlik alt boyutları ile Örgüt Kültürü alt boyutları arasındaki değerlendirmelere bakıldığında her iki ölçeğinde birbirlerini etkilediği ve birinde meydana gelen farkındalığın diğerini de güdülediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Davranış, Dönüştürücü Lider, Lider, Sağlık Profesyoneli

ABSTRACT

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE: AN EXAMPLE OF A PUBLIC HOSPITAL

AHMET AKIN ŞEN

Master Thesis, Department of Department of Health Management

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Şükrü Anıl TOYGAR

Ma 2024, 75 pages

This research is a cross-sectional study aiming to determine the effect of transformative leadership characteristics of health personnel working in a public hospital in Ankara on organizational behavior. The population of the research consists of health personnel working in a public hospital in Ankara. The data obtained during the research were brought together with the survey method. The data collection tools of the research consist of three parts. The first part of the scale form consists of the personal data form. The form consists of determined questions that include basic demographic information of health professionals working in public hospitals. The scales to be used in the research are listed below. The first scale to be used in the research (Transformational Leadership Scale), developed by Avolio and Bass (2004), was translated into Turkish by Koç (2020) and was designed to analyze health workers. The second scale to be used in the study (Organizational Culture Scale) was developed by Denison (1990) and translated into Turkish by Yahyagil (2004) and adapted to healthcare professionals. In addition, when looking at the results of the research, it was revealed that there was a positive and significant relationship between the scales. In other words, when we look at the evaluations between Transformational Leadership and its Sub-Dimensions and Organizational Culture and its Sub-Dimensions, it is understood that both scales affect each other, but the awareness in one also motivates the other.

Keywords: Organizational Behavior, Transformational Leader, Leader, Health Professional

ÖNSÖZ

Tez çalışmam esnasında benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen daima yanımda olan sevgili eşime, bana ilham kaynağı olan biricik kızlarıma ve kıymete değer dostlarıma, çalışma sırasında devamlı olarak bana yardımcı olan danışman hocam ile beraber görev yaptığım kurumdaki yetkili kişilere sonsuz teşekkürü borç bilirim. Ayrıca tez çalışmamın başlangıcından sonuna kadar yapmış olduğum araştırmalarda ve tezimin içeriğinden kaynaklı olan bütün aşamalarda Türk Silahlı Kuvvetlerinin hiçbir görüşünü yansıtmamakta olup, tamamıyla kendi fikir ve beyanlarımı yansıtmaktadır.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
EKLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER VE LİDERLİK KURAMLARI

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları.....	3
1.2. Lider Yönetici Kavramı	4
1.3. Klasik Liderlik Kuramları.....	5
1.3.1. Özellikler Yaklaşımı Kavramı	5
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım Kavramı.....	6
1.3.3. Durumsallık Yaklaşım Kavramı.....	7
1.4. Çağdaş Liderlik Kuramları	8
1.4.1. Karizmatik Liderlik	8
1.4.2. Etkileşimci Liderlik.....	9
1.4.3. Stratejik Liderlik	9
1.4.4. Vizyoner Liderlik	10
1.4.5. Demokratik Liderlik.....	11
1.4.6. Otokratik Liderlik.....	11
1.4.7. Dönüştürücü Liderlik	12

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KURAMLARI

2.1. Dönüştürücü Liderlik.....	13
2.1.1. Dönüştürücü Liderlik Kuramının Özellikleri.....	14
2.1.2. Dönüştürücü Liderliğin Nitelikleri.....	15
2.1.2.1. Güdüleme.....	15
2.1.2.2. Motivasyon.....	15
2.1.2.3. Entelektüel Birikim.....	16
2.1.2.4. Ka.....	16
2.1.2.5. Kişisel Seviyede İlgi.....	16
2.2. Dönüştürücü Liderlik Kuramları.....	17
2.2.1. McBurns İçin Dönüştürücü Liderlik Kuramı.....	17
2.2.2. Bass İçin Dönüştürücü Liderlik Kuramı.....	17
2.2.3. Kouzes ve Posner İçin Dönüştürücü Liderlik Kuramı.....	18
2.2.4. Yukl İçin Dönüştürücü Liderlik Kuramı.....	19
2.2.5. Tichy ve Devanna İçin Dönüştürücü Liderlik Kuramı.....	20

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KURAMLARI

3.1. Kültür Kuramı.....	21
3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	22
3.3. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	22
3.4. Örgüt Kültürü Kuramları.....	23
3.4.1. Cameron ve Quinn'nin Kuramı.....	23
3.4.2. Harrison ve Handy'nin Kuramı.....	24
3.4.3. Deal ve Kennedy'nin Kuramı.....	25

3.4.4. GeertHofstede'nin Örgüt Kültürü Kuramı	25
3.4.5. Diana Pheysey'in Örgüt Kültürü Kuramı.....	26

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE METOT

4.1. Tezin Amacı ve Önemi	28
4.2. Tez Araştırmasının Evreni ve Örneklemi	28
4.3. Tez Araştırmasının Veri Toplama Yöntemi	29
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	30
4.5. Araştırmanın Hipotezleri	30
4.6. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	32

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

5.1. Bulgular	34
5.1.1. Ölçekler ve Alt Boyutlar için Normallik Testi.....	34
5.2. Tartışma	54
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	57
6.1. Sonuçlar	57
6.2. Öneriler	58
KAYNAKÇA.....	59
EKLER	68
ÖZGEÇMİŞ	72

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

CEO: Chief Executive Officer

DLÖ: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

DSÖ: Dünya Sağlık Örgütü

LPI: Leadership Practices Inventory

ÖKÖ: Örgüt Kültürü Ölçeği

SPSS: Statistical Packages for Social Sciences

TDK: Türk Dil Kurumu



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Liderlik Tanımları.....	4
Tablo 2.1. Dönüştürücü Liderlik Tanımları	14
Tablo 3.1. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	23
Tablo 3.2. Örgüt Kültürü Boyutları.....	24
Tablo 4.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	32
Tablo 5.1. Demografik özellikler	35
Tablo 5.2. DLÖ ile ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri	36
Tablo 5.3. DLÖ ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi.....	37
Tablo 5.4. DLÖ ve Alt Boyutlarının Yaş Açısından Değerlendirilmesi	38
Tablo 5.5. DLÖ ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Açısından Değerlendirilmesi.....	39
Tablo 5.6. DLÖ ve Alt Boyutlarının Pozisyon Açısından Değerlendirilmesi	40
Tablo 5.8. DLÖ ve Alt Boyutlarının Çalışma Süresi Açısından Değerlendirilmesi.....	42
Tablo 5.9. DLÖ ve Alt Boyutlarının Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresi Açısından Değerlendirilmesi.....	43
Tablo 5.10. ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi	44
Tablo 5.11. ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Yaş Açısından Değerlendirilmesi	45
Tablo 5.12. ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Aldıkları Eğitim Açısından Değerlendirilmesi .	47
Tablo 5.13. ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Çalıştıkları Pozisyon Açısından Değerlendirilmesi.....	48
Tablo 5.14. ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Meslekleri Açısından Değerlendirilmesi.....	49
Tablo 5.15. ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Çalışma Süresi Açısından Değerlendirilmesi ...	50
Tablo 5.16. ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresi Açısından Değerlendirilmesi.....	51
Tablo 5.17. Çalışmada Ele Alınan Ölçek Verilerinin Arasındaki Korelasyon İlişkisi ..	53

EKLER LİSTESİ

EK-1. Demografik Bilgiler Anket Formu.....	68
EK-2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği.....	69
EK-3. Örgüt Kültürü Ölçeği	70
EK-4. İzinler	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
EK-5. Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onay Formu	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.



GİRİŞ

Liderlik, insanlık tarihi boyunca hemen her noktada karşımıza çıkan bir kavram olarak görülmüştür. İnsan geçmişten günümüze kadar tarihin her aşamasında daima etrafındakileri yönetme ve onlara hükmetme duygusuna kapılmıştır. İnsanda var olan bu his, toplumlar halinde yaşayan insan gruplarının bulunduğu yerde ön plana çıkmış ve bireylerin belirli bir görüş etrafında birleştirilmesi için çeşitli arayışlara gidilmiştir. İnsan toplumlarının yönetilmesi için gerçekleştirilen bu arayışlar neticesinde çeşitli liderlik kuramları karşımıza çıkmaktadır. Birçok değişik özelliği ile ele alınan liderlik kuramları, tarih boyunca toplumlar üzerinde olduğu kadar örgütler üzerinde de etkisini göstermiştir (Özkaynar, 2017:13-16). Örgütler de tıpkı canlılar gibi doğar, büyür, değişir, gelişir ve ölürlür. Örgütler de geçmişten günümüze doğru bakıldığında tıpkı insanlık tarihinde olduğu gibi değişik değişimler ve gelişimlere maruz kalmıştır. Bu gelişmeler örgütlerin yönetilebilmesi, sürdürülebilmesi ayrıca verimli bir şekilde ürün veya hizmet verebilmesini de zorlaştırmıştır. Bir örgüt için vazgeçilemez asli unsur olan insan kaynağının etkin ve etkili bir şekilde yönetilebilmesinin örgütün sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından oldukça önemli bir unsur olduğu ifade edilmektedir (Denison ve Neal, 2000; Avolio ve Bass, 2004). Özellikle birçok farklı hizmeti bir arada sağlayan örgütlerde insan kaynağını yönetirken örgüt üzerinde kayda değer bir baskı oluştuğu, bununla birlikte örgütteki çalışanların moral ve motivasyonuna doğrudan etkileri olduğu belirtilmektedir (Torun, 2007:101-110).

Sağlık hizmeti sunucuları, faaliyet gösterdikleri alan itibari ile yukarıda açıklanan duruma güzel bir örnek teşkil etmektedir. 24 saat kesintisiz hizmet veren sağlık kuruluşlarında hem örgütsel hem de bireysel düzeyde bir baskı ve stres ortamından bahsedebilmek mümkündür. Böylesi durumların doğru yönetilebilmesi için lider, sağlık kuruluşlarında oldukça önemli bir yere sahiptir. Lider, hızlı bir şekilde değişen koşullara kendisini ve sağlık kuruluşunu hazırlamalı, gelişmeler karşısında çalışanlarının moral ve motivasyonunu göz önüne almalıdır. Küreselleşmenin egemen olduğu günümüzde gerçekleşen bu ani değişimlere karşı sağlık sunucuları ile liderlerin uyum içerisinde olması artık kaçınılmaz bir gerçeklik halini almıştır (Şahne ve Şar, 2015:109-110).

Özellikle son dönemlerde öne çıkan liderlik kuramlarından biri olan dönüştürücü liderlik kuramı sağlık kuruluşlarında oldukça etkili bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. 21.yüzyıl itibari ile kamuda hizmet veren sağlık sunucularının, sağlık

alanında özellikle kamu-özel anlayışı ile işletilen kurumlar haline dönüşmesi, dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip çalışanlara ihtiyaç duyulduğu anlamına gelmektedir (Aykut, 2000: 18).

Bu çalışmada, yakın dönemde popüler olan liderlik kuramlarından dönüştürücü liderliğin sağlık profesyonellerinin rolü üzerindeki sergileyeceği tutumlar ve örgüt kültürüne etkisi detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Yapılan literatür taraması neticesinde dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye bakıldığında Türkiye’de sağlık kurumları evreninde yapılmış sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Bu çalışmada sağlık kurumunda dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır ve altı bölümden meydana gelmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde, lider ve liderlik kuramları ile ilgili kavramlara değinilmiştir. Ayrıca bu kuramlar çerçevesinde oluşan yaklaşımlar ele alınmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde ise, dönüştürücü liderlik kuramı detaylı bir şekilde incelenmiştir ve dönüştürücü liderlik kavramının özellik ve nitelikleri ele alınmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde de yine dönüştürücü liderlikle ilgili olarak literatürde yer alan bazı teoriler ele alınmıştır. Dördüncü bölümünde ise, örgütsel kültür kuramlarından bahsedilmiş, ayrıca kültür kuramlarının unsurları ve teorileri ele alınmıştır. Araştırmanın beşinci bölümünü oluşturan gereç ve yöntem bölümünde ise çalışmada elde edilmek istenilen amacı, çalışmanın önemi, veri toplama metodu, çalışmanın evreni ve örnekleme, elde edilen verilerin analizine yer verilmiştir. Araştırmanın altıncı ve son bölümünde ise, gerçekleştirilen çalışma sonucunda meydana gelen bulgulara yer verilmiştir. Bununla beraber gerçekleştiren araştırma neticesinde ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında ise dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü alt boyutları arasında pozitif yönlü, güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER VE LİDERLİK KURAMLARI

Bu bölümde, lider kavramı ve liderlik kuramı, lider yönetici, klasik liderlik kuramları, çağdaş liderlik kuramları açıklanmıştır.

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

İnsan, belirlediği amaçlara ulaşabilmek adına değişik topluluklar oluşturma arzusuna sahip olan sosyal bir varlıktır. Meydana gelen çeşitli toplulukları güdüleyecek, koordine edecek ve yönetebilecek lider kişilere gereksinim duyulmaktadır (Eren, 2014:434-435). Yaşadığımız çağda devinimlerin ve gelişimlerin çok hızlı bir şekilde gerçekleşmesinden dolayı hemen her alanda toplulukları sürükleyebilecek ve uyumunu basit bir şekilde adapte edebilecek uygun nitelikte lider kişilere her zaman olduğundan daha fazla ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir (Işık ve Serinkan, 2020:309).

Lider; kendini takip eden kişileri arkasından sürükleyebilen, onları harekete geçirebilen ve etrafına yön tayin ederek onları şevkle çalıştırabilen kişilik yapısına sahip bir birey olarak tanımlanmaktadır (Solmaz, 2018:21-25). Kuramsal olarak lider ise, izleyenlerini ortak bir güç etrafında birleştiren ve onların taleplerini somutlaştırarak eylem haline getiren, ayrıca arzulanan bu istekleri dönüştürerek belirli bir amaca yönlendirebilen kişidir (Katz, 1977; Deitzer, Shilliff ve Jucius, 1999; Eren, 2003:525). Türk Dil Kurumu'nun (TDK) sözlüğünde lider, bir kuruluş ya da partinin en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse; reis olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2023).

Liderlik, yalnızca insanlarda değil tüm canlılarda kendisini göstermektedir. Doğada varlığını devam ettiren canlıların çoğunluğu topluluk halinde yaşamış ve aralarında daima liderlik çatışmalarının olduğu gözlemlenmiştir (Bass, 1990). Bununla birlikte, liderlik ile ilgili olarak birçok tanıma rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan birkaçı aşağıdaki Tablo-1.1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1.1. Liderlik Tanımları

Liderlik; örgütlerin belirlemiş olduğu durumları gerçekleştirmesi gayesiyle grup üyelerini hedeflere ulaşması için, güdüleyen, teşvik eden, liderin tecrübelerinden faydalandıran ve uyguladığı liderlik davranışlarıyla benimsenip ortaya konulan bir yönetim sürecidir (Werner, 1993).
Liderlik; başka kişilerin fikirlerine ve davranışlarına etki edebilme, o kişileri kişide bulunan liderlik gücünün etkisi ile yönetebilmektir (Zaleznik, 1977:1-2).
Liderlik; birden fazla yönetsel ve yeteneksel vasıfları bir arada bulunduran, inisiyatif alma konusunda kendinden emin olan, belirli bir kitleyi kendi düşünceleri etrafında toplayarak yöneten ve yönlendiren bir süreçtir (Izgar vd., 2003:58).
Örgütün gelecek planlarına ulaşmak üzere örgütü o hedefe kilitlemeye yardımcı olan ve ilerlemesini sağlayan beceridir (Hellriegel ve Slocum, 1992).
Örgütteki astların çalışırken örgüte olan bağlılıklarını arttırmak ve hedefler için atılacak adımların başarılı bir şekilde atılması için var olan olgudur (Koontz, O'Donnell ve Wehrich, 1999).

1.2. Lider Yönetici Kavramı

Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğu zaman anlamca birbirlerine yakın bir şekilde değerlendirilmektedir. Hatta zaman zaman bu kavramların birbirlerinin yerine kullanılabilirdiği de görülmektedir. Fakat bahse konu olan kavramlar arasında ortaya çıkan farklılıklar kuramın aynı anlamı taşımadığını göstermektedir (Thomson ve McHugh, 1995:106-107). Lider ve yönetici kavramları arasındaki değişiklikleri aşağıdaki şekilde sıralanmak mümkündür.

- Yönetici bir örgütte meydana gelen organizasyonel durumların işlerini planlayan, organize eden ve gerçekleşmesini sağlayan kişidir. Lider ise örgüt organizasyonunu sürekli dinamik tutan, yenileyen ve gelişmeleri takip ederek uyumlu hale getiren olarak açıklanmaktadır (Kıngır, Şahin, 2005:408-411).
- Yönetici; belirli bir örgütte yönetimin belirlediği kuralların dışına çıkamayan ve olağan durumların yalnızca örgütün devamlılığını sürdüren kişidir. Lider ise devamlı değişimi takip eden, üretken olan ve örgütte değişik fikirlere açık kişi olarak tanımlanmaktadır (Rachman vd., 1993:153-154).
- Bir örgütteki yöneticiler o örgütün üst kademesi veya örgüt liderine hizmet ederken, liderler ise örgüt hakkında değişik hedefler ve politikalar belirleyerek örgütün hızlı değişimlerine adapte olmasını sağlarlar (Koçel, 2011:59-62).

Lider yöneticilik kavramı ise çağımızda yer alan modern örgütlerde devamlı üreten liderleri ve pratik olan yöneticileri tek çatı altında toplayan ya da bu özelliklerin

tümünü tek kişide barındıran bireylere sorumluluk ve görev vermeyi daha mantıklı bulan bir anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider yöneticiler görev aldıkları örgütte, o örgütün amaçlarına hizmet ederlerken sorumluluk almaktan kaçınmayan ve liderlik vasıflarını hemen her noktada sergilemekten çekinmeyen kişideki bir vasıf olarak görülmektedir (Biber, 2019:184-192). Bu bilgiler ışığında lider yöneticilerin özellikleri aşağıda sıralanmıştır.

- Lider yönetici bir örgütte başarının; aile, din, hukuk, eğitim, ekonomi ve teknoloji gibi sosyal kaidelerin tesiri altında gerçekleştiğini bilir ve buna bağlı olarak da bu kaidelerin gelişim değişimini yakın bir şekilde takip eder (Tokgöz, 2013:5).
- Lider yöneticiler bir toplumda, dayanışmayı güçlendirerek toplumsal normların belirleyicisidirler.
- Lider yöneticiler, kurumsal ve toplumsal davranışların kontrolünü sağlayarak meydana gelen bireysel ya da toplumsal kimliklerin oluşmasında ön plana çıktığı görülmektedir (Avcı,2015:62-65).

1.3. Klasik Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları hakkında geçmişten günümüze kadar çeşitli çalışmalar yapılagelmiştir. Bunlardan birinde liderliğin kişinin kendi özelliklerinden kaynaklandığı belirtilmektedir (Arıkan vd., 2001:285-287). Bir başka çalışmada ise liderliğin sadece kişisel özelliklerden gelmediği ayrıca lider kişi olabilmek için yöneticilik vasıflarının da var olması gerektiği belirtilmiştir (Begeç,1999:17-19). Klasik liderlik kuramları hakkındaki yaklaşımlar 20. yüzyılın ilk yıllarından başlayarak ikinci yarısına kadar devam etmiştir. Var olan bu süreçteki yaklaşımlar klasik liderlik kuramları olarak adlandırılmaktadır.

Klasik liderlik kuramları; özellikler yaklaşım kavramı, davranışsal yaklaşım kavramı ve durumsallık kavramı adı altında incelenmektedir (Jiang,2014:52-55).

1.3.1. Özellikler Yaklaşımı Kavramı

Bu yaklaşıma göre, lider kişinin belirli özelliklere sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Özellikler yaklaşımı kapsamında bir liderde olması gereken özellikler

beş başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklar; bireysel nitelikler, zekâ ve beceri nitelikleri, fizyolojik nitelikler, sosyal nitelikler ve iş niteliklerinden meydana gelmektedir (Bakan ve Büyükbeşe,2010:70-75).

Bireysel nitelikler, liderlik özelliğine sahip kişinin başka insanları etkileyebilmesi ve üretici olabilmesidir. Fizyolojik nitelikler, lider kişinin enerjisinin daima üst seviyede olmasıdır. Zekâ ve beceri özellikleri, lider kişinin çevresini etkileyecek kapasitede ve bilgide olmasıdır. İş nitelikleri, lider kişinin sorumluluk alabilme ve inisiyatif kullanma yetisine haiz olabilmesini ifade eder. Sosyal nitelikler ise lider kişinin toplumsal iletişim ve katılımının yüksek seviyede olması ayrıca işbirliğini kolayca sağlayabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:70-75).

Ayrıca söz konusu yaklaşıma literatürde bakıldığında ise karşımıza birçok eleştiri çıkmaktadır. Bu eleştirilere bakıldığında ilk olarak özellikler yaklaşımına sahip olan ve başarılı görülen liderin nitelikleri tanımlanırken tutarlı bir çıkarım yapılamamıştır. Farklı örgüt türlerinde görev yapan liderlerin çalıştıkları sektör ve pozisyonlara göre farklı davranışlar sergilediği fark edilmiştir. Yapılan eleştirilerden bir diğeri ise özellikler yaklaşımı olan liderler de genellikle fiziksel özelliklere daha fazla önem verilmesidir. Bir başka deyişle lider de; kilo, boy, saç ve dış görünüşün başarılı liderleri tanımlamada etki unsuru olmasıdır (Serinkan,2008: 5-8).

Sonuç olarak özellikler yaklaşımı ile ilgili olarak örgütlerde gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında ise bahse konu yaklaşımın lideri anlamada yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. Sadece lidere has olan bu niteliklerin birçok zaman liderde olmadığı anlaşılmış ve örgüt içerisinde lideri takip edenlerde de bu özelliğe sahip bulunduğu görülmüştür. Bununla beraber lider de bulunan özellikler yaklaşımı niteliklerinin belirli bir örgüt içerisinde lider olunabilmek için eksik kalmasından dolayı liderlik adına yeni kuram arayışlarına gidilmiştir (Tengilimoğlu,2005).

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım Kavramı

Özellikler yaklaşımı kavramındaki liderlik özelliklerinin aksine lider kişinin bir örgüt içerisinde ne yaptığı ve yapacağı üzerine olmuştur. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, lider kişinin görev ve sorumluluklarını ifa ederken personel ile kurduğu

iletişim ve ilişki becerilerine ayrıca personeli motive etme konusundaki yeteneklerine bakılmıştır. (Ceylan,1997:311-316).

Davranışsal yaklaşım kavramı lider kişinin ortaya koyduğu iki davranış sistemi üzerine odaklanmaktadır. Birincisi, ilişki merkezli davranış ve ikincisi ise görev merkezli davranıştır. İlişki merkezli davranış, bir örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanların bireysel hedeflerine ulaşmasını ön planda tutmayı amaç edinmiştir. Görev merkezli davranış ise bir örgüt içerisinde bulunan çalışanların yüksek kaliteli ve becerili sonuçlar elde etmesini amaçlamaktadır (Zel, 2001:101-102; Çelik,2000:11-13).

Ayrıca davranışsal yaklaşım özelliğine sahip olan lider; örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanların göstermiş olduğu karakter ve davranışları üzerine yoğunlaştığı görülmüştür. Lider de bulunan bu yaklaşımın amacına bakıldığında ise (*etkin ve etkili bir lider olabilmek için ne yapılmalıdır?*) sorusuna cevap arandığı görülmektedir. Davranışsal yaklaşımın edinmek istediği ana fikre bakıldığında liderleri etkili ve başarılı yapabilmenin asıl unsurunun örgüt içerisinde göstereceği kişisel davranış ve edinimleridir (Küçüközkan,2015:3-5).

Sonuç olarak; davranışsal yaklaşım kuramının gelişmesinde literatüre bakıldığında birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Yapılan bu araştırmalardan en önemlileri (*Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Mcgregor'un X ve Y Kuramları*) yapıldığı çalışmalardır. Ortaya çıkan bu çalışmaların kesiştiği ortak nokta ise; liderlerin işe ve göreve yönelik ya da kişiye yönelik olmasıdır. Bununla birlikte davranışsal yaklaşımlar örgüt içerisinde liderlik sürecinin anlaşılmasına büyük ölçüde katkı bulunduğu fakat bu özelliğe sahip liderlerin ise değişen çevre koşullarına önem vermemeleri sebebiyle eleştirildiği de görülmektedir (Tengilimoğlu,2005:4-6).

1.3.3. Durumsallık Yaklaşım Kavramı

Bahse konu olan bu kavram 1950'lerden itibaren araştırmacılar tarafından lider ve durumu üzerine ilgi odağı olmaya başlamıştır (Özkalp ve Sabuncuoğlu,1997:141-145). Durumsal yaklaşım kavramı bir örgüt içerisinde genel olarak yöneticinin ve çalışanların taleplerini teşhis etmek ve lider kişinin kendine özgü davranış koşullarını belirleyerek en uygun yönetim modellemesini oluşturmasıdır (Schermerhorn, 2001:1-3; Tengilimoğlu,2005:3-7) Ayrıca bir örgütte faaliyet gösteren lider kişinin örgütün iç ve

dış çevre koşullarına, örgütsel hedeflerine, liderin niteliklerine, çalışanların durumuna ve zamana göre değişiklik gösterebileceğini açıklamaktadır (Bakan,2009:142-143). Durumsallık yaklaşımı kavramında lider kişinin, yeteneklerini, deneyimleri ve kendini geliştirmesi, eğitmesi ile iyi bir konuma gelebileceğini işaret etmektedir (Kunhert ve Lewis, 1987:649-650; Zel,2001:101).

Sonuç olarak söz konusu yaklaşımı savunan teorisyenlerin ortaya koyduğu araştırmaların ortak noktası; etkili bir lider değişmeyen davranış niteliklerine sahip olmak yerine değişen durumlara, örgüte ve kişisel özelliklere göre değişebilen durumlara sahip liderlerdir. Bunun içindir ki örgütler de en iyi tek bir liderlik durumu veya özelliği değil, değişen durum için en etkili hangi liderlik durumu ise onu uygulamaktır (Alioğulları,2019:15-17).

1.4. Çağdaş Liderlik Kuramları

Modern çağda evrensel rekabet ortamında her alanda olduğu gibi liderlik kuramı alanında da çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu çağdaş liderlik kuramları örgüt içerisinde meydana gelen güncel değişimleri takip etmek ve personelin bilgisini devamlı taze tutabilmek adına oldukça önem arz etmektedir. Lider, örgütün devamlı kendini yenilemesi gerektiğini bildiği için örgüt içerisinde bu yenilikleri personele çağdaş liderlik kavramlarını kullanarak aktarması daha uygun olduğu ifade edilmektedir (Özkaya,2000:30-72). Çağdaş liderlik yaklaşımları aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

1.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizma; sosyal bilimci Max Weber tarafından üzerinde önemli durulmuş kavramlardan birisidir. Keline anlamı olarak kişinin kendinden emin, örgüt içerisinde hâkimiyet sahibi olan ve baskın karakterli bireyler olarak tanımlanabilir (Doğanlı, 2019). Weber karizmatik liderlik tanımını açıklarken, herhangi bir organizasyondaki belirli bir kişinin eşsiz ve değişik özelliklere sahip olarak kalıcı ve hızlı değişmeler ortaya koyabilmesine vurgu yapmaktadır (Yavan, Sökmen, ve Bıyık 2018). Klasik manada karizmatik liderlik kuramı ise; görev aldığı yere özgü askeri, bürokratik, dini ve sosyolojik özelliklere ilişkin en üst seviyede niteliklere sahip bireyler olarak

açıklanmaktadır (Yaldızbaş , 2015). Modern dünyada karizmatik liderlik ile ilgili yapılan bu tanımlamalara bakıldığında herhangi bir örgüt içerisinde rol alan bir liderde belirli bir karizma olması gerektiği varsayımı, karizma kavramının çağdaş liderlik yaklaşımları içerisinde tanımlanmasına sebep olmuştur. Bir liderde bulunması gereken karizmatik nitelikler örgüt içerisinde liderin kendini daha kolay kabullendirmesi ve örgütü yönlendirmesi konusunda da kolaylıklar sağlamıştır. Bu özelliğe sahip kişiler kendilerinde olağanüstü bir özellik olduğunu düşünürler ve genelde örgüt içerisinde kahraman olarak nitelendirilirler. Örgüt içerisinde bu şekilde nitelendirilen liderlerin örgüte daha faydalı olduğu ifade edilmektedir (Özkaya,2000:35-94).

1.4.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci, bir başka ifade ile işlemci liderlik kavramı, 1970'li yılların sonunda Burns tarafından ortaya atılmış ve geliştirilmiştir (Alioğulları ,2019:31-33). Etkileşimci liderler örgüt içerisinde yerleşik olan kültürü koruyarak gerçekleştirmek istediği çalışmaları örgütün karlılık, pazar payını hesaplayarak çok hızlı ve sağlıklı sonuçları alabilecek şekilde yapmaya çalışmaktadırlar. Bu niteliklere sahip olan lider kişiler, çalışanlarını teşvik ederek yönlendirmektedirler. Gerçekleştirilen bu yönlendirmenin en önemli unsurlarının makam ve para olduğu görülmektedir (Tengilimoğlu, 2005:5-8). Ayrıca etkileşimci özelliğe sahip lider kişiler örgüt içerisinde kendisini takip edenlerin talep ve beklentilerini çok fazla önemsemekte ve de bunlara azami önem göstermektedir. Buna bağlı olarak örgüt çalışanlarının çabasını ve sergilediği performansını ödülle bağlayarak faydalı bir sonuç elde etmeye planlamaktadırlar (Ke ve Wei,2008:210-214; Zel, 2001:128). Bunların beraber etkileşimci lider örgüt içerisinde belirlediği amaçlara ulaşmak adına koyduğu kurallara karşı gelenleri ya da düşük performans gösterenleri cezalandırmaktadır.

1.4.3. Stratejik Liderlik

Bu kavram 1980'li yıllarda ilk olarak Hambrick ve Mason tarafından bir örgüt içerisinde tepe yöneticileri hakkında yapılan çalışmada kullanılmıştır (Yılmaz,2011:94-96). Stratejik liderliği diğer Çağdaş Liderlik Kuramlarından ayıran en önemli iki özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan stratejik liderlik örgüt içerisinde yalnızca üst düzey

yöneticilerle alakalıdır. İkincisi ise örgüt içerisinde görev alan yöneticilerin sadece rutin görevlere değil aynı zamanda stratejik ve sembolik eylemlere odaklanması ile ilgilidir. Bununla beraber bu liderlik türü örgüt içerisinde rekabetin artması, stratejik yönetimin önem kazanması ve karar alma süreçlerinde meydana gelmektedir. Genel olarak bu süreçler; işe kabul olma, inceleme, kaynakları dağıtma ve kuralları uygulama gibi belirlenmiş yönetsel eylemler üstüne kurulmuştur. Belirli bir örgütte lider kişilerin bu karar alma sürecini iyi bir şekilde yönetebilmesi için geniş bir bilgi birimine sahip olması gerektiği ifade edilmektedir (Dikmen,2012:90). Stratejik liderler karar verme süreci aşamasında örgüt stratejisinin biçimlenmesinde önem rol oynamaktadır. Bu özelliğe sahip liderler tarafından alınan tüm kararlar örgütün bütününe etkilediği için stratejik lider olan kişide olması gereken özellikler şu şekilde açıklanmaktadır (Ülker, 1997:179).

- Bir örgüt içerisinde geleceği görebilmek,
- Vizyon oluşturup uygulatabilmek,
- Örgüt içerisinde çalışanlar arasında esnek olabilmek,
- Belirsizliklerin üstesinden gelebilmek,
- Örgütte görev alan personelini güçlendirmek, duygu ve düşüncelerini etkileyebilmek,
- Personel yönetimini etkin ve etkili kullanabilmek,
- Bağlı bulunduğu örgütte yeteneklerini devamlı geliştirebilmek ve cesur kararlar alarak inisiyatif kullanabilmek.

1.4.4. Vizyoner Liderlik

Çağımızın gelişmiş dünyasında sürdürülebilirliğini sağlayan örgütler için vizyon, “bir örgütün amaçlarını açık bir şekilde belirleyerek geleceğin resmini meydana getirmek” şeklinde tanımlanmaktadır (Strange ve Mumford,2002:344). Ortaya konulan vizyonu yönetecek ve belirleyecek olan lider kişilere ise vizyoner lider adı verilmektedir. Bu liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin dünyayı takip edebilen, hızlı değişimlere açık, rekabetçilik özelliklerine sahip olduğu ifade edilebilir (Çakar ve Arbak,2003: 83-85). Vizyoner liderlik üzerine gösterilebilecek en güzel örneklerden bir tanesi olarak Henry Ford gösterilebilir. Ford tarafından gelecek için içten yanmalı bir motor üretmek ve üretimde yürüyen bant kavramını daha fazla geliştirerek orta gelir

durumunda bulunan her tüketiciye T-Model arabayı ulaştırması vizyoner liderlik için güzel bir örnek olarak gösterilebilir (Kaya,2010:65). Vizyoner liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında üç önemli başlık halinde karşımıza çıktığı görülmektedir (Çelik,1997).

Bunlardan ilki olan *yolu görmektir*. Zira yol, geleceğin görüntüsüdür, bir örgüt içerisinde gerçekleştirilmek istenilen amaçtır. Vizyoner lider, çeşitli yollardan alternatifler meydana getirerek en uygun yolu görebilmelidir.

İkinci olarak *yolda yürümek ise* bir örgüt içerisinde vizyoner liderin etkili karar alabilmesini sağlamaktadır. Vizyoner lider bu durumda yolu görmenin haricinde gördüğü yolda nasıl başarılı bir şekilde ilerleyebileceğinin planını tasarlayıp uygulamaktadır.

Üçüncü ve son olarak da *yol olmak ise*, belirli bir örgütte çalışanların ruhlarına ve inançlarına hitap ederek onları arkasından sürükleyerek kendi takipçilerini başarıya ulaştırabilmesidir.

1.4.5. Demokratik Liderlik

Demokratik liderler, örgüt yönetimine dahil ettikleri personel ve yönetici arasındaki gereken ilgi ve iletişim ağını en iyi şekilde kuran kişilerdir. Meydana gelen bu model biçiminde personel örgütsel konularla ilgili lider ile birlikte görüş alışverişinde bulunabilmekte ve önerilerde bulunabilmektedir. Demokratik liderlik özelliğine sahip kişiler devamlı olarak çalışanlarını motive edip yeteneklerini geliştirmeleri konusunda teşvik etmektedir (Schein,1985:245). Ayrıca demokratik liderler bir örgüt içerisinde astlarını etkileyebilmek için onlara söz hakkı veren ve fikirlerini önemseyen kişilerdir. Örgütte alınacak kararlar ile ilgili personelini cesaretlendirerek onların uzmanlık alanlarından yararlanarak onları ortak bir fikir etrafında bir araya getirebilen bir liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Tengilimoğlu,2005:7-9).

1.4.6. Otokratik Liderlik

Bu liderlik kuramında bütün yetki lider etrafında toplanmaktadır. Bununla birlikte karar almanın tüm süreçleri tek bir kişi tarafından gerçekleştirilmektedir. Diğer

bir ifade ile belirli bir örgütte yapılacakların planlanması ve gerçekleştirilmesinde astlara hiçbir şekilde söz hakkı tanımayan bir liderliktir. Bu liderlik türünde, örgüt içerisinde herhangi bir karar alınacak ise çalışanlarını bu sürece dahil etmeyen liderlik özelliğidir. Otokratik liderlik yaklaşımı etkili ve kısa sürede karar alma konusunda sağlıklı olsa da uzun vadede örgüt çalışanlarının moral ve motivasyonunu olumsuz etkilediği görülmektedir. Çünkü günümüz örgütlerinde çalışanlar artık daha çok dış dünyaya açık, eğitim seviyeleri yüksek ve kültür düzeyi oldukça artmıştır. Bu ise beraberinde kişilerde saygınlık duyma hissi uyandırmaktadır. Eğer otokratik bir lider kendi başına kararlar alarak örgüt çalışanlarını dikkate almaz ise o örgüt içerisinde çalışanlarını kaybedecek veya çalışanlarının örgütsel bağlılığına hasar vereceği görülecektir. Bunun içindir ki bu liderlik türünün günümüz örgütlerinde azaldığı görülmektedir (Gözoğlu,2018:25).

Ayrıca otokratik liderlik, klasik liderlik kuramlarının bir alt dalı gibi görünse de esasen bahse konu liderlik anlayışı örgüt içerisinde kontrolü tamamen bir kişinin elinde bulundurmasının ötesinde liderin örgüt içerisinde çalışanlarının iyiliğini devamlı göz önünde bulundurması ve kişileri bu yönüyle etrafında toplamasıdır. Bunun neticesinde otokratik lider; örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanların örgüt ile tam bir uyum içinde olmasını beklemekte ve teşvik edici özelliği ile herkesin yönetim sürecine katılmasını kendi etrafında tasarlayarak gerçekleştirmesini istemektedir (Çetin ve Beceren,2007, s. 122-123).

1.4.7. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik özelliğinin yukarıda anlatılan diğer liderlik türlerinden daha farklı bir liderlik bakış açısı kazandırdığı ifade edilmektedir. Etkileşimci liderlik ile birlikte daha çok kullanılan dönüştürücü liderlik özellikle 1978 yıllarından sonra popülaritesini artırmıştır (Eraslan,2011:4). Çalışmanın devamında bu liderlik özelliğine ayrıntılı bir şekilde değinilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KURAMLARI

Bu bölümde, dönüştürücü liderlik kavramı, dönüştürücü liderlik kuramının özellikleri, dönüştürücü liderliğin nitelikleri incelenmiş ve genel olarak açıklanmıştır. Ayrıca, dönüştürücü liderlik kuramları hakkında literatürdeki McBurns, Bass, Kouzes ve Posner, Yukl ve son olarak da Tichy ve Devanna gibi araştırmacılar tarafından yapılan dönüştürücü liderlik kuramı ile ilgili çalışmalar ele alınmıştır.

2.1. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde literatürde ilk olarak Downton tarafından 1973 yılında gerçekleştirilen “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışma ön plana çıkmaktadır. Dönüştürücü Liderlik (Transformational Leadership) kuramı, ilerleyen dönemde Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) bilinen bir tarihçi olan McGregor Burns tarafından 1978 yılında “*Liderlik*” adlı kitabında sistemleştirilmiştir (Eraslan,2011: 4-5; Bass ve Avolio,1993: 113-121). Bununla birlikte dönüştürücü liderlik üzerine birden fazla tanımlamanın yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan birkaçı Tablo-2.1’de sıralanmıştır.

Yapılan tanımlamalara bakıldığında dönüştürücü liderlik özelliği bulunan kişilerin örgüt içerisinde çalışanlarını basit bir şekilde etkileme yeteneğine sahip oldukları gözlemlenmektedir. Dönüştürücü liderler bir örgüt içerisinde görev alan personel üzerinde pozitif bir etki oluşturdukları gibi aynı zamanda da örgütün performansını ve verimliliğini artırmayı iş felsefesi haline getirmektedirler (House,1992:6-8). Dönüştürücü liderler bütün bu faaliyetleri tasarlayıp uygularken insan odaklı bir yaklaşımla değişen birçok kavramı çalışanlarına uyarlamaya çalışmaktadırlar (Aksaraylı,2015:109-111).

Tablo 2.1.1. Dönüştürücü Liderlik Tanımları

Dönüştürücü liderlik davranışlarına sahip kişiler, örgüt içerisinde kendisini takip edenlerin isteklerini ateşler, gurularını artırıcı faaliyetlerde bulunur ve çalışanlar üzerinde meydana getirirler (Goody vd, 2010;979-980).
Dönüştürücü liderlik özelliği olan kişiler, yakın dönemde organizasyonlarda sıkça karşımıza çıkan belirli olmayan ve gergin ortamlar oluşması durumunda değişimlere uyum sağlamakta hızlı reaksiyon gösteren, gerçekleşen zorlu olaylara karşı eleştirel yaklaşabilen ve karşılaşılan bu zor durumlarla cesaretli bir şekilde uğraşma yeteneğine sahip olurlar (Tengilimoğlu, 2005:5-6).
Dönüşümcü liderlik tutumu sergileyen kişiler; örgüt içerisinde çalışanların sorumluluklarını üstlenen, yapmaları gereken işleri belirleyen, verilen işleri düzgün bir şekilde yaptıklarında alacakları ödül sistemini belirleyen ve çalışanlar tarafından örnek alınarak motivasyonu en üst düzeyde gerçekleştiren olarak tanımlanırlar (İşcan, 2006: 161).
Dönüştürücü liderlik belirli bir örgüt içerisinde ulaşılmak istenen hedeflere güçlü bir vizyoner anlayış ile yaklaşan ve örgüt çalışanlarını bu vizyona güçlü bir şekilde inandıran liderlik kavramıdır (Grint, 1997:200-202).
Dönüştürücü liderlik kendini takip edenleri aynı amaç etrafında toplayan, cesaret, güven, samimiyet, bağlılık ve inançla personelini yönlendirebilen ayrıca arzu ettiği hedefleri gerçekleştirebilen liderlik özelliğidir (Özalp ve Öcal 2000:207-227).

2.1.1. Dönüştürücü Liderlik Kuramının Özellikleri

Bir örgüt veya grup içerisinde bulunan etkili bir dönüştürücü liderin vizyonu geniştir, yol tayin edicidir, entelektüel birikimi yüksek, cesaret ve sorumluluk sahibidir (Bass,1998:5). Ayrıca örgüt içerisinde kendisini takip edenlerin çıkarlarını kendi çıkar ve faydasının üzerinde tutarak örgütün sürdürülebilirliğini sağlamaktadır (Schermerhorn vd.,1994:510-512). Dönüştürücü liderde olması gereken diğer özellikleri şu şekilde sıralanmak mümkündür.

- Örgüt içerisinde daima ileri görüşlüdür,
- Olağanüstü bir durumu soğukkanlı ve profesyonel bir şekilde yönetebilir,
- Devamlı kendini yenileyen bir kişilik yapısına sahiptir,
- Değişime açıktırlar ve örgütün kurumsal değerlerini muhafaza eder,
- Dünyayı takip ederek meydana gelen değişimleri kurumsal bir kültür haline getirir,
- Bir örgüt içerisinde her daim çalışanlarına vizyon yükler,
- Kendilerinden emindirler ve ivedi olarak işlerini gerçekleştirir,
- Örgütsel karar almalarında daima çalışanlarının görüşlerini önemser,
- Görev aldığı örgüte aidiyet duygusu yüksektir,
- Personelin kendini geliştirmesi için imkân oluşturur,

- Kendi öz kararlılıkları yüksek bir şekilde hareket eder (Deitzer, Shilliff, Jucius 1999; Kempner,1996).

2.1.2. Dönüştürücü Liderliğin Nitelikleri

Dönüştürücü liderin nitelikleri örgüt içerisinde kendini takip eden çalışanların ihtiyaç ve amaçları ile doğrudan ilişkilidir. Bu nitelikler; güdüleme, motivasyon, entelektüel birikim, karizma ve kişisel seviyede ilgi olmak üzere toplam beş başlıktan oluşmaktadır (Aksaraylı,2015:113-118).

2.1.2.1. Güdüleme

Güdüleme, örgüt içerisinde dönüştürücü liderlerin personelini çalışma konusunda sorular sormaya teşvik ederek uyarılmasını ve dinamik kalmasını sağlamaktadır. Güdüleme faktörleri; var olan varsayımları yeniden inceleme, örgüt içerisinde meydana gelebilecek sorunlara çözüm bulma, süregelen problemleri çözmek için çalışanlardan görüş ve öneri toplama, henüz incelenmemiş sorun sahalarına yönelme gibi unsurlardan meydana gelmektedir (Omar ve Hussin,2013:347- 351).

2.1.2.2. Motivasyon

Dönüştürücü bir lider için motivasyonun örgüt içerisindeki vazgeçilemez bir nitelik olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Örgüt içerisinde motivasyon; o örgütün devamlılığını sağlayabilmesi, başarı düzeyinin artırılabilmesi ve değişimlere kolayca uyum sağlayabilmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca motivasyonun, dönüştürücü lider için başarılı bir yönetim modellemesi oluşturabilmesi ve yeni düşüncelerini kabul ettirebilmesi anlamında da oldukça gerekli olduğu ifade edilmektedir (Karip,1998:445-447).

2.1.2.3. Entelektüel Birikim

Bir örgüt içerisinde dönüştürücü liderin yeni bir vizyon ve misyon oluşturabilmesi için entelektüel birikiminin yüksek olması gerekmektedir. Dönüştürücü lider, örgüte yeni bir modelleme getirecek ise görev aldığı örgütü daha ileri seviyelere taşıyabilmek için öncelikle dünyayı takip edecek seviyede entelektüel bilgi ve iletişim alanlarına hakim olmalıdır. Ayrıca örgüt içerisinde yeni oluşturacağı atmosferde personelin karşısında saygınlığı ve kabul edilebilirliğini daha kolay sağlayabilmesi adına entelektüel birikimini de devamlı geliştirebilmelidir. Örgüt içerisinde meydana gelebilecek olaylara klasik yaklaşımlar ile değil de entelektüel birikiminin kendini kattığı olgunluk düzeyi ile karşılaştırabildiği görülmektedir (Avolio,1994:444-446; Bass ve Riggio,2006:580-583).

2.1.2.4. Ka

Örgüt içerisinde dönüştürücü liderin karizmatik bir özelliğe sahip olması, dönüştürücü liderin çekiciliğini ve gücünü çalışan üzerinde artırmaktadır. Dönüştürücü liderlik özelliğine sahip bir kişinin karizmasının ana temeli ise sahip olduğu kişisel beceri ve bilgisidir (Ülgen ve Mirze,2007:378). Örgüt içerisinde dönüştürücü lider devamlı olarak örgütü yenileme amacı edindiğinden, karizmatik özelliklerini de kullanarak gerçekleştirdiği değişimlere karşı direnç de örgüt içerisinde minimize ettiği görülmektedir. Bu dirençleri minimize ederken kararlı bir duruş, sağlam bir bilgi düzeyi, etkili bir hitap edebilme yeteneği, çalışan karşısında fizyolojik olarak kendine çekidüzen verme potansiyeli karizma niteliğinin unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır (Özkaya,2003:164; Cho ve Dansereau,2010:411).

2.1.2.5. Kişisel Seviyede İlg

Dönüştürücü lider örgüt içerisinde çalışanları ile kişisel seviyede ilgi kurarak onların verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. Kişisel seviyede ilgi için lider personeline takip etmeli ve onların sorunlarına yönelerek çözüme kavuşturabilmelidir. Örgüt içerisinde personeline bu şekilde yaklaşırsa personeli rahatlatmış olacak doğal olarak da örgütün performansını yükseltebilecektir. Her bir personelin tatminlik

düzyini belirlemeli ve personelin ne istediğini doğru bir düzeyde saptamalıdır. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren personele saygı çerçevesinde davranması ve daha önceki zamanlarda personel ile yaptığı muhabbetleri anımsayarak ara sıra bunları dile getirmesi personelin doygunluk ve tatminlik düzeyini artırmaktadır. (Kreitner ve Kinicki,2009:487-488)

2.2. Dönüştürücü Liderlik Kuramları

Bu bölümde, literatürde var olan dönüştürücü liderlik kuramları açıklanacaktır.

2.2.1. McBurns İçin Dönüştürücü Liderlik Kuramı

1978 yılında McBurns tarafından ortaya atılan bu kuram, örgütlerde gerçekleştirilmek istenen vizyonu en etkili ve disiplinli bir şekilde hayata geçirerek değişimi yönetmek ya da gerçekleştirmek için personelde istek uyandıran bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre, dönüştürücü lider kişiliğine sahip olan birey örgüt içerisinde moral ve motivasyon gücünü en üst seviyede tutarak modern örgütlerin oluşturulmasına fırsat tanımaktadır. Dönüştürücü lider, örgüt içerisinde kendini takip eden personelin gaye ve değer ilişkilerini saptayarak bu kişilere vizyon veren kişi olarak tanımlanmaktadır (Burns, 1978. Akt. Orhan,2021:33).

2.2.2. Bass İçin Dönüştürücü Liderlik Kuramı

Dönüştürücü liderlik teorileri hakkında başka bir araştırma da Bernard Bass tarafından 1985 yılında yapılmıştır. Bass'a göre dönüştürücü liderlik, örgüt içerisinde lideri takip eden personel üzerinde meydana gelen etki olarak tanımlanmaktadır. Dönüştürücü lider şahsına gösterilen güven ve sevgi duygularını yönlendirerek çalışanların ise öğreticiliğini artırarak örgütsel bağlılık duygusu oluşturmaktadır. Ayrıca dönüştürücü liderde karizma, entelektüel uyarım ve kişiselleştirilmiş fikir bulunmasının vazgeçilemez unsurlar olduğu ifade edilmektedir (Kırel,2001:46-48).

- *Karizma:* Örgüt içerisinde bir liderin çalışanlarını etrafında toplayarak o örgütün belirlediği amaçlar doğrultusunda planlı ve programlı bir şekilde kolayca ilerleyebilmesini sağlamak adına lider kişide bulunması gereken bir

unsurdur. Karizma, liderin kişiler üzerinde inandırıcılığının artırmasının ötesinde personelin sorgusuz bir şekilde güvenini kazanarak liderin yapmak istediklerini karşısında bir direnç olmadan gerçekleştirmesine olanak sağlar (Kırel,2001:4-5).

- *Entelektüel Uyarım ve Kişiselleştirilmiş Fikir*: Liderin örgüt personelini olağan şekilde yapmış olduğu tüm iş metotlarını, eylemlerini ve örgütün değerlerini sorgulamaya yönlendirerek düşündürmesini sağlar. Ayrıca lider kişi astlarına engellerle baş edebilme, alışlagelmiş kavramların problemleri hakkında yeni bir bakış açısı kazandırarak var olan gelenekselleşmiş kalıplarından çıkmalarını sağlar (Derin,2017:3-6).

2.2.3. Kouzes ve Posner İçin Dönüştürücü Liderlik Kuramı

Dönüştürücü liderlik teorileri üzerine Kouzes ve Posner tarafından geliştirilen liderlik uygulamaları envanteri Leadership Practices Inventory (*LPI*) beş boyuttan oluşmaktadır. Bu beş boyutlu envanter ifadelerinin uygulamasında toplam 30 ifadeye yer verilerek gözlemcilerin kendilerine ait öz değerlendirilmeleri bulunmaktadır. Kouzes ve Posner tarafından geliştirilmiş olan dönüştürücü liderin göstereceği davranışlar şu şekilde sıralanmıştır (Erarslan,2004:10-12):

Süreç Sorgulama: Örgüt içerisinde belirli amacı gerçekleştirme doğrultusunda yapılan çalışmalar ve planlamaların sonuçlarının ne kadar zaman aldığını veyahut alabileceğini tespit etme metodudur.

Paylaşımçı Vizyon Geliştirme: Çalışanların bağlı bulunduğu örgütün planlamalarına katkıda bulunma ve kendilerini geliştirerek o örgütün gelecekte konumlanacağı yeri tasarlama aşamasıdır.

Personelinin Kendini Geliştirmesine Katkı Sunma: Örgüt içerisinde personelin yeteneklerini ve eğilimlerini keşfederek o personelin kendini geliştirmesine olanak sağlamak ve personelin başka birimlerde daha faydalı olabileceğini tespit ederek personelin yükselmesine katkı bulunmaktır.

Örgüt İçerisinde Örnek Olabilme Ve Çalışanlarını Ödüllendirme: Örgüt içerisinde değişim öncelikle liderden başlar. Liderin tüm personeline karşı eğitim, kültür, sanat ve beceri konularında örnek olabilmesi oldukça önemlidir. Bununla

beraber örgüt içinde faaliyet gösteren personelin başarıları karşısında liderin o personeli ödüllendirmesi veya terfi ettirmesi uygulamasıdır.

2.2.4. Yukl İçin Dönüştürücü Liderlik Kuramı

Dönüştürücü liderlik kuramları arasında gösterilen bir başka çalışma ise Yukl tarafından ortaya konulmuştur. Yukl'a göre dönüştürücü lider, örgüt içerisinde tüm personeli en alt seviyeden başlayarak en üst seviyeye kadar etkileyebilme potansiyeline sahip olabilmelidir. Bu teoriye göre lider her zaman kendini seviye farkı olmaksızın geliştirmeli ve çalışanlarını örgütsel vizyon ile bir bütün haline getirmek için motive etmelidir (Hunt,1999:135-138).

Ayrıca belirli bir örgüt içerisinde faaliyet gösteren lider; örgütün hangi sektöre hitap edeceğini iyi analiz edebilmeli ve geleceğe yönelik eylem planları oluşturmalıdır. Örgüt içerisinde ki dinamikleri tam olarak tespit edebilmenin yanı sıra çalışanlarının moral ve motivasyonlarını en üst düzeyde tutarak örgütün devamlılığını sağlayabilmelidir (Şahin,2009:5-7).

Bununla birlikte Yukl'a göre dönüştürücü liderler; bir örgüt içerisinde faaliyet gösteren personelin aralarında ki çatışmaları ve uyumsuzluğu gideren, personel üzerinde ki meydana gelebilecek değişimleri uygun bir şekilde gerçekleştiren, örgütün devamlılığı ve kalıcılığına büyük katkıları olabilen kişi olarak tanımlanmaktadır (Yukl,1999; Hinkin ve Tracey,1999: Akt. Şahin,2009:1-3).

Yukl, belirli bir örgüt içerisinde dönüştürücü liderliğin uygulanabilmesi için örgütün amaçlarının ve stratejilerinin net bir şekilde ortaya konulması, standartların belirlenmesi, örgütün vizyonunun geliştirilmesi ile birlikte örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi, örgüt çalışanlarının motivasyonlarını artırılması, örgütün değişen koşullara uyum sağlayabilmesi ve çalışanların eğitim seviyelerinin artırılması ile birlikte teşvik edilebilmesi hususlarının önemine değindiği görülmektedir (Dikmen,2012:168-169).

2.2.5. Tichy ve Devanna İçin Dönüştürücü Liderlik Kuramı

Dönüştürücü liderlik teorilerinden bir diğeri ise Tichy ve Devanna tarafından büyük ölçekli 12 şirketin genel müdürlerinden (Chief Executive Officer-CEO) meydana gelen bir grup ile gerçekleştirdiği çalışmadır. Yapılmış olan bu çalışmada dönüştürücü liderin, örgütsel dönüşümü gerçekleştirmek için sergilediği davranışlarda çalışanları ne ölçüde ve nasıl etkilediklerini ortaya koymaya çalıştıkları görülmektedir. Çalışma neticesinde dönüştürücü liderin örgütsel değişim sürecini üç ana unsurla yönettiği tespit edilmiştir (Janssen,2004:29-31):

- *Örgüt İçerisinde Değişim İhtiyacının Tanımlanması:* Lider tarafından rol aldığı örgütün geçmişten var olduğu güne kadar bütün verimlilik ve etkililik analizlerinin tespit edilerek o örgüt hakkında belirlenen eksiklikler ile sorunların tespit edilme aşamasıdır.
- *Örgüt İçerisinde Yeniden Bir Vizyon Oluşturulması:* Örgüt içerisinde değişim ihtiyacının lider tarafından tanımlanmasından sonra örgütü yeniden kurgulayacak ve oluşturacak altyapının oluşturulmasıdır. Oluşturulan bu altyapı sonucunda örgütü revize edecek kararları alırken liderin örgütü gelecekte nerede, ne şekilde ve hangi pazarda faaliyet göstereceğine dair amaçlarını ortaya koymasısıdır.
- *Eskiden Kalan Oluşumların Tamamıyla Değiştirilip Yeni Yapılanmaların Oluşturulması:* Lider tarafından örgüt içerisinde değişim ihtiyacının belirlenmesi ve vizyon ortaya konulduktan sonra örgütün geçmişten gelen tüm parametrelerini değiştirmesi, yapılandırması ve yenilikleri örgüte kazandırarak modern örgütlere uyarlama sürecidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KURAMLARI

Bu bölümde; kültür kavramı, örgütsel kültürün özellikleri, örgütsel kültürün unsurları ve örgütsel kültür kuramları hakkında yapılan araştırmalara değinilecektir.

3.1. Kültür Kuramı

Literatürde kültür ile alakalı kuramlara bakıldığı zaman birçok araştırma yapıldığı gözlemlenmektedir. Bunun içindir ki kültür kuramı hakkında ortak bir tanımlama yapılması konusunda araştırmacılar fikir birliği oluşturamamıştır. Dilbilimciler tarafından “*kültür*” kelimesinin Latin dilinde daha çok kullanılan “*edere-cultura*” sözcüğünden geldiği ifade edilmektedir (Mejuyev,1987:21-22). Ayrıca kültür sözcüğü 15.yüzyılın ilk yarısından itibaren İngilizceye (*culture*) olarak geçtiği görülmektedir. Bununla beraber kültür sözcüğünün en önemli ve gelişmiş tanımı ise 16.yüzyıldan itibaren yapılmıştır ve (*insan topluluklarının yetiştirilmesi, bir araya gelmesi, işlenmesi ve eğitilmesi ile ortaya çıkan olgu*) olarak tanımlanmıştır (Özlem,2000:140-144). Kültür kuramının gelişimsel tarihine baktığımızda, kültürün insanlığın bir parçası olduğu ve toplumlar arasında etkileşimler ile şekillendiğini ayrıca toplum içerisinde oluşan gelenek, bilgi, sanat, hukuk, sağlık ve alışkanlık gibi bütün olguları içine alarak karşımıza çıktığı görülmektedir (Hofstede,1983:74-79). Sağlık kurumlarında da bütün bu olgular bir arada karşımıza çıkmaktadır. Bununla beraber sağlık kurumlarında örgüt kültürünün doğal bir seleksiyon olarak personel üzerinde örgütsel davranış ve bağlılık düzeyini belirleyici bir etkisi olduğu ifade edilmektedir (Pala,2009:31-42). Sağlık kurumlarındaki örgüt kültürünün işlevleri hakkında şu şekilde açıklanabilir (Karahana,2008:4-6):

- Sağlık kurumlarında örgütün değerlerini gelecek nesillere taşır ve devamlılığını sağlar.
- Sağlık kurumlarında var olan örgüt kişiliğini ve kimliğini tanımlayarak personele bu kimliği kullanma imkanı tanır.
- Sağlık personelinin motive etme ve hayat standartlarını anlamlandırma konusunda kurumsal bir kültür oluşturur.

- Sağlık kurumunda oluşan kültür ve değerler sistemi ile beraber hastaneye hizmet almaya gelen kişilere güven, ilgi ve hizmet gibi işlevsel çalışmaları bütünleştirirler.

3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özelliklerine yer verilmeden önce örgüt kavramına bakılması gerekmektedir. Örgüt; insan topluluklarının belirlenen ortak yargılar ve gayeler için beraberce meydana getirdiği anlaşmayı ifade etmektedir (Malinowski,1990:41). Ayrıca örgüt; “belirli bir alanda iş ve işlevsellik ayrımı yapılarak, belirli bir hiyerarşi içerisinde, belirlenmiş olan amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya getirilmiş insan faaliyetlerinin bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Schin,1976). Yapılan örgüt tanımlamalarına bakıldıktan sonra örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt kültürü, düzenli olarak tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplardır,
- Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir,
- Örgüt kültürü üyeler arasında paylaşılmaktadır,
- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur (Taner, 2020:22; (Eren,2014:139).

3.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürü, belirli bir örgüt içerisinde bulunan personel ve yöneticilerin bir araya gelerek aynı gaye uğrunda fikir birliği sağlayarak ortak davranışlarda bulunmasıdır (Aksay,2011:55-57). Gerçekleştirilen bu ortak davranışlar örgüt kültürünün unsurları olarak dokuz başlık ile Tablo 3.1.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.3.1. Örgüt Kültürünün Unsurları

Değerler	Bir örgütte değerler; önem verilen, ulaşılmak istenen, değer verilen, doğru, iyi ve güzel ölçütlerden meydana gelmektedir (Şişman, 2002:93).
Normlar	Normlar değerlere göre daha somut olmakla beraber bir örgüt içerisinde ortaya konulan soyut kurallar bütünüdür (Şişman, 2002:4).
İnanç ve Davranışlar	Bir örgüt içerisinde faaliyet gösteren bir bireyin nelere inanıp nelere inanmaması ve nasıl eylemsel hareketlerde bulunması gerektiğini tanımlamaktadır (Tutar 2017:203- 207).
Törenler	Tören, örgüt içerisinde özel bir an veya kutlama için bir araya gelinen organizasyondur. Örgüt içerisinde birlik ve beraberliği sağlayan güzel bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001-209-210).
Hikayeler	Bir örgüt içerisinde var olan kişilerin geçmiş zamanlarda yaşadıkları ya da tanık oldukları kültürel yargılar ve olaylar olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001:211).
Mitler	Örgüt içerisinde mitler, sosyal bir intizamı beceriyi hedefleyerek düşsel olarak anlatım gerektiren hikayeler bütününden meydana gelmektedir (Doğan, 2007:53-57)
Kahramanlar	Örgüt içerisinde kahramanlar, geçmiş başarıları ile tanınmış ve örnek hal hareket tarzı edinmiş, çalışanları cesaretlendirmiş kişilerdir (Tutar, 2017:209).
Semboller	Örgüt içerisinde belirlenmiş bazı fikir ve değerlerin içselleştirilerek aktarılmasıyla ortaya çıkan nesnel ve edimler bütünüdür (Terzi, 2000:55).
Sloganlar	Örgüt içerisinde gerçekleşen bir olay veya olgu karşısında heyecan duyulan ve bu heyecanın dışı vurularak kişileri harekete geçiren durumlar bütünü olarak anlaşılmaktadır (Eren, 2001:137).

3.4. Örgüt Kültürü Kuramları

Örgüt kültürüne ilişkin geliştirilen kuramlara göz atıldığında neredeyse her örgüte özgü kuramların çeşitlilik gösterdiği ifade edilebilir. Bu bölümde örgüt kültürü kuramları incelenmiştir.

3.4.1. Cameron ve Quinn'nin Kuramı

Örgüt kültürü ile örgütsel başarı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmacılardan ilki olan Cameron ve Quinn modeli; belirli bir örgüt içerisinde meydana gelen kültür ve alt boyutları ile bu boyutların örgütün başarıya ulaşmakta ki etkinliğini ve etkililiğini araştırmayı amaç edinmiştir (Şimşek,2014:5). Gerçekleştirmiş oldukları çalışma neticesinde örgüt içerisinde meydana gelen kültürün iki ana esasa dayandırmışlardır. Bunlardan ilki, işsel ve dışsal yönelim iken ikincisi esneklik ve denetimdir. Ayrıca

belirtilen bu iki ana esasın boyutlarını oluşturan dört farklı kültür bulunmaktadır. Bu boyutlar Tablo 3.2.'de gösterilmektedir (Tutar,2017:270-273).

Tablo 3.4.2. Örgüt Kültürü Boyutları

Klan Kültürü	Bu kültür; bağlılık, katılım, takım çalışması ve aile olma unsurlarından bir araya gelmektedir.
Adhokrasi Kültürü	Bu kültür, yaratıcılık, yenilikçilik ve risk alma unsurlarından bir araya gelmektedir.
Hiyerarşi Kültürü	Bu kültür, emir komuta düzeni, kural ve düzenlemeler, verimlilik unsurlarından bir araya gelmektedir.
Piyasa Kültürü	Bu kültür, rekabet ve çevre etkileşim unsurlarından bir araya gelmektedir.

3.4.2. Harrison ve Handy'nin Kuramı

Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü kuramına göre bir örgüt içerisinde kültür sınıflandırmaları o örgütün kuruluş felsefesine, türüne, özelliğine ve örgütün ne tür sonuçları almak için çalışması gerektiği özelliği belirtmektedir. Buna binaen örgütler içerisinde hangi kültürün oluşması gerektiğine karar verirken o örgütün kuruluşundan başlayarak bütün safhalarını kontrol edildiği bir süreci kapsamaktadır. Harrison ve Handy tarafından belirli bir örgüt içerisinde kültür sınıflandırması yapılırken o örgütün yönetim modeli, yapısı ve hiyerarşik biçimi esas alınarak sınıflandırma yapılmaktadır. Bu sınıflandırmalar; dört alt boyuttan meydana gelmektedir (Türkmen,2007:62-64)

- *Birey Kültürü*: Bir örgüt içerisinde faaliyet gösteren personelin kendi istek ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek istediği boyuttur (Çelik,2011:140-45)
- *Görev Kültürü*: Bir örgüt içerisinde çalışanlarının yetenekleri ve doğru zamanda, doğru yer, doğru işte görevlendirilmesi boyutudur (Özdevecioğlu ve Çelik,2010:95-111).
- *Rol Kültürü*: Bir örgüt içerisinde bürokrasinin çok yüksek ve merkeziyetçiliğin güçlü olduğu bir boyuttur (Özdevecioğlu ve Çelik,2010:100-103).
- *Güç Kültürü*: Bir örgüt içerisinde gerçekleştirilmek istenen tüm faaliyetlerin sadece tek merkezden izin alınarak yapıldığı ve aile işletmesi gibi yönetildiği bir boyuttur (Özdevecioğlu ve Çelik,2010:105-110).

3.4.3. Deal ve Kennedy'nin Kuramı

Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü kuramına göre belirli bir örgüt içerisinde stratejik kararlar alınırken örgütün başka örgütlerle rekabet oluşturma koşullarının belirsizliği, örgütün gerçekleştireceği bir eylem için çevresinde gerçekleşecek olan geri dönütün büyüklüğü oldukça önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bununla beraber örgüt içerisinde meydana gelebilecek tepkilerin belirsizliği ve karar alma sürecinin tam anlamıyla net olmaması bahse konu örgüt kuramında var olan durumlar olarak belirtilmiştir. Bunların neticesinde ise Deal ve Kennedy örgüt kültürü kuramlarını dört boyut etrafında şekillenmiştir. Bu boyutlar aşağıda sıralanmıştır (Şimşek,2014:16-18)

- *Etkinlik Kültürü:* Bir örgüt içerisinde bu kültür etkili ise risk seviyesi oldukça düşük, müşteri beklentileri yüksek seviyede ve dönüt hızı oldukça yüksek olacaktır (Özen,2009:80-82)
- *Kapalı Hiyerarşi Kültürü:* Genellikle kamu kurum ve kuruluşlarında rastlanan örgüt kültürü modelidir. Yerel yönetim ve bankalarda da sıklıkla görülme olasılığı yüksektir. Bu modelde örgüt içerisinde sonuçlara yoğunlaşılması zor olduğu için dönüt vermek de oldukça yavaştır (Çetin,2004:45).
- *Atılgan Kültür:* Bir örgüt içerisinde bu kültür etkili ise sıklıkla personel örgüt içerisinde yüksek risk almakta ve gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçları ile dönütler elde etmektedir. Bu kültürün en tehlikeli tarafı ise başaramamanın maliyetinin örgüte oldukça ağır bir yük getirmesidir (Terzi,2000:80-83).
- *Yetki Kültür:* Bir örgüt içerisinde yüksek seviyede risk ve yavaş geri bildirim sistemi üzerine kurulan kültür unsurudur. Bu kültür modeli ülke ekonomisine oldukça yüksek katkılar sunabilmektedir (Terzi,2000:83).

3.4.4. GeertHofstede'nin Örgüt Kültürü Kuramı

Örgüt Kültürü araştırmacılarından bir diğeri olan Hofste ise örgüt üzerinde ulusal kültürün sonuçlarını merak etmiş ve incelemiştir. Gerçekleştirmiş olduğu bu inceleme neticesinde örgütler açısından sonuçlarını şu şekilde sıraladığı görülmektedir.

- *Güç Mesafesi Özelliği:* Gerçekleştirilmiş olunan bu çalışma ile bir toplumda meydana gelen insanlar arasında ki eşitsizlik dereceleri açıklanmıştır. Ayrıca bu eşitsizliğin olduğu toplumlarda oluşan örgütler içerisinde güç değişimlerinin fazla olduğu bir yapı hakim iken güç değişimlerinin fazla olmadığı örgütlerde ise merkezi olmayan bir yapı olduğu belirtilmektedir (Şimşek,2014:17).
- *Belirsizlikten Kaçınma Özelliği:* Gerçekleştirilmiş olunan bu çalışmada ise bir toplumda meydana gelen kültürün belirsizliklerden ne kadar kaçınabildiğini göstermek amaçlanmaktadır. Belirsizliklerin fazla olduğu toplum yapısında kişilerin gelecek kaygısı oldukça yüksek, örgüt içerisinde stresleri fazla ve duygusal değişimlere büyük tepkiler verdiği görülürken belirsizliklerin az olduğu toplumlarda ise durumun tam tersi bir şekilde karşımıza çıktığı belirtilmiştir (Terzi,2000:Akt. Şimşek,2014:17-18).
- *Bireysellik Özelliği:* Yapılan bu çalışma ile bir toplumda yaşayan ve o toplumun kültürünü oluşturan insanların kişisel veya belirli bir örgütün üyesi olarak hareketlerini sergileme durumu ifade edilirken, aynı toplum içerisinde bulunan eril ve dişil özellikler boyutu ile cinsiyetler üzerinde etkili olan rollerin açıklanması amaçlanmıştır (Balcı,2007; Gümüştekin ve Emet,2007: Akt. Şimşek,2014:17-19).

3.4.5. Diana Phesey'in Örgüt Kültürü Kuramı

Örgüt Kültürü araştırmacılarından başka bir diğeri olan Phesey ise gerçekleştirmiş olduğu araştırmalarında Harrison ve Handy'nin çalışmalarını esas alarak yapmıştır. Çalışmalarının sonucunda ise kültür boyutlarını dört farklı başlıkta ele aldığı görülmektedir (İpek,2012: 400-410).

- *Rol Kültürüne Sahip Örgütler:* Bu tip özelliğe sahip örgütlerde keskin bir hiyerarşik sıralanmanın olduğu görülmekle beraber en üstte ise yönetim kademesinin olduğu karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde faaliyet alanları, iş ve görev tanımları, kurallar, personelin davranış şekli dahil bütün her şey önceden belirlenmiştir (Phesey,1993: Akt. Şimşek,2014:17-20).
- *Başarı Kültürüne Sahip Örgütler:* Bu tür örgütler de kurallar çok önemli olmamakla beraber asıl olan örgütün başarıya ulaşmasına amaç edinen bir

yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Genellikle büyük olmayan örgütlerde görülmekle birlikte çalışanların bu kültüre sahip örgüt içerisinde daha çok tatmin oldukları ve severek çalıştıkları görülmektedir (Pheysey,1993: Akt. Şimşek,2014:17-20).

- *Güç Kültürüne Sahip Örgütler:* Bu tür örgütlerde ise genellikle aile şirketi tipleri ya da mafya şirketi tiplerini görmektedir. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren yönetim kademesinde bulunan kişiler baskın karakterli ve diğer herkesi hizmetinde görmektedir. Lider bu tür örgütlerde her şeyi bilen kişi olarak görülmektedir (Pheysey,1993: Akt. Şimşek,2014:17-20).
- *Destek Kültürüne Sahip Örgütler:* Bu tür örgütlerde genellikle örgüt içerisinde faaliyet gösteren personelin fikirleri oldukça önemlidir. Ayrıca örgüt içerisinde herkes kendini örgütün önemli ve değerli bir parçası olarak görmektedir. Örgüt içerisinde karar alınacak ise üyeler arasında karşılıklı saygı ve ortak karar alma duygusuyla kararlar alınmaktadır. Bunun neticesinde ise örgüte aidiyetlik duygusu artmakta ve çalışanların motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir (Pheysey,1993: Akt. Şimşek,2014:17-20)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE METOT

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ve amacı, önemi, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ölçekleri, araştırmanın etik boyutu ve hipotezleri, verilerin değerlendirilmesi ile güvenilirlik analizleri yer almaktadır.

4.1. Tezin Amacı ve Önemi

Bu araştırma çerçevesinde, Ankara ilindeki bir kamu hastanesinde görev alan çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ile örgüt kültürü düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlayan kesitsel türde bir çalışmadır. Bununla birlikte yakın zamanda kendini göstermiş olan liderlik kuramlarından biri olan dönüşümcü liderlik kapsamında sağlık çalışanlarının rolü üzerindeki sergileyeceği tutumlar detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

4.2. Tez Araştırmasının Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde bir kamu hastanesinde görev yapan sağlık profesyonelleri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında Google Forms uygulaması üzerinden çevrimiçi anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Bu kapsamda veri toplama yöntemi olarak kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ölçekteki tüm soruları cevaplandırabilecek herkesin katılım gösterebildiği bir metottur. Kolayda örneklem ile araştırmacı belirlenen örneklem ile araştırmada belirlediği sayıya ulaşmaya kadar basit bulunan ve kolay ulaşılabilen uygun katılımcılardan verilere ulaşmayı amaçlamaktadır (Haşiloğlu vd.,2015:20). Bu doğrultuda ölçekleri tam ve doğru şekilde yanıtlayan toplam 364 sağlık çalışanı araştırma kapsamına alınmıştır.

4.3. Tez Araştırmasının Veri Toplama Yöntemi

Araştırma kapsamında nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Nicel araştırma aşamasında sayısal veriler kullanıldığı için istatistiksel ve matematiksel yöntemler kullanılarak analizler yapılmaktadır. Gerçekleştirilen bu çalışmada çevrim içi anket yönetimi tercih edilmiştir. Çevrimiçi anket uygulaması, araştırma ile ilgili önceden belirlenmiş soruların internet aracılığı ile kişilere gönderilmesinden ibarettir (Arıkan,2018:100). Ayrıca araştırma yapılmadan önce ölçekleri Türkçeye çeviren kişilerden ve Ankara İl Sağlık Müdürlüğü aracılığıyla da araştırmanın yapıldığı kamu hastanesinden yazılı izinler alınmıştır (Bkz. Ek 4).

Araştırmanın veri toplama araçları toplam üç bölümden oluşmaktadır. Ölçek formunun ilk bölümü kişisel veri formundan oluşmaktadır. Form, kamu hastanesinde görev alan sağlık profesyonellerinin sosyodemografik bilgilerinin yer aldığı belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılacak ölçekler aşağıda sıralanmıştır.

Araştırmada kullanılacak ilk ölçek Avolio ve Bass (2004) tarafından geliştirilmiş olan dönüşümcü liderlik ölçeği, Koç (2020) aracılığıyla Türkçeye çevrilmiş olup sağlık çalışanları üzerinde analiz yapabilmek için son haline getirilmiştir. Ölçek 5’li Likert tipinde (1:Hiç Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Orta Düzeyde Katılıyorum, 4:Katılıyorum ve 5:Tamamen Katılıyorum) dizayn edilmiş beş alt boyuttaki toplam 31 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; “1:İdealleştirilmiş Etki, 2:İlham Vererek Güdüleme, 3:Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma, 4:Bireysel İlgi ve 5:Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlamadır” şeklindedir.

Araştırmada kullanılacak ikinci ölçek Denison (1990) tarafından geliştirilmiş olan ÖKÖ, Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanarak sağlık çalışanları evrenine uyarlanmıştır.. Ölçek 5’li Likert tipinde dizayn edilmiş (1:Hiç Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Orta Düzeyde Katılıyorum, 4:Katılıyorum ve 5:Tamamen Katılıyorum) ve 36 ifade ve toplam 5 alt boyuttan (1:Katılım, 2:Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler, 3:Tutarlılık, 4:Uyum ve 5:Misyon) oluşmaktadır.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma sadece kamuya ait bir eğitim ve araştırma hastanesinde gerçekleştirildiğinden dolayı görev yapan personelin araştırmanın yapıldığı tarihler arasındaki fikirlerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla sonuçlar tüm sağlık çalışanlarına genellendirilemez. Ayrıca çalışma kapsamında kurumda çalışan personel sayısının talebimize rağmen verilmemesi de araştırmanın bir başka kısıtlılığını oluşturmaktadır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H₁: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının DLÖ toplam puanları ve alt boyutları ile cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H₂ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının DLÖ toplam puanları ile alt boyutları açısından yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H₃ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının DLÖ toplam puanları ile alt boyutları açısından eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H₄ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının DLÖ toplam puanları ve alt boyutları ile çalıştıkları pozisyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H₅ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının DLÖ toplam puanları ve alt boyutları ile meslekleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H₆ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının DLÖ toplam puanları ve alt boyutları ile çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H₇ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının DLÖ toplam puanları ve alt boyutları ile mevcut yönetici ile çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H₈ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının ÖKÖ toplam puanları ve alt boyutları ile cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H₉ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının ÖKÖ toplam puanları ve alt boyutları ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H₁₀ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının ÖKÖ toplam puanları ve alt boyutları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H₁₁ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının K toplam puanları ve alt boyutları ile çalıştıkları pozisyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H₁₂ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının K toplam puanları ve alt boyutları ile meslekleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H₁₃ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının K toplam puanları ve alt boyutları ile çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H₁₄ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının K toplam puanları ve alt boyutları ile mevcut yönetici ile çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H₁₅ : Araştırmaya katılan sağlık alışanlarının DL toplam puanları ile K toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₆ : Araştırmaya katılan sağlık alışanlarının DL toplam puanları ile İdelleştirilmiş Etki alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₇ : Araştırmaya katılan sağlık alışanlarının DL toplam puanları ile İlham Vererek Güdüleme alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₈ : Araştırmaya katılan sağlık alışanlarının DL toplam puanları ile Entellektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₉ : Araştırmaya katılan sağlık alışanlarının DL toplam puanları ile Bireysel İlgisi alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂₀ : Araştırmaya katılan sağlık alışanlarının DL toplam puanları ile Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂₁ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının K toplam puanları ile Katılım alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂₂ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının K toplam puanları ile Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂₃ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının K toplam puanları ile Tutarlılık alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂₄ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının K toplam puanları ile Uyum alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂₅ : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının ÖKÖ toplam puanları ile Misyon alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4.6. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Bilimsel çalışmalarda ana gaye soru ve problemlere doğru cevaplar verebilmektir. Bir araştırmada geçerlilik, ölçeğin neyi amaçladığını, neler gösterip göstermediğini ve neleri ölçebildiğini belirlemeye çalışmaktır. Aynı zamanda geçerlilik bir araştırmanın doğruluğunu kanıtlayan bir yöntemdir (İnan,2019:293). Bu araştırmada ölçeklerin güvenilirlik analizini gerçekleştirmek için Cronbach&Alpha analizleri yapılmıştır (Tablo 4.1).

Tablo 4.6.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha Değeri (Güvenirlik Katsayısı)
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	0,971
İdealleştirilmiş Etki	0,973
İlham Vererek Güdüleme	0,973
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	0,972
Bireysel İlgi	0,973
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	0,973
Örgüt Kültürü Ölçeği	0,972
Katılım	0,975
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	0,973
Tutarlılık	0,974
Uyum	0,974
Misyon	0,974

Çalışmada değerlendirilen ölçeklerin güvenilirlik analizleri için Cronbach&Alpha değerleri hesaplanmış ve bu değerler, DLÖ için toplam skor olarak 0,971 bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında ise İdealleştirilmiş Etki alt boyutu için 0,973, İlham Vererek Güdüleme alt boyutu için 0,973, Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma alt boyutu için 0,972, Bireysel İlgi alt boyutu için 0,973 ve son olarak da Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama alt boyutu için 0,973 olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan bir diğer ölçek olan ÖKÖ için kümülatif olarak Cronbach&Alpha değeri 0,972 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlar

açısından bakıldığında ise, Katılım alt boyutu için 0, 975, Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler alt boyutu için 0, 973, Tutarlılık alt boyutu için 0, 974, Uyum alt boyutu için 0, 974 ve son olarak da Misyon alt boyutu için 0, 974 olarak Cronbach&Alpha değerleri tespit edilmiştir. Genel olarak tablo incelendiğinde liderlik ve örgüt kültürü toplam puanları ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının $0,80 \leq \alpha < 1$ arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler neticesinde ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada elde edilecek verilerin analizi SPSS paket programı v.26 (IBM Inc. Chicago, USA) kullanılarak incelenmiştir. Çalışmada hastaların demografik verilerinin sürekli ve kesikli olmasına göre ortalama \pm standart sapma veya yüzdelik oranlar, DLÖ ve ÖKÖ skorlarının istatistiksel değerlendirmelerinde ise tanımlayıcı istatistik yöntemleri (ortalama, standart sapma, en büyük, en küçük değer) kullanılmıştır. Çalışmadaki katılımcılardan elde edilen verilerin varyans homojenliklerinin ve normal dağılıma uyumlu olup olmadıklarının değerlendirilmesinde, literatürde öngörüldüğü şekilde örneklem boyutuna bağlı analizler kullanılmıştır. Literatürde yer alan santral limit teoremi gereğince büyük örneklem boyutlarının normallik testi sonuçlarından bağımsız olarak, verilerin normal dağılıma yaklaşacak şekilde dağılım gösterdiği belirtilmiş olsa da (Lumley et al.,2002; Wilcox, 2010), her büyük boyutlu örneklemin normal dağılım göstermediği bildirilmektedir (Micceri,1989; Öztuna et al.,2006). Bu yaklaşımda örneklem boyutunun 200 katılımcının üzerinde olduğu çalışmalarda histogram grafiklerinin, eğrilik ve basıklık katsayılarının değerlendirilerek dağılımın normalliğine karar verilmesi önerilmektedir.

Çalışmaya dahil edilen sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile dönüştürücü liderlik ve örgütsel kültür ölçekleri alt boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının değerlendirilmesi amacı ile bağımsız örneklem-t testi ve ANOVA analizleri kullanılmıştır. Ayrıca sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik özellikleri ve örgütsel kültür düzeyleri arasındaki ilişki de incelenmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

5.1. Bulgular

5.1.1. Ölçekler ve Alt Boyutlar için Normallik Testi

Öncelikle verilerin normal dağılıma uyup uymadığının belirlenebilmesi adına normallik testleri yapılmıştır. Araştırmada hangi tür testlerin yapılacağına karar verirken çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmalıdır (Blanca vd.,2013). Bu araştırma kapsamında hangi analizlerin yapılacağına ve verilerin normal dağılıma uyup uymadığına karar verebilmek için öncelikle Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri gerçekleştirilmiştir. Literatürde normal dağılıma karar verirken belirleyici olan değerlerin basıklık ve çarpıklık değerleri (Skewness ve Kurtosis) olduğu ifade edilmektedir. Sosyal bilimler için -1, 5 ile +1, 5 arasındaki basıklık ve çarpıklık değerlerinin verilerin normal dağılıma uyumu için yeterli olduğu görüşü hakimdir (Tabachnick vd.,2013). Bu görüşten hareketle DLÖ'nün (Skewness=-, 422; Kurtosis=-, 523) ve ÖKÖnin (Skewness=-, 073; Kurtosis=-, 315) değerlerine bakıldığında normal dağılıma uyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla yapılan analiz sonuçlarında çarpıklık ve basıklık değerleri -1, 5 ile +1, 5 değer aralığında olduğu için araştırma kapsamında verilerin analizi için parametrik testler kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen demografik özelliklerin değerlendirilmesinden elde edilen sonuçlar Tablo 5.1'de verilmiştir.

Tablo 5.1.1. Demografik özellikler

	N	%
Cinsiyet		
Kadın	169	%46,4
Erkek	195	%53,6
Yaş		
19-27	131	%36
28-36	100	%27,5
37-45	80	%22
46-54	37	%10,2
55 ve üzeri	16	%4,4
Eğitim Seviyesi		
Lise	64	%17,6
Ön Lisans/Lisans	219	%60,2
Yüksek Lisans	59	%16,2
Doktora	22	%6
Meslek		
Doktor	62	%17
Hemşire	144	%39,6
Yardımcı Personel	72	%19,8
Paramedik	28	%7,7
Anestezi Teknikeri	20	%5,5
Laboratuvar Teknikeri	19	%5,2
İdari Personel	19	%5,2
Pozisyon		
Yönetici	35	%9,6
Yönetici Olmayan	329	%90,4
Hastanede Toplam Çalışma Süresi		
1 yıldan az	39	%10,7
1-4 yıl	189	%51,9
5-8 yıl	70	%19,2
9-12 yıl	20	%5,5
13 yıl ve üzeri	46	%12,6
Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresi		
1 yıldan az	87	%23,9
1-4 yıl	218	%59,9
5-8 yıl	48	%13,2
9-12 yıl	6	%1,6
13 yıl ve üzeri	5	%1,4

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların %53,6'sı (n=195) erkek, %46,4'ü (n=169) kadındır. Tüm katılımcılarda yaş değerlerine bakıldığında ise, 19-27 yaş aralığında %36

(131), 28-36 yaş aralığında %27,5 (100), 37-45 yaş aralığında %22 (80), 46-54 yaş aralığında %10,2 (37) ve 55 yaş ve üzeri yaş aralığında %4,4 (16) katılımcının olduğu gözlemlenmiştir. Cinsiyetlere göre yaşların normal dağılıma uygun olduğu görülerek bağımsız örneklem-t testi uygulanmış ve yapılan istatistiksel analizde kadın ve erkek cinsiyet arasında yaş değerleri açısından anlamlı değişiklik izlenmemiştir (p=0,462).

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise %17,6'sının (n=64) lise mezunu, %60,2'sinin (n=219) ön lisans/lisans mezunu, %16,2'sinin (n=59) yüksek lisans mezunu, %6'sının (n=22) ise doktora mezunu olduğu görülmüştür. Mesleklere dair yapılan değerlendirmede ise, %17'sinin (n=62) doktor (uzman ve pratisyen), %39,6'sının (n=144) hemşire, %19,8'inin (n=72) yardımcı personel, %7,7'sinin (n=28) paramedik, %5,5'inin (n=20) anestezi teknikeri, %5,2'sinin (n=19) laboratuvar teknikeri ve %5,2'sinin (n=19) idari personel olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada ele alınan 364 katılımcı içerisinde yönetici pozisyonunda olan sağlık çalışanı oranı %9,6 (n=35) olup, yönetici kadrosundakilerin mesleklere göre dağılımı değerlendirildiğinde; 6'sının doktor, 19'unun hemşire, 5'inin yardımcı personel, 2'sinin paramedik, 1'inin anestezi teknikeri ve 2'sinin idari personel olduğu saptanmıştır.

Çalışmanın yapıldığı kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında, 1 yıldan az %10,7 (39), 1-4 yıl arası %51,9 (189), 5-8 yıl arası %19,2 (70), 9-12 yıl arası %5,5 (20), 13 yıl ve üzeri ise %12,6 (46) olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin çalışma sürelerine bakıldığında ise, 1 yıldan az %23,9 (87), 1-4 yıl arası %59,9 (218), 5-8 yıl arası %13,2 (48), 9-12 yıl arası %1,6 (6), 13 yıl ve üzeri %1,4 (5) arasında çalışan olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.1.2. DLÖ ile ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler	N	\bar{x}	Ss.
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	364	3,29	1,01
İdealleştirilmiş Etki	364	3,36	1,01
İlham Vererek Güdüleme	364	3,21	1,03
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	364	3,25	1,12
Bireysel İlgi	364	3,27	1,05
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	364	3,35	1,12
Örgüt Kültürü Ölçeği	364	3,05	0,80
Katılım	364	3,19	0,81
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	364	3,13	0,88
Tutarlılık	364	2,92	0,96
Uyum	364	3,07	0,78
Misyon	364	2,95	0,92

Ss:Standart Sapma

Katılımcılara yapılan Dönüştürücü Liderlik ile Örgüt Kültürü Ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutlarının analizlerinden elde edilen sonuçlar Tablo 5.2’de sunulmuştur. Bu sonuçlara göre araştırmaya dâhil edilen tüm katılımcıların DLÖ puan ortalaması $3,29 \pm 1,01$ puan seviyesindedir. Bu ölçeğin alt boyutlarından elde edilen ortalamalara bakıldığında ise, İdealleştirilmiş Etki $3,36 \pm 1,01$ puan, İlham Vererek Güdüleme $3,21 \pm 1,03$ puan, Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma $3,25 \pm 1,12$ puan, Bireysel İlgi $3,27 \pm 1,05$ puan, Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama $3,35 \pm 1,12$ olarak tespit edilmiştir. ÖKÖ ortalaması $3,05 \pm 0,80$ puan olup bu ölçeğin alt boyutlarından Katılım $3,19 \pm 0,81$ puan, Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler $3,13 \pm 0,89$ puan, Tutarlılık $2,92 \pm 0,96$ puan, Uyum $3,07 \pm 0,78$ puan, Misyon $2,95 \pm 0,92$ puan olarak hesaplanmıştır.

Tablo 5.1.3. DLÖ ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi

Cinsiyet		N	Ortalama	Ss.	T	p
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	Kadın	169	3,17	1,05	4,115	,043
	Erkek	195	3,99	0,98		
İdealleştirilmiş Etki	Kadın	169	3,27	1,03	2,475	,117
	Erkek	195	3,43	1,00		
İlham Vererek Güdüleme	Kadın	169	3,13	1,06	2,024	,156
	Erkek	195	3,28	1,00		
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	Kadın	169	3,08	1,15	7,522	,006
	Erkek	195	3,40	1,07		
Bireysel İlgi	Kadın	169	3,16	1,08	3,820	,051
	Erkek	195	3,37	1,01		
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Kadın	169	3,23	1,18	3,564	,060
	Erkek	195	3,45	1,06		

Ss:Standart Sapma, t:Tukey, $p < 0.05$

Tablo 5.3’de katılımcıların cinsiyetleri ile DLÖ ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında değişiklik gösterip göstermediğini açıklamak amacıyla örneklem-t testi analizi bulguları gösterilmiştir. DLÖ genel puan ortalamaları açısından araştırmaya katılanların cinsiyetleri farklılık göstermektedir ($p=0,043$). Buna ilaveten Entelektüel Uyarım ve Uygun bir Model Olma alt boyutları açısından da araştırmaya katılanların cinsiyetleri farklılık göstermektedir ($p=0,043$; $p=0,006$). Diğer alt boyutlar için kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$). Ortaya çıkan sonuçlara göre DLÖ ile Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir

Model Olma alt boyutu için H₁ hipotezi kabul edilirken diğer alt boyutlar için ise H₁ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.1.4. DLÖ ve Alt Boyutlarının Yaş Açısından Değerlendirilmesi

	Yaş	N	Ortalama	Ss.	F	p	t
DLÖ	19-27	131	3,64	0,90	8,839	,0001	,055
	28-36	100	3,30	1,02			,065
	37-45	80	2,94	0,99			,0001
	46-54	37	2,95	1,12			,020
	55 ve üzeri	16	2,82	0,76			,014
İdealleştirilmiş Etki	19-27	131	3,70	0,94	8,250	,0001	,057
	28-36	100	3,35	1,02			,055
	37-45	80	3,02	0,95			,0001
	46-54	37	3,02	1,10			,002
	55 ve üzeri	16	2,97	0,72			,037
İlham Vererek Güdüleme	19-27	131	3,52	0,92	6,079	,0001	,065
	28-36	100	3,17	1,07			,062
	37-45	80	2,96	1,01			,001
	46-54	37	2,91	1,12			,010
	55 ve üzeri	16	2,80	0,70			,050
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	19-27	131	3,64	0,95	9,823	,0001	,090
	28-36	100	3,30	1,11			,101
	37-45	80	2,87	1,14			,0001
	46-54	37	2,83	1,29			,001
	55 ve üzeri	16	2,63	0,86			,004
Bireysel İlgisi	19-27	131	3,55	0,94	5,092	,001	,213
	28-36	100	3,31	1,06			,416
	37-45	80	2,95	1,05			,001
	46-54	37	3,04	1,16			,071
	55 ve üzeri	16	2,97	1,02			,212
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	19-27	131	3,79	1,00	11,434	,0001	,070
	28-36	100	3,37	1,11			,028
	37-45	80	2,93	1,08			,0001
	46-54	37	2,96	1,20			,0001
	55 ve üzeri	16	2,73	0,85			,002

Ss:Standart Sapma, t:Tukey, p<0.05

Tablo 5.4’de katılımcıların yaş grupları ile DLÖ ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığının tespit

edilmesi için yapılan tek yönlü ANOVA testi analizinin bulguları gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların meslekleri ile DLÖ ve alt boyutları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,0001$). Ortaya çıkan sonuçlara göre DLÖ alt boyutları için H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

DLÖ alt boyutları için farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Post Hoc testi olarak Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre söz konusu fark 37 ve üzerinde yaşa sahip katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Ölçeğin alt boyutları açısından bakıldığında da İdealleştirilmiş Etki, İlham Vererek Güdüleme ve Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma alt boyutlarında da yine söz konusu fark 37 ve üzerindeki katılımcılardan kaynaklanmaktadır. ($p<0,05$). Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama alt boyutu için söz konusu fark 28 yaş ve üzeri katılımcılardan, Bireysel İlgi alt boyutunda ise fark 28-36 arasındaki katılımcılardan kaynaklanmaktadır ($p<0,05$)

Tablo 5.1.5. DLÖ ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Açısından Değerlendirilmesi

	Eğitim	N	Ortalama	Ss.	F	p	t
DLÖ	Lise	64	3,74	0,76	7,244	,0001	0,007
	Ön Lisans/Lisans	219	3,28	1,06			0,004
	Yüksek Lisans	59	2,95	1,01			0,001
	Doktora	22	3,05	1,12			0,027
İdealleştirilmiş Etki	Lise	64	3,77	0,78	7,110	,0001	0,030
	Ön Lisans/Lisans	219	3,36	1,06			0,019
	Yüksek Lisans	59	2,97	0,98			0,001
	Doktora	22	3,12	0,72			0,040
İlham Vererek Güdüleme	Lise	64	3,58	1,83	4,976	,002	0,020
	Ön Lisans/Lisans	219	3,20	1,06			0,044
	Yüksek Lisans	59	2,93	1,06			0,002
	Doktora	22	2,93	0,81			0,045
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	Lise	64	3,77	0,83	7,206	,0001	0,007
	Ön Lisans/Lisans	219	3,21	1,16			0,002
	Yüksek Lisans	59	2,94	1,14			0,001
	Doktora	22	2,91	0,92			0,008
Bireysel İlgi	Lise	64	3,70	1,80	5,648	,001	0,025
	Ön Lisans/Lisans	219	3,25	1,09			0,013
	Yüksek Lisans	59	2,95	1,08			0,001
	Doktora	22	3,17	0,88			0,008
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Lise	64	3,90	0,84	8,301	,0001	0,002
	Ön Lisans/Lisans	219	3,31	1,17			0,001
	Yüksek Lisans	59	2,96	1,08			0,001
	Doktora	22	3,16	0,87			0,031

Ss:Standart Sapma, t:Tukey, $p<0.05$

Tablo 5.5'de katılımcıların eğitim durumları ile DLÖ ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında değişiklik gösterip göstermediğini açıklamak adına tek yönlü ANOVA testi analizi bulguları gösterilmiştir. Her bir p değerine bakıldığında DLÖ ve alt boyutlarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur

(sırayla $p=0,0001$; $p=0,0001$, $p=0,002$; $p=0,0001$; $p=0,001$; $p=0,0001$). Ortaya çıkan sonuçlara göre DLÖ alt boyutları için H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Farkın hangi kısımdan kaynaklandığının tespit adına Post Hoc testi olarak Tukey testi uygulanmıştır. Bu farkın tüm eğitim seviyelerindeki çalışanların birbirleri arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.1.6. DLÖ ve Alt Boyutlarının Pozisyon Açısından Değerlendirilmesi

Pozisyon		N	Ortalama	Ss.	T	p
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	Yönetici	35	3,16	1,12	,608	,436
	Yönetici Olmayan	329	3,30	1,00		
İdealleştirilmiş Etki	Yönetici	35	3,29	1,09	,161	,689
	Yönetici Olmayan	329	3,36	1,00		
İlham Vererek Güdüleme	Yönetici	35	3,05	1,17	,976	,324
	Yönetici Olmayan	329	3,23	1,01		
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	Yönetici	35	3,11	1,25	,595	,441
	Yönetici Olmayan	329	3,26	1,10		
Bireysel İlgi	Yönetici	35	3,23	1,20	,075	,785
	Yönetici Olmayan	329	3,28	1,03		
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Yönetici	35	3,13	1,17	1,527	,217
	Yönetici Olmayan	329	3,37	1,11		

Ss:Standart Sapma, t:Tukey, $p<0.05$

Tablo 5.6’da katılımcıların çalıştıkları pozisyon ile DLÖ ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan örneklem-t testi analizinin bulguları gösterilmiştir. DLÖ ile alt boyutları için anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p >0,05$). Ortaya çıkan sonuçlara göre DLÖ alt boyutları için H_4 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.1.7. DLÖ ve Alt Boyutlarının Meslekler Açısından Değerlendirilmesi

	Meslek	N	Ortalama	Ss.	F	p	t
DLÖ	Doktor	62	3,24	0,81	5,552	,0001	,004
	Hemşire	144	3,14	1,08			,001
	Yardımcı Personel	72	3,87	0,62			,007
	Paramedik	28	3,16	1,28			,020
	Anestezi Tek.	20	3,08	1,11			,027
	Laboratuvar Tek.	19	3,06	1,14			,025
	İdari Personel	19	2,97	0,92			,007
İdealleştirilmiş Etki	Doktor	62	3,27	0,83	4,529	,0001	,006
	Hemşire	144	3,26	1,04			,001
	Yardımcı Personel	72	3,88	0,7			,008
	Paramedik	28	3,21	1,29			,036
	Anestezi Tek.	20	3,09	1,29			,026
	Laboratuvar Tek.	19	3,14	1,12			,055
	İdari Personel	19	3,07	0,92			,024
İlham Vererek Güdüleme	Doktor	62	3,18	0,80	3,972	,001	,039
	Hemşire	144	3,07	1,11			,001
	Yardımcı Personel	72	3,71	0,73			,025
	Paramedik	28	3,15	1,35			,033
	Anestezi Tek.	20	2,97	1,09			,163
	Laboratuvar Tek.	19	3,12	1,07			,251
	İdari Personel	19	2,91	0,87			,058
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	Doktor	62	3,18	0,94	5,865	,0001	,002
	Hemşire	144	3,07	1,18			,001
	Yardımcı Personel	72	3,91	0,67			,005
	Paramedik	28	3,17	1,33			,035
	Anestezi Tek.	20	3,04	1,25			,024
	Laboratuvar Tek.	19	2,97	1,29			,014
	İdari Personel	19	2,92	1,05			,007
Bireysel İlgi	Doktor	62	3,22	0,91	4,843	,0001	,010
	Hemşire	144	3,16	1,11			,001
	Yardımcı Personel	72	3,84	0,66			,020
	Paramedik	28	3,01	1,32			,005
	Anestezi Tek.	20	3,14	1,20			,096
	Laboratuvar Tek.	19	3,01	1,15			,030
	İdari Personel	19	2,99	0,88			,022
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Doktor	62	3,36	0,93	6,168	,0001	,009
	Hemşire	144	3,15	1,20			,001
	Yardımcı Personel	72	4,01	0,69			,020
	Paramedik	28	3,25	1,30			,026
	Anestezi Tek.	20	3,19	1,11			,040
	Laboratuvar Tek.	19	3,08	1,23			,040
	İdari Personel	19	2,96	1,17			,015

Ss:Standart Sapma, t:Tukey, p<0.05

Tablo 5.7’de katılımcıların meslekleri ile DLÖ ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını tespit edilmesi için yapılan tek yönlü ANOVA testi analizi bulguları gösterilmiştir. Katılımcıların meslekleri ile DLÖ ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Ortaya çıkan sonuçlara göre DLÖ alt boyutları için H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirleyebilmek adına Post Hoc testlerinden olarak Tukey testi uygulanmıştır. DLÖ puan ortalamaları açısından söz konusu fark tüm grupların birbirleri arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu durum alt boyutlardan Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama ve Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma için de söz konusudur. Bireysel İlgî alt boyutunda ise söz konusu fark, anestezi teknikeri hariç diğer tüm gruplar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. İdealleştirilmiş Etki alt boyutunda ise aynı durum laboratuvar teknisyenleri için söz konusudur. İlham Vererek Güdüleme alt boyutu için gruplar arasındaki fark doktor, hemşire ve yardımcı personel ve paramedik gruplarından kaynaklanmaktadır.

Tablo 5.1.8. DLÖ ve Alt Boyutlarının Çalışma Süresi Açısından Değerlendirilmesi

	Süre	N	Ortalama	Ss.	F	p	t
DLÖ	1 yıldan az	39	3,58	0,69	4,200	,002	,004
	1-4 yıl	189	3,36	1,02			,008
	5-8 yıl	70	3,18	0,99			,278
	9-12 yıl	20	3,51	0,93			,065
	13 yıl ve üzeri	46	2,81	1,15			,200
İdealleştirilmiş Etki	1 yıldan az	39	3,59	0,70	3,792	,005	,041
	1-4 yıl	189	3,46	1,02			,027
	5-8 yıl	70	3,14	1,02			,914
	9-12 yıl	20	3,57	0,94			,176
	13 yıl ve üzeri	46	2,97	1,11			,090
İlham Vererek Güdüleme	1 yıldan az	39	3,48	0,81	2,820	,025	,019
	1-4 yıl	189	3,24	1,04			,070
	5-8 yıl	70	3,19	0,95			,262
	9-12 yıl	20	3,42	1,10			,155
	13 yıl ve üzeri	46	2,80	1,13			,190
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	1 yıldan az	39	3,55	0,80	3,696	,006	,007
	1-4 yıl	189	3,33	1,10			,009
	5-8 yıl	70	3,16	1,07			,245
	9-12 yıl	20	3,39	1,16			,177
	13 yıl ve üzeri	46	2,73	1,33			,210
Bireysel İlgî	1 yıldan az	39	3,51	0,77	3,044	,017	,030
	1-4 yıl	189	3,33	1,03			,046
	5-8 yıl	70	3,20	1,04			,409
	9-12 yıl	20	3,58	1,00			,073
	13 yıl ve üzeri	46	2,85	1,24			,240
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	1 yıldan az	39	3,79	0,62	6,704	,0001	,0001
	1-4 yıl	189	3,44	1,14			,0001
	5-8 yıl	70	3,24	1,16			,060
	9-12 yıl	20	3,63	0,79			,012
	13 yıl ve üzeri	46	2,68	1,16			,085

Ss:Standart Sapma, t:Tukey, p<0.05

Tablo 5.8’de katılımcıların çalışma süresi ile DLÖ ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA testi analizi bulguları gösterilmiştir. Buna göre DLÖ puan ortalamaları ve alt boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (sırayla p=0,002; p=0,005, p=0,025; p=0,006; p=0,017; p=0,0001). Ortaya çıkan sonuçlara göre DLÖ alt boyutları için H₆ hipotezi kabul edilmiştir.

Söz konusu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Post-Hoc testi olarak Tukey testi uygulanmıştır. DLÖ toplam puan ortalamaları açısından söz konusu fark 4 yıl ve daha az çalışma süresine sahip olanlardan kaynaklanmaktadır. Alt boyutlar açısından bakıldığında da aynı durum İdealleştirilmiş Etki, Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma ve Bireysel İlgi alt boyutları için de söz konusudur. İlham vererek güdüleme alt boyutu için söz konusu fark 1 yıl ve altında çalışma süresine sahip olanlardan kaynaklanırken; Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama alt boyutunda ise 4 yıldan az çalışma süresine sahip olanlar ile 9-12 yıl çalışma süresine sahip katılımcılardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 5.1.9. DLÖ ve Alt Boyutlarının Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresi Açısından Değerlendirilmesi

	Süre	N	Ortalama	Ss.	F	p
DLÖ	1 yıldan az	87	3,47	0,95	1,274	,280
	1-4 yıl	218	3,24	1,05		
	5-8 yıl	48	3,13	0,98		
	9-12 yıl	6	3,53	0,57		
	13 yıl ve üzeri	5	3,47	0,82		
İdealleştirilmiş Etki	1 yıldan az	87	3,50	0,98	1,141	,337
	1-4 yıl	218	3,33	1,04		
	5-8 yıl	48	3,16	0,95		
	9-12 yıl	6	3,56	0,66		
	13 yıl ve üzeri	5	3,73	1,10		
İlham Vererek Güdüleme	1 yıldan az	87	3,35	1,00	1,008	,403
	1-4 yıl	218	3,15	1,07		
	5-8 yıl	48	3,14	0,94		
	9-12 yıl	6	3,43	0,67		
	13 yıl ve üzeri	5	3,21	0,44		
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	1 yıldan az	87	3,45	1,02	1,469	,211
	1-4 yıl	218	3,19	1,16		
	5-8 yıl	48	3,06	1,13		
	9-12 yıl	6	3,43	0,78		
	13 yıl ve üzeri	5	3,71	0,76		
Bireysel İlgi	1 yıldan az	87	3,45	0,97	1,117	,348
	1-4 yıl	218	3,21	1,08		
	5-8 yıl	48	3,19	1,08		
	9-12 yıl	6	3,67	0,59		
	13 yıl ve üzeri	5	3,35	0,91		
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	1 yıldan az	87	3,61	1,02	2,145	,075
	1-4 yıl	218	3,31	1,16		
	5-8 yıl	48	3,11	1,10		
	9-12 yıl	6	3,54	0,51		
	13 yıl ve üzeri	5	2,85	1,11		

Ss:Standart Sapma, p<0.05

Tablo 5.9’da katılımcıların mevcut yönetici ile çalışma süreleri ile DLÖ toplam puan ortalamaları ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA testi analizi bulguları gösterilmiştir. DLÖ ve alt boyutları için katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p > 0,05$). Ortaya çıkan sonuçlara göre DLÖ alt boyutları için H_7 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.1.10. ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss.	T	p
ÖKÖ	Kadın	169	2,98	0,82	2,588	,109
	Erkek	195	3,12	0,78		
Katılım	Kadın	169	3,16	0,81	,319	,572
	Erkek	195	3,21	0,81		
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	Kadın	169	3,03	0,91	4,289	,039
	Erkek	195	3,22	0,86		
Tutarlılık	Kadın	169	2,83	0,96	2,703	,101
	Erkek	195	3,00	0,95		
Uyum	Kadın	169	2,98	0,78	4,016	,046
	Erkek	195	3,15	0,78		
Misyon	Kadın	169	2,90	0,92	1,182	,278
	Erkek	195	3,00	0,92		

Ss:Standart sapma , $p < 0,05$

Tablo 5.10’da katılımcıların cinsiyetleri ve ÖKÖ ile alt boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını açıklamak amacıyla yapılan örneklem-t testi analizi bulguları gösterilmektedir. Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler ve Uyum alt boyutları puan ortalamaları anlamlı bir farklılık ($p=0,039$; $p=0,046$) tespit edilmiştir. Bununla birlikte ÖKÖ toplum puanları ve diğer alt boyutlar için kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0,05$). Ortaya çıkan sonuçlara göre yetenek geliştirme ve temel değerler ile uyum alt boyutları için H_8 hipotezi kabul edilirken, ÖKÖ ve diğer alt boyutlar için ise H_8 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.1.11. ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Yaş Açısından Değerlendirilmesi

	Yaş	N	Ortalama	Ss.	F	p	t
ÖKÖ	19-27	131	3,34	0,68	9,718	,0001	,042
	28-36	100	3,05	0,84			,037
	37-45	80	2,74	0,79			,0001
	46-54	37	2,89	0,78			,016
	55 ve üzeri	16	2,62	0,68			,004
Katılım	19-27	131	3,41	0,73	6,050	,0001	,007
	28-36	100	3,22	0,82			,348
	37-45	80	2,93	0,84			,0001
	46-54	37	3,05	0,82			,099
	55 ve üzeri	16	2,80	0,66			,029
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	19-27	131	3,44	0,75	8,880	,0001	,021
	28-36	100	3,14	0,96			,061
	37-45	80	2,83	0,87			,0001
	46-54	37	2,85	0,91			,002
	55 ve üzeri	16	2,73	0,58			,014
Tutarlılık	19-27	131	3,23	0,8	9,347	,0001	,007
	28-36	100	2,95	1,00			,162
	37-45	80	2,53	0,99			,0001
	46-54	37	2,78	0,93			,077
	55 ve üzeri	16	2,50	0,82			,026
Uyum	19-27	131	3,34	0,69	8,495	,0001	,034
	28-36	100	3,04	0,85			,024
	37-45	80	2,78	0,75			,0001
	46-54	37	3,00	0,65			,110
	55 ve üzeri	16	3,07	0,81			,005
Misyon	19-27	131	3,29	0,79	9,206	,0001	,030
	28-36	100	2,91	0,91			,012
	37-45	80	2,63	0,97			,0001
	46-54	37	2,79	0,89			,022
	55 ve üzeri	16	2,42	0,89			,002

Ss:Standart Sapma, t:Tukey, p<0.05

Tablo 5.11'de katılımcıların yaşları ile Örgüt Kültürü ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA testi analizi bulguları gösterilmiştir. Çalışmaya dahil edilen katılımcıların yaş grupları ile ÖKÖ ve alt boyutları arasındaki fark

istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (sırasıyla $p=0,0001$; $p=0,0001$, $p=0,0001$; $p=0,0001$; $p=0,0001$; $p=0,0001$). Ortaya çıkan sonuçlara göre ÖKÖ ve alt boyutları için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Söz konusu için farkın hangi kısımdan geldiğini belirleyebilmek adına Post-Hoc testi olarak Tukey testi uygulanmıştır. 19-27 yaş durumunun ÖKÖ ve Misyon alt boyutunun puanlarının, 28-36 yaş durumundan, 37-45 yaş durumundan, 46-54 yaş teknikeri durumundan, 55 ve üzeri yaş durumundan istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler alt boyutu için farkın hangi kısımdan geldiğini belirleyebilmek adına Post-Hoc testi olarak Tukey testi uygulanmıştır. 19-27 yaş durumunun Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler alt boyutunun puanlarının, 37-45 yaş durumundan ($p=0,0001$), 46-54 yaş teknikeri durumundan ($p=0,002$), 55 ve üzeri yaş durumundan ($p=0,014$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler alt boyutu için yapılan Post-Hoc testlerinde 19-27 yaş durumu ile 28-36 yaş durumu arasında anlamlı fark izlenmemiştir ($p>0,05$).

Katılım ve Tutarlılık alt boyutları için farkın hangi kısımdan geldiğini belirleyebilmek adına Post-Hoc testi olarak Tukey testi uygulanmıştır. 19-27 yaş durumunun Katılım ve Tutarlılık alt boyutlarının puanlarının, 37-45 yaş durumundan ve 55 ve üzeri yaş durumundan istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Katılım ve Tutarlılık alt boyutları için yapılan Post-Hoc testlerinde 19-27 yaş durumu ile 28-36 yaş durumu ve 45-54 yaş durumu arasında anlamlı fark izlenmemiştir ($p>0,05$).

Uyum alt boyutu için farkın hangi kısımdan geldiğini belirleyebilmek adına Post-Hoc testi olarak Tukey testi uygulanmıştır. 19-27 yaş durumunun Uyum alt boyutu puanlarının, 28-36 yaş durumu ($p=0,024$), 37-45 yaş durumu ($p=0,0001$) ve 55 ve üzeri yaş durumu ($p=0,005$) puanlarından istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Uyum alt boyutu için yapılan Post-Hoc testlerinde 19-27 yaş durumu ile 45-54 yaş durumu arasında anlamlı fark izlenmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 5.1.12. ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Aldıkları Eğitim Açısından Değerlendirilmesi

	Eğitim	N	Ortalama	Ss.	F	p	t
ÖKÖ	Lise	64	3,16	0,78	7,244	,083	
	Ön Lisans/Lisans	219	3,09	0,81			
	Yüksek Lisans	59	2,84	0,88			
	Doktora	22	2,90	0,41			
Katılım	Lise	64	3,29	0,78	7,110	,012	0,044
	Ön Lisans/Lisans	219	3,26	0,82			0,017
	Yüksek Lisans	59	2,91	0,83			0,740
	Doktora	22	2,99	0,52			0,976
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	Lise	64	3,35	0,71	4,976	,010	0,008
	Ön Lisans/Lisans	219	3,16	0,91			0,072
	Yüksek Lisans	59	2,85	1,00			0,080
	Doktora	22	2,95	0,60			0,962
Tutarlılık	Lise	64	2,98	0,95	7,206	,469	
	Ön Lisans/Lisans	219	2,96	0,96			
	Yüksek Lisans	59	2,77	1,07			
	Doktora	22	2,78	0,57			
Uyum	Lise	64	3,16	0,79	5,648	,178	
	Ön Lisans/Lisans	219	3,11	0,78			
	Yüksek Lisans	59	2,89	0,87			
	Doktora	22	2,95	0,39			
Misyon	Lise	64	3,00	1,01	8,301	,394	
	Ön Lisans/Lisans	219	3,00	0,91			
	Yüksek Lisans	59	2,79	0,96			
	Doktora	22	2,81	0,52			

Ss:Standart Sapma, t:Tukey, p<0.05

Tablo 5.12'de katılımcıların eğitim durumları ve ÖKÖ ile alt boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA testi analizi bulguları gösterilmiştir. Buna göre, ÖKÖ toplam puanları ile, Tutarlılık, Uyum ve Misyon alt gruplarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Bununla birlikte, Katılım ve Yetenek

Geliştirme ve Temel Değerler alt boyutlarının puan ortalamaları arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (sırasıyla $p=0,012$; $p=0,010$). Bu sonuçlara göre katılım ile yetenek geliştirme ve temel değerler alt boyutları için H_{10} hipotezi kabul edilmiştir. ÖKÖ ve diğer alt boyutlar için ise H_{10} hipotezi reddedilmiştir.

Katılım alt boyutu için için farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirleyebilmek adına Post-Hoc testi olarak Tukey testi uygulanmıştır. Katılım alt boyutunda söz konusu fark lise ve önlisans/lisans mezunlarından kaynaklanırken ($p=0,044$; $p=0,017$); Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler alt boyutunda ise söz konusu fark lise mezunlarından kaynaklanmaktadır ($p=0,008$).

Tablo 5.1.13. ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Çalıştıkları Pozisyon Açısından Değerlendirilmesi

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss.	T	p
ÖKÖ	Yönetici	35	3,04	0,77	,004	,952
	Yönetici Olmayan	329	3,05	0,80		
Katılım	Yönetici	35	3,19	0,70	,002	,968
	Yönetici Olmayan	329	3,19	0,82		
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	Yönetici	35	3,09	0,88	,078	,780
	Yönetici Olmayan	329	3,14	0,89		
Tutarlılık	Yönetici	35	2,87	0,95	,085	,771
	Yönetici Olmayan	329	2,92	0,96		
Uyum	Yönetici	35	3,10	0,81	,045	,832
	Yönetici Olmayan	329	3,07	0,78		
Misyon	Yönetici	35	2,97	0,94	,009	,925
	Yönetici Olmayan	329	2,95	0,92		

Ss:Standart Sapma, t:Tukey, $p<0.05$

Tablo 5.13'de katılımcıların çalıştıkları pozisyon ve ÖKÖ toplam puanları ile alt boyutlarının puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan örneklem-t testi analizi bulguları gösterilmektedir. ÖKÖ toplam puanları ve alt boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Ortaya çıkan sonuçlara göre ÖKÖ toplam puanları ve alt boyutları için H_{11} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.1.14. ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Meslekleri Açısından Değerlendirilmesi

	Meslek	N	Ortalama	Ss.	F	p
ÖKÖ	Doktor	62	2,95	0,62	1,809	,096
	Hemşire	144	3,06	0,86		
	Yardımcı Personel	72	3,24	0,70		
	Paramedik	28	3,16	1,05		
	Anestezi Tek.	20	2,72	0,64		
	Laboratuvar Tek.	19	3,09	0,90		
	İdari Personel	19	2,81	0,74		
Katılım	Doktor	62	3,01	0,71	1,318	,248
	Hemşire	144	3,22	0,81		
	Yardımcı Personel	72	3,34	0,74		
	Paramedik	28	3,21	1,03		
	Anestezi Tek.	20	3,05	0,77		
	Laboratuvar Tek.	19	3,26	0,91		
	İdari Personel	19	2,99	0,83		
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	Doktor	62	3,06	0,80	2,530	,021
	Hemşire	144	3,07	0,95		
	Yardımcı Personel	72	3,42	0,67		
	Paramedik	28	3,31	1,09		
	Anestezi Tek.	20	2,82	0,88		
	Laboratuvar Tek.	19	3,11	1,03		
	İdari Personel	19	2,83	0,74		
Tutarlılık	Doktor	62	2,85	0,73	1,213	,299
	Hemşire	144	2,95	1,02		
	Yardımcı Personel	72	3,07	0,88		
	Paramedik	28	2,98	1,23		
	Anestezi Tek.	20	2,55	0,71		
	Laboratuvar Tek.	19	2,97	1,12		
	İdari Personel	19	2,61	0,92		
Uyum	Doktor	62	2,98	0,52	1,926	,076
	Hemşire	144	3,10	0,87		
	Yardımcı Personel	72	3,24	0,69		
	Paramedik	28	3,10	1,04		
	Anestezi Tek.	20	2,70	0,70		
	Laboratuvar Tek.	19	3,09	0,73		
	İdari Personel	19	2,79	0,73		
Misyon	Doktor	62	2,84	0,72	1,890	,082
	Hemşire	144	2,94	0,95		
	Yardımcı Personel	72	3,13	0,92		
	Paramedik	28	3,19	1,14		
	Anestezi Tek.	20	2,49	0,76		
	Laboratuvar Tek.	19	3,04	1,02		
	İdari Personel	19	2,83	0,89		

Ss:Standart Sapma, $p < 0.05$, Yardımcı Personel: Tüm sağlık personeline yardımcı olan diğer çalışanlar.

Tablo 5.14'de katılımcıların meslekleri ÖKÖ toplam puanları ile alt boyutlarının puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan örneklem-t testi analizi bulguları gösterilmektedir. Buna göre sadece Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p=0,021$). Ortaya çıkan sonuçlara göre yetenek geliştirme ve temel değerler

alt boyutu için H_{12} kabul edilirken, ÖKÖ ve diğer alt boyutlar için ise H_{12} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.1.15. ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Çalışma Süresi Açısından Değerlendirilmesi

	Süre	N	Ortalama	Ss.	F	p	t
ÖKÖ	1 yıldan az	39	3,39	0,70	5,298	,0001	0,0001
	1-4 yıl	189	3,07	0,79			0,008
	5-8 yıl	70	3,06	0,81			0,039
	9-12 yıl	20	3,23	0,87			0,041
	13 yıl ve üzeri	46	2,64	0,74			0,020
Katılım	1 yıldan az	39	3,44	0,68	2,287	,060	
	1-4 yıl	189	3,18	0,83			
	5-8 yıl	70	3,19	0,82			
	9-12 yıl	20	3,35	0,78			
	13 yıl ve üzeri	46	2,93	0,75			
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	1 yıldan az	39	3,46	0,77	5,387	,0001	0,0001
	1-4 yıl	189	3,16	0,86			0,003
	5-8 yıl	70	3,14	0,89			0,024
	9-12 yıl	20	3,35	0,93			0,021
	13 yıl ve üzeri	46	2,64	0,89			0,019
Tutarlılık	1 yıldan az	39	3,27	0,83	4,396	,002	0,001
	1-4 yıl	189	2,96	0,91			0,009
	5-8 yıl	70	2,91	1,02			0,069
	9-12 yıl	20	3,01	1,12			0,164
	13 yıl ve üzeri	46	2,44	0,93			0,217
Uyum	1 yıldan az	39	3,40	0,65	4,711	,001	0,0001
	1-4 yıl	189	3,06	0,81			0,033
	5-8 yıl	70	3,10	0,78			0,050
	9-12 yıl	20	3,23	0,77			0,077
	13 yıl ve üzeri	46	2,70	0,66			0,082
Misyon	1 yıldan az	39	3,37	0,82	5,976	,0001	0,0001
	1-4 yıl	189	3,97	0,90			0,005
	5-8 yıl	70	2,94	0,89			0,039
	9-12 yıl	20	3,19	1,05			0,022
	13 yıl ve üzeri	46	2,46	0,89			0,030

Ss:Standart Sapma, t:Tukey, $p < 0.05$

Tablo 5.15'de katılımcıların çalışma süreleri ÖKÖ toplam puanları ile alt boyutlarının puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla

yapılan tek yönlü ANOVA testi analizi bulguları gösterilmektedir. Buna göre, katılımcıların çalışma süreleri ile Katılım alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte ÖKÖ toplam puanları, Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler, Tutarlılık, Uyum ve Misyon alt boyutları puanları ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (sırasıyla $p=0,0001$; $p=0,0001$, $p=0,002$; $p=0,001$; $p=0,0001$). Bu sonuçlara göre katılım alt boyutu için H_{13} hipotezi reddedilmiştir. ÖKÖ ve diğer alt boyutlar için ise H_{13} kabul edilmiştir.

Ortaya çıkan bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirleyebilmek için Post-Hoc testi olarak Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre, ÖKÖ toplam puanları, Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler ile Misyon alt boyutları açısından söz konusu fark tüm gruplardan kaynaklanmaktadır. Tutarlılık ve Uyum alt boyutları içinse söz konusu fark 4 yıl ve daha az çalışma süresine sahip katılımcılardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 5.1.16. ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresi Açısından Değerlendirilmesi

	Süre	N	Ortalama	Ss.	F	p
ÖKÖ	1 yıldan az	87	3,17	0,80	1,070	,371
	1-4 yıl	218	3,02	0,80		
	5-8 yıl	48	2,96	0,82		
	9-12 yıl	6	3,37	0,72		
	13 yıl ve üzeri	5	2,77	0,47		
Katılım	1 yıldan az	87	3,22	0,79	,339	,852
	1-4 yıl	218	3,19	0,81		
	5-8 yıl	48	3,13	0,82		
	9-12 yıl	6	3,47	0,82		
	13 yıl ve üzeri	5	3,00	0,82		
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	1 yıldan az	87	3,20	0,87	,375	,827
	1-4 yıl	218	3,12	0,90		
	5-8 yıl	48	3,05	0,89		
	9-12 yıl	6	3,40	0,74		
	13 yıl ve üzeri	5	3,04	0,50		
Tutarlılık	1 yıldan az	87	3,07	0,88	1,283	,276
	1-4 yıl	218	2,90	0,98		
	5-8 yıl	48	2,74	1,04		
	9-12 yıl	6	3,17	0,76		
	13 yıl ve üzeri	5	2,56	0,52		
Uyum	1 yıldan az	87	3,24	0,76	1,981	,097
	1-4 yıl	218	3,02	0,80		
	5-8 yıl	48	3,00	0,75		
	9-12 yıl	6	3,50	0,63		
	13 yıl ve üzeri	5	2,80	0,68		
Miyon	1 yıldan az	87	3,11	10,92	1,483	,207
	1-4 yıl	218	2,91	0,91		
	5-8 yıl	48	2,88	0,98		
	9-12 yıl	6	3,33	0,73		
	13 yıl ve üzeri	5	2,46	0,76		

Ss:Standart Sapma, $p<0.05$

Tablo 5.16'da katılımcıların mevcut yönetici ve çalışma süreleri ÖKÖ toplam puanları ile alt boyutlarının puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA testi analizi bulguları gösterilmektedir. Buna göre, ÖKÖ toplam puanları ve alt boyutları için katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Ortaya çıkan sonuçlara göre ÖKÖ ve alt boyutları için H_{14} hipotezi reddedilmiştir.



Tablo 5.1.17. Çalışmada Ele Alınan Ölçek Verilerinin Arasındaki Korelasyon İlişkisi

	Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	İdealleştirilmiş Etki	İdealleştirilmiş Etki	İlham Vererek Güdüleme	Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	Bireysel İlgisi	Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	Tutarlılık	Uyum	Misyon
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	1												
İdealleştirilmiş Etki	,956	1											
İlham Vererek Güdüleme	,933	,872	1										
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	,972	,924	,890	1									
Bireysel İlgisi	,946	,879	,843	,903	1								
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	,948	,877	,841	,904	,877	1							
Örgüt Kültürü Ölçeği	,778	,724	,735	,764	,723	,753	1						
Katılım	,682	,655	,637	,670	,619	,660	,875	1					
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	,751	,708	,693	,744	,689	,732	,926	,798	1				
Tutarlılık	,699	,643	,661	,687	,649	,682	,946	,775	,840	1			
Uyum	,714	,660	,676	,695	,677	,688	,914	,725	,802	,848	1		
Misyon	,725	,660	,703	,708	,684	,690	,924	,731	,804	,859	,827	1	
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Literatürde yapılan korelasyon analizlerinde ortaya çıkan ilişki açısından 0,20-0,39 arası zayıf, 0,40-0,59 arası orta, 0,60-0,79 arası güçlü ve 0,80-1 arası çok güçlü olarak tanımlanmaktadır (Tabachnick vd., 2013). Bu çalışmada dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki korelasyona yönelik yapılan istatistiksel analizde iki ölçek puanı arasında anlamlı ve kuvvetli pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür ($p<0,05$ $r=0,778$).

DLÖ alt boyutlarının birbirleriyle olan korelasyonunu incelendiğinde ise tüm alt boyutların birbirleriyle istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. ÖKÖ alt boyutlarının birbirleriyle olan korelasyonunu incelendiğinde ise yine tüm alt boyutların birbirleriyle istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 5.17'den elde edilen sonuçlara göre DLÖ ve alt boyutları ile ÖKÖ ve alt boyutları arasında incelenen bütün hipotezler desteklenmiştir (H_{15} , H_{16} , H_{17} , H_{18} , H_{19} , H_{20} , H_{21} , H_{22} , H_{23} , H_{24}).

5.2. Tartışma

Bu çalışmada, Ankara İlindeki bir kamu hastanesinde görevli olan sağlık çalışanlarının, dönüştürücü liderlik niteliklerinin örgüt kültürü algısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Verilerin analizinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde, yapılan araştırma bulguları ile literatürde var olan sonuçlar büyük oranda örtüşmekle birlikte, bazı noktalarda farklılıklar olduğu da izlenmiştir. Çalışmadaki kadın erkek dağılımının literatürdeki verilerden değişiklik göstermiş olması, araştırmanın yapılmış olduğu il ve sağlık kuruluşunun sosyo-demografik özelliklerinin erkek egemen olmasına bağlanmıştır. Araştırmaya dahil edilen katılımcılar demografik özelliklerine bağlı olarak incelendiğinde, erkek cinsiyetin bir miktar daha fazla olduğu (Erkek/Kadın oranı: %53,6/%46,4) görülmüştür. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) verilerine göre, sağlık profesyonelleri içerisinde kadın cinsiyet oranı yaklaşık olarak %70 düzeyinde olmakla beraber, literatürde yer alan diğer bulgularda DSÖ verilerini destekler niteliktedir (Boniol vd., 2019; Berlin vd.,2023).

Sağlık çalışanlarının eğitim düzeylerinin değerlendirildiği Türkiye kaynaklı yapılan bir çalışmada, ele alınan örneklemin yaklaşık %80 düzeyinde yükseköğretim mezunu olduğu bildirilmiş olup bu çalışmada ise yükseköğretim (lisans ve yüksek lisans

toplamı) mezunu olan katılımcı oranı %76,4 düzeyinde olduğu görülmüştür. Ülkelerin sosyo-kültürel ve sosyo-demografik dağılım özellikleri ve eğitim düzeyleri arasındaki bağlantıdan dolayı, öğrenim durumu sadece Türkiye’de yapılan çalışmalar ile kıyaslanmış ve benzer sonuçlar gözlenmiştir (Orhan,2021).

Bu çalışmada DLÖ için erkek cinsiyetinin daha yüksek puanlar sergilediği izlenmiş olmakla beraber, örgüt kültürü algısının cinsiyetler arasında anlamlı farklılık göstermediği izlenmiştir. Gerçekleştirilen çalışmalarda, eril cinsiyette dönüştürücü liderlik özelliklerinin etkisinin anlamlı derecede daha fazla olduğu görülmüştür (Kurtuluş,2015,235-254; Aydın, 2009). Örgüt kültürü ve cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda ise, kadın ve erkek cinsiyet arasında anlamlı değişiklik izlenmediğini bildiren bulgular mevcuttur (Öztürk, 2016; Koç,2023). Bunun aksi yönde sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik özellikleri ve örgüt kültürü ile cinsiyetler arasında anlamlı bir ilişki olmadığını bildiren bulgular da mevcuttur (Kaygın,2012).

Çalışmada elde edilen diğer bir sonuç ise lise mezunu olan grupta dönüştürücü liderlik özelliklerinin diğer gruplara nazaran anlamlı şekilde daha yüksek olmasıdır. Buna karşın örgüt kültürü algısı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Eğitim düzeyindeki artış ile dönüştürücü liderlik puanlarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde azalmasının altında yatan sebep olarak düşük sosyo-kültürel düzeydeki çalışanların örgüt bağlılığı olmaksızın lidere itaatkâr davranış sergilemesi, bununla birlikte eğitim düzeyinin yükselmesi ile bağıntılı bir şekilde lider bağlılığının azalması olduğu ifade edilebilir. Buna ilişkin literatürde oldukça farklı bulgular da mevcuttur. Koç (2020) tarafından yapılan bir araştırmada, dönüştürücü liderlik özellikleri ve örgüt kültürü algılarının eğitim düzeyindeki değişikliklerden etkilenmediği bildirilmiş olmakla beraber, Jaiswal ve Dhar (2015) ve Mansurova ve Güney (2018) tarafından yapılan araştırmalarda ise dönüştürücü liderlik özelliklerinin eğitim düzeyindeki değişikliklerden etkilendiği bildirilmiştir. Öztürk (2015) tarafından yapılan bir araştırmada ise eğitim düzeyindeki değişimin örgüt kültürü algısında değişiklik oluşturmakla beraber bu değişikliğin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığı bildirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkiye bakıldığında, DLÖ ile ÖKÖ arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu izlenmiştir. Literatürdeki diğer benzer çalışmalara bakıldığında ÖKÖ ile DLÖ’nün arasındaki korelasyona vurgu yapılmıştır (Berglund,2014; Block,2002; Casida, 2007; Mahalinga ve Damador,2012; Ravangard vd., 2016; Block,2003; Wang vd.,2011; Zhu vd.,2011). Bu çalışmalardaki tüm bulgular,

dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu bildirmiştir. Çalışmamızda da literatür ile uyumlu şekilde bulgular elde edilmiş olup liderlik vasıflarının ele alındığı dönüştürücü liderlik alt boyutlarının, örgüt kültürü algısı ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmıştır.

Schein (2004), örgüt kültürü üzerinde en çok etkiye sahip olan etmenin liderlik vasfı olduğu belirtilmiş; Daft (2015) da bu görüşü destekler nitelikte lider vizyonu, yaklaşımı ve planlama kabiliyetinin örgüt kültürünü etkilediğini bildirmiştir. Dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişki ve liderin vasıflarının örgütsel yaklaşım, kurum bağlılığı üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmalarda, lider özelliklerinin, çalışanları pozitif yönde etkilemesi ile örgütsel bağlılık ve katılımçılık gibi kurumsal özellikleri olumlu etkilediği belirtilmiştir. Ayrıca baskıcı yapıdaki liderliğin örgüt yönetiminde alınan kararların doğruluk ve başarısını olumsuz yönde etkileyebileceği de bildirilmiştir (Lock,2001; Kathrins,2007; Nahavandi,2014). DLÖ ile örgüt kültürü algısı alt boyutları arasındaki korelasyon analizlerinden elde ettiğimiz bulgular literatürde belirtilen diğer sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca Bass ve Riggio (2006) tarafından ortaya konan liderlik vasıflarının, çalışanları motive ettiği, örgüt kültürünü sağlamlaştırdığı, Şen (2010) ve Koç (2020) tarafından belirtilen dönüştürücü liderliğin ortak hareket becerisi belirleme ve bireysel destek boyutlarının üzerinde de olumlu etkiye sahip olduğu savlarını destekler niteliktedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Dönüştürücü liderlik; herhangi bir kurumda veya örgütte sergilediği liderlik tarzı ile bulunduğu ortamdaki kendisini takip edenlere vizyon katarak personelini güdüleyen ve gelişmesine öncü olan bir liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla beraber dönüştürücü liderlik özelliğine sahip olan bireyler belirli bir örgüt içerisinde kurum kültürünün oluşturulması ve benimsenmesi üzerinde oldukça önemli bir rol oynamaktadırlar. Gerçekleştirilmiş olan bu çalışmada ise, içerisinde birden çok hizmeti bir arada bulduran oldukça karmaşık ve kompleks bir yapıya sahip olan sağlık kurumları içerisinde personelin dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgüt kültürüne olan etkisi araştırılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik nitelikleri ile dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü arasında olan ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarında ortaya çıkan bulguların diğer araştırma bulguları ile genel olarak benzer olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada katılımcıların %63,5'lik kısmının 36 yaşının altında bireylerden oluştuğu tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının genç, dinamik kişilerden oluştuğu ve genel itibariyle eğitimlerini tamamladıktan sonra iş hayatına başladıkları anlaşılmaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna göre baktığımızda ise özellikle (önlisans/lisans) eğitimini tamamlamış grubun 219 kişiyle çoğunluğu oluşturduğu gözlemlenmektedir.

Ayrıca araştırma sonucunda ortaya çıkan ölçekler arasındaki ilişkilere bakıldığında ise Ankara İlinde hizmet gösteren bir kamu hastanesinde görevli olan sağlık personelinin dönüştürücü liderlik özellikleri ve örgüt kültürü özelliklerinin istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Bundan dolayı sağlık kurumunda dönüştürücü liderlik özelliğine sahip bireylerin o örgütün kültürünü oluşturma ve sürdürebilmesinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

6.2. Öneriler

Elde edilen araştırma bulguları ışığında oluşturulan öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Yapılan bu çalışma bir kamu hastanesinde görev alan personeli kapsadığı için daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilmesi için ülkemizin değişik bölgelerinde ve değişik türde hastanelerde yapılması önerilebilir. Özellikle sadece kamu değil özel hastanelerde de benzer araştırmalar yaparak kamu ve özel arasında gerekli kıyaslamalarla daha genelleştirici çalışmalar yapılabilir.
- Herhangi bir örgüt içerisinde gerekli eğitim ve planlama faaliyetlerinin yeterince iyi bir şekilde organize edilerek ve değişen koşullara uygun eğitim metotları geliştirilerek örgüt içerisinde faaliyet gösteren yönetici olmayan kişilere daha fazla eğitimler verilmelidir.
- Sağlık hizmeti sunan kuruluşlar 24 saat kesintisiz hizmet sağlayan ve birçok farklı meslek grubunu bünyesinde bulunduran matris yapıdaki örgütlerdir. Ayrıca bu kurumların geçmişten günümüze kadar giderek değerinin arttığı görülmüş ve asli unsurunun insan odaklı olduğu fark edilmiştir. İnsan yoğun bir sektör olduğu için devamlı kendini yenileyen böylesi yapılarda özellikle yönetici pozisyonuna aday olabilecek kişileri önceden tespit edebilecek bir sistem geliştirilmelidir. Bu sistem sayesinde tespit edilen bu kişileri sağlık kurumlarının neredeyse her basamağında görev verilerek sorumluluk almaları sağlanmalı ve gelecekte gerçekleştirilmek istenen hedefler doğrultusunda sağlık kurumlarının kolay dönüşümü için yöneticilik zemini hazırlanmalıdır.
- Sağlık personeli hizmet verdiği sektör kolu bünyesinde oldukça hassas ve hayati işler yapmaktadır. Ayrıca her geçen gün yeni hastalıkların varlığı ve bunlara karşı yeni tedavi yöntemlerinin geliştirilmesi personel üzerinde baskı, stres ve endişe meydana getirmektedir. Bunun sonucunda ise personelin örgüte bağlılığı azalabilmekte ve işten ayrılma gibi aksiyonlara girdiği görülmektedir. Bunun içindir ki sağlık kurumlarında bulunan personelin moral ve motivasyonunu geliştirebilecek faaliyet alanları oluşturulmalıdır. Personele yönelik olarak ücret, eğitim, saygınlık ve kurumsal kültüre bağlılık konusunda yeni projeler geliştirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Adem, Ö. ve Aksay, K. (2011). Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 39-63.
- Aksaraylı, M. F. (2015). Dönüştürücü Liderlik ve değişimde dönüştürücü liderlik paradigması. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 6(12).
- Alioğulları, Z. D. (2019). *Liderin politik becerisi, lider - üye etkileşimi, etik liderlik ve bazı iş sonuçları arasındaki ilişkiler*. Basılmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Avcı, Ö. (2015). Kurumsal itibarın oluşturulması ve korunmasında liderin rolü. *Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi*, 85(21), 58-65.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire (TM)*. Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.
- Aydın, E. Ö. (2009). *Dönüştürücü liderlik ve toplumsal cinsiyet rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *TISK Academy/TISK Akademi*, 4(7).
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New York: Psychology press.

- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulaması*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Berglund, M. (2014). *A study to explore the relationship between leadership and organizational culture in a government organization* (Doktora tezi). ProQuest Dissertations & Theses Global. (Erişim Tarihi: 11.09.2021).
- Berlin, G., Robinson, N. and Sharma, M. (2023). *Women in the healthcare industry: An update*. <https://www.voced.edu.au/content/ngv:97303> (Erişim Tarihi: 17/03/2024)
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11(36), 1-25.
- Biber, M. (2019). Lider yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197.
- Block, L. A. M. (2002). *The relationship between leadership and organizational culture: an exploratory investigation*. Doctoral Dissertation, ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Block, L. (2003). *The leadership-culture connection: An exploratory investigation*. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 318-334.
- Boniol, M., McIsaac, M., Xu, L., Wuliji, T., Diallo, K. and Campbell, J. (2019). *Gender equity in the health workforce: Analysis of 104 countries* (No. WHO/HIS/HWF/Gender/WP1/2019.1). World Health Organization.
- Burns, J. (1978). Leadership and followership. *Leadership*, 18-23.
- Casida, J. M. (2007). *The relationship of nurse managers' leadership styles and nursing unit organizational culture in acute care hospitals in New Jersey* Doctoral Dissertation, ProQuest Dissertations & Theses Global. (Erişim Tarihi: 11.09.2021).
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe kuramsal yaklaşımlar. 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 2, 314-321.
- Cho, J. and Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 83-98.

- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamalı Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465-474.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. (2. Baskı) Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 111-132.
- Çetin, K. (2010). Küresel rekabetin tırmandığı bir süreçte Türk liderlere uygun model arayışı. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 2(2), 69-88.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımı anlamak*. Çeviri Editörü: Ömür N. Timurcanday Özmen. Ankara: Nobel Yayınevi.
- David, J. (1993). Rachman, Michael H. Mescon, Courtland Bovee, John V. Till, *Business Today*, 7th edition, McGraw-Hill Inc."
- Deitzer, B. A., Shilliff, K. A. and Jucius, M. J. (1979). *Contemporary Management Concepts*. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000794202259840>
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini: plastik sektöründe bir araştırma*. Türkmen Kitabevi.
- Denison, D. (2000). *Neal W. Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide*. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Derin, N. (2017). Yöneticilerin, entelektüel liderlik düzeylerinin örgütsel yaratıcılığa katkısı: Malatya özel hizmet işletmelerinde bir araştırma. *Social Sciences*, 12(2), 102-117.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Doğanlı, U. (2019). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Eraslan, L. (2011). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1).

- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2003). *"Yönetim ve organizasyon"*. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım AŞ,
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım AŞ,
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J. and Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979-1004.
- Gözoğlu, Ş. (2018). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi: Şanlıurfa örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Gümüştekin Eren, G. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 90-116.
- Hellriegel, D. and Slocum, J. W. (1992). *Management*. New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14, 75-89.
- House, R. J. (1992). Charismatic leadership in service-producing organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 3(2), 0-0.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 129-144.
- Hinkin, T. R. and Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal Of Organizational Change Management*, 12(2), 105-119.
- Izgar, H. (2003). Çalışanlarda stres ve tükenmişlik. H. Izgar (Edt.), *Endüstri ve örgüt psikolojisi içinde* (ss. 26-32). Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
- İpek, C. (2012). Öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumlarında örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 399-434.
- İscan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel değişikliklerin rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11).
- Janssen, L. T. (2004). *Leadership characteristics of hospital ceos: factors that influence leadership style*. Master Thesis, Drake University.

- Jiang, J. (2014). The study of the relationship between leadership style and project success. *American Journal of Trade and Policy*, 1(1), 51-55.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların örgüt kültürünü algılamalarına yönelik ampirik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 457-478.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kathrins, R. (2007). *The relationship of leadership style and types of organizational culture to the effectiveness and employee satisfaction in acute care hospital*. Doctoral Dissertation, ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI No.304702349). (Erişim Tarihi: 11.09.2021)
- Katz, D. ve Kahn, R. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi* (H. Can ve Y. Bayar, Çev.). Ankara: TODAİ Yayınları 167.
- Kaygın, E. ve Güllüce, A. Ç. (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının belirlenmesi: karşılaştırmalı bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 265-282.
- Ke, W. and Wei, K. K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision Support Systems*, 45(2), 208-218.
- Kempner, T. (1976). *A handbook of management*.
<https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000797743009280>. Erişim tarihi: 18/04/2024.
- Kıngır, S. ve Şahin, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler içinde: yönetici ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kinicki, A. and Kreitner, R. (2009). *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*. McGraw-Hill Irwin.
- Kırel, Ç. (2001). *Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Koç, Ö. (2020). *Dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: sağlık kurumları üzerine bir uygulama*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koç, Ö. ve Çil Koçyiğit, S. (2023). Dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: sağlık kurumları üzerine bir uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 12(1), 1-11.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Koontz, H., O'Donnell, C. and H. Weihrich (1999). *Essential issues of management*. Hanoi: Science and Technology.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (1992). *Organizational behavior*. Homewood, IL: Irwin, Inc.
- Kuhnert, K. W. and Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Kurtuluş, S. A. ve Kutanis, R. Ö. (2015). Dönüştürücü liderlikte hangisi daha etkili: erillik mi, dişillik mi?. *Journal of Management and Economics Research*, 13(2), 235-254.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Lock, P. K. (2001). *An investigation of the relationship between transformational leadership and constructive organizational culture*. Doctoral Dissertation, ProQuest Dissertations & Theses Global, Erişim Tarihi: 11.09.2021.
- Lumley, T., Diehr, P., Emerson, S. and Chen, L. (2002). The importance of the normality assumption in large public health data sets. *Annual Review of Public Health*, 23, 151–169.
- Mansurova, S. and Güney, S. (2018). İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ve bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(52), 33-54.
- Mahalinga, S. and Damodar, S. (2012). Transformational leadership, organizational culture, organizational effectiveness, and programme outcomes in non-governmental organizations. *Voluntas: International Journal Of Voluntary And Nonprofit Organizations*, (3), 684.
- Malinowski, B. (1990). *İnsan ve kültür* (Çeviren MF Gümüş). Ankara.
- Mejuyev, V. (1987). *Kültür ve tarih*. Ankara: Başak Yayınevi.
- Micceri, T. (1989). The unicorn, the normal curve, and other improbable creatures. *Psychological Bulletin*, 105(1), 156.
- Nahavandi, A. (2014). *The art and science of leadership* (Sixth edition). USA: Pearson PrenticeHall.
- Orhan, S. (2021). *Özel hastanede çalışan sağlık personelinin dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi: bir özel hastane örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.

- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2010). Örgüt kültürü tipleri itibariyle bireylerin algıladıkları mağduriyet değişikliklerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-111.
- Öztürk, U. C. (2015). Örgüt kültürü algısında demografik özelliklerin rolü: meta tiyatro ve ortatoryo metaforu. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 187-209.
- Öztürk, U. C. (2016). Örgüt kültürü algısında cinsiyet faktörünün etkisi ve bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 62-86.
- Özen, Ö. (2009). *Örgüt kültürünün mobbing davranışı üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Özkaya, M. O. ve Bekçioğlu, S. (2000). *Bir lider olarak Vehbi Koç*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın
- Özkaya Onay, M. (2003). Mesleklerinde tanınmış yüz türk kadınının kişilik ve liderlik özellikleri. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 86-138.
- Özkaynar, G. K. (2017). Tarihte öne çıkan Türk lider örnekleri üzerine bir inceleme. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 10-31.
- Özlem, D. (2000). *Kültür bilimleri ve kültür felsefesi*. Notos Kitap Yayıncılık Eğitim Danışmanlık ve Sanal Hizmetler Tic. Ltd. Şti.
- Özlem, I. ve Serinkan, C. (2020). Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332.
- Öztuna, D., Elhan, A. H. and Tüccar, E. (2006). Investigation of four different normality tests in terms of type 1 error rate and power under different distributions. *Turkish Journal of Medical Sciences*, 36(3), 171-176.
- Pala, B. (2009). *Sağlık kuruluşlarında örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi: bir uygulama çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Pheysey, D. C. (2002). *Organizational cultures: types and transformations*. New York: Routledge.
- Ravangard, R., Karimi, S., Farhadi, P., Sajjadnia, Z. and Shokrpour, N. (2016). The effects of transformational leadership and mediating factors on the organizational success using structural equation modeling: a case study. *Health Care Manager*, 35(1), 58-71.

- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon: Geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Schein, E. H. (1985). *Career anchors*. Master Thesis, University Associates, Chicago.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. (1994). *Managing organizational behavior*. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000797632989440>. Erişim tarihi: 17/03/2024.
- Solmaz, B. (2018). Liderlik ile insan kaynakları yönetimi ilişkisi üzerine nitel bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 28(2), 21-45.
- Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2018). *Karizmatik liderliğin örgütsel özdeşleşme ve iş tatminine etkisi*. 2. Uluslararası Multidisipliner Çalışmalar Kongresi, Ankara.
- Strange, J. M. and Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 343-377.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüştürücü liderlerin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 22-36.
- Şahne, B. S. ve Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2), 109-115.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Pegem A Yayıncılık.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt kültürü: Kuramsal bir bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 27-35.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. and Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6). Pearson.
- Taner, D. (2020). *Sağlık kurumlarında örgüt kültürü tiplerinin değişiklik yönetimi algısına etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TDK. (2023). *Lider*. <https://sozluk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 18.10.2023,
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel.
- Thompson, P. and McHugh, D. (1990). *Work organisations: A critical introduction*. Springer.

- Tokgöz, N. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Torun, E. (2007). *İnsan kaynakları yönetiminde iş tatmini ve konu ile ilgili yapılan bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim* (4. Baskı). Ankara: Arıkan Yayınları.
- Ülker, G. (1997). *Yönetici ve lider*. 21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul.
- Wan Omar, W. and Hussin, F. (2013). Transformational leadership style and job satisfaction relationship: A study of structural equation modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences (IJARBSS)*, 3(2), 346-365.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H. and Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36, 223-270.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Wilcox, R. R. (2010). *Fundamentals of modern statistical methods: Substantially improving power and accuracy* (Vol. 249). New York: Springer.
- Yaldızbaş, S. (2015). *Karizmatik liderlik davranışlarının iş performansına etkisinde iş tatmininin aracılık rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation Of Conceptual Weaknesses İn Transformational And Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders. *Harvard business review* 1.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik: evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar. teoriler ve yorumlar*, Ankara: Seçkin Kitapevi.
- Zhu, W., Riggio, R. E., Avolio, B. J. & Sosik, J. J. (2011). The effect of leadership on follower moral identity: Does transformational/transactional style make a difference. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(2), 150-163.

EKLER

EK-1. Demografik Bilgiler Anket Formu

Değerli katılımcı;
Bu araştırma Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilimdalı yüksek lisans öğrencisi Ahmet Akın ŞEN tarafından yürütülen tez çalışmasında veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma için gerekli izin alınmış olup, çalışmanın sonuçları yalnızca akademik amaçlarla kullanılacaktır. Araştırma kapsamında kişisel bilgiler istenmemektedir, elde edilen veriler de üçüncü taraflarla paylaşılmayacaktır.
Anket formu üç bölümden oluşmaktadır.
Anketimizi doldurarak bize zaman ayırdığınız ve çalışmamıza katkıda bulunduğunuz için içtenlikle teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı

Ahmet Akın ŞEN

Doç. Dr. Şükrü Anıl TOYGAR

1.Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2.Yaşınız?	<input type="checkbox"/> 18-25 Yaş Arası <input type="checkbox"/> 26-33 Yaş Arası <input type="checkbox"/> 34-41 Yaş Arası <input type="checkbox"/> 42-49 Yaş Arası <input type="checkbox"/> 50 Yaş ve Üzeri
3.En Son Mezun Olduğunuz Eğitim Kurumu?	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans- Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
4.Şu Anda Çalıştığınız Hastanedeki Pozisyonunuz?	<input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Yönetici Olmayan Çalışan
5.Şu Anda Çalıştığınız Hastanede Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 1 Yıldan Az <input type="checkbox"/> 1-3 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 4-6 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 7-9 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 10 Yıl ve Üzeri
6.Bağlı Olduğunuz Yöneticiyle Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 1 Yıldan Az <input type="checkbox"/> 1-3 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 4-6 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 7-9 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 10 Yıl ve Üzeri

EK-2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

LİDERLİK ÖLÇEĞİ Anketimiz liderlik özellikleri ile ilgilidir. Lütfen aşağıdaki ifadeleri bağlı olduğunuz yöneticiyi (en yakın yöneticinizi) düşünerek yanıtlayınız. Bağlı olduğunuz yönetici hakkındaki aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı gösteren seçeneği işaretleyiniz. (1=Hiç Katılmıyorum... .. 5=Tamamen Katılıyorum)	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Davranışları bende saygı uyandırır.	1	2	3	4	5
2.Tavır ve davranışları, güçlü ve güvenilir olduğu hissi verir.	1	2	3	4	5
3.Onunla çalışmak gurur vericidir.	1	2	3	4	5
4.Bizim iyiliğimiz için kendi önceliklerinden (çıkarlarından) vazgeçer.	1	2	3	4	5
5.Önemli gördüğü değerleri ve inançları bizimle paylaşır.	1	2	3	4	5
6.Ulaşılacak yüksek bir hedefe sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
7.Kararlarının vicdani ve ahlaki sonuçlarını hesaba katar.	1	2	3	4	5
8.Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
9.Gelecek hakkında iyimser konuşur.	1	2	3	4	5
10.Hedeflerimize ulaşabileceğimize inandığını bize belli eder.	1	2	3	4	5
11.Ulaşmamız gereken hedefler hakkında coşkulu ve heyecanlı bir şekilde konuşur.	1	2	3	4	5
12.Gelecekle ilgili planlarıyla bize ilham verir.	1	2	3	4	5
13.Geleceğe dair sahip olduğu ufuk açıcı vizyonu açıkça ifade eder.	1	2	3	4	5
14.Problemleri çözerken sunduğumuz farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışır.	1	2	3	4	5
15.Sahip olduğu fikirleri daha iyileriyle değiştirmeye açıktır (yenilikçi ve açık görüşlüdür).	1	2	3	4	5
16.Problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.	1	2	3	4	5
17.Beni, sahip olduğum bazı fikirler üzerinde yeniden düşünmeye ve sorgulamaya teşvik eder.	1	2	3	4	5
18.Söylediğini yaparak liderlik eder, sadece söyleyerek değil.	1	2	3	4	5
19.Takip etmeye değer iyi bir modeldir.	1	2	3	4	5
20.Örnek olarak liderlik eder.	1	2	3	4	5
21.Bana, herhangi bir çalışan olarak değil, bir birey olarak değer verir ve öyle davranır.	1	2	3	4	5
22.Bana, diğerlerinden farklı istekleri, ihtiyaçları ve yetenekleri olan bir birey olarak saygı gösterir.	1	2	3	4	5
23.Bizi mesleki olarak yetiştirmek ve yeni bir şeyler öğretmek için zamanını ayırır.	1	2	3	4	5
24.Güçlü yönlerimi geliştirmem için bana yardım eder.	1	2	3	4	5
25.Benim duygularımı dikkate almaz.	1	2	3	4	5
26.Benim kişisel ihtiyaçlarımı dikkate alarak davranır.	1	2	3	4	5
27.Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	1	2	3	4	5
28.Çalışma grubumuzda dayanışmayı ve işbirliğini teşvik eder.	1	2	3	4	5
29.Bizi takım oyuncularını olabilmemiz yönünde cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
30.Bizi aynı amaç için birlikte çalışmaya sevk eder.	1	2	3	4	5
31. Bizde takım olabilme bilincini ve ruhunu geliştirmeye çalışır.	1	2	3	4	5

EK-3. Örgüt Kültürü Ölçeği

KURUM KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ Bu bölümde kurum kültürüyle ilgili 36 ifade yer almaktadır. Lütfen çalışma koşullarınızı düşünerek aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı gösteren seçeneği işaretleyiniz. (1=Hiç Katılmıyorum... .. 5=Tamamen Katılıyorum)	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	1	2	3	4	5
2.Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
3.İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	1	2	3	4	5
4.Farklı birimler (bölümler) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	1	2	3	4	5
5.Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
6.Tüm çalışanlar kendi görevleri ile hastanenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1	2	3	4	5
7.Çalışanlara kendi işlerini planlamalarında inisiyatif kullandırılır.	1	2	3	4	5
8.Çalışanlarımızın mesleki becerileri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5
9.Çalışanların mesleki becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10.Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	1	2	3	4	5
11.İş yapma yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	1	2	3	4	5
13.İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	1	2	3	4	5
14.Bu hastanede güçlü bir kurum kültürü vardır.	1	2	3	4	5
15.Tartışmalı konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5
16.Çalışanlarımız hastanenin farklı birimlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
17.Hastanenin farklı birimleri tarafından yürütülen çalışmalar (projeler) kolayca koordine edilebilmektedir.	1	2	3	4	5
18.Başka birimden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir hastaneden birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4	5
19.Çalışma (İş yapma) tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
20.Rakip hastanelerin faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	1	2	3	4	5
21.İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
22.Hasta ve hasta yakınlarının istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde	1	2	3	4	5

sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
23. Tüm çalışanlar, hasta ve hasta yakınlarının istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
24. Hasta ve hasta yakınlarının talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaştığında bu durum, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetime istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
28. Uzun dönemli faaliyet planlarımız ve iş programlarımız vardır.	1	2	3	4	5
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir kurumsal misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
30. Hastanenin kendi kurumsal geleceğine dair belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.	1	2	3	4	5
31. Hastanenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
32. Yöneticiler, hastanemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	1	2	3	4	5
33. Çalışanlar, uzun dönemde hastanenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
34. Çalışanlar, hastanenin geleceğine dair belirlenmiş vizyonu paylaşmaktan uzaktır.	1	2	3	4	5
35. Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
36. Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5

Anketimiz tamamlanmıştır. Katılımınız için teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Ahmet Akın ŞEN

Doğum Tarihi :

E-mail :

Öğrenim Durumu :

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
	Sağlık Yönetimi	Gazi Üniversitesi	2014-2018

ESERLER (Makaleler ve Bildiriler)

1.ŞEN, A. A. ve Atalay, E. (2022). Dönüşümcü Liderlik Kavramı Odağında İnsan Kaynakları Yönetimi. İçinde: Tüm Yönleriyle Yönetim ve Strateji. Ed: Şahin Karabulut, Bursa: Ekin Yayınevi