



**ÖZEL HASTANEDE ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİNİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ
LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: BİR
ÖZEL HASTANE ÖRNEĞİ**

Sibel ORHAN

**Yüksek Lisans Tezi
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Gamze VAROL**

2021

T.C.
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖZEL HASTANEDE ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİNİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ
LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: BİR
ÖZEL HASTANE ÖRNEĞİ**

Sibel ORHAN

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DANIŞMAN: DOÇ. DR. GAMZE VAROL

TEKİRDAĞ-2021
Her hakkı saklıdır.

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığımı taahhüt ederim.

20/01/2022

Sibel ORHAN



ÖZET

Kurum, Enstitü, : Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
ABD : Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı
Tez Başlığı :Özel Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Dönüştürücü
Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi: Bir Özel
Hastane Örneği
Tez Yazarı :Sibel ORHAN
Tez Danışmanı :Doç. Dr. Gamze VAROL
Tez Türü, Yılı : Yüksek Lisans Tezi, 2021
Sayfa Sayısı :98

Dönüştürücü liderlik olgusu, oluşturduğu vizyon ile çalışanları harekete geçirerek değişimsel sürekliliği sağlayan, politik, teknik ve kültürel sistemde yaptığı değişikliklerle örgütü yeni eğilime göre düzenleyen bir liderlik tarzı olarak son yıllarda birçok araştırmacının ilgisini çeken bir konudur. Bu araştırma, bir özel hastanede çalışan sağlık personelinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Kesitsel olarak planlanan araştırmanın evrenini, İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir hastane oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri ise, anket tekniği ile toplanmıştır. Veri toplamak amacıyla Avolio&Bass tarafından geliştirilen ve Koç (2020) tarafından Türkçe geçerlik güvenilirlik çalışması yapılmış "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" ve Denison tarafından geliştirilen ve Yahyagil (2004) tarafından Türkçe geçerlilik güvenilirliği yapılmış "Örgüt Kültürü Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekler, İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir hastanenin idari ve hasta hizmetleri birimlerinde çalışan 375 kişiye uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS istatistik analiz programı ile analiz edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları ile cinsiyetleri arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olmadığı; diğer taraftan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik alt boyutları olan entelektüel uyarım ve uygun bir model olma ($t=2,056$; $p<0,05$) ve bireysel ilgi ($t=2,182$; $p<0,05$) ile örgüt kültürü alt boyutundan olan uyum ($t=2,324$; $p<0,05$)

ölçeğinde hastanede çalıştıkları pozisyonlara göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, dönüştürücü liderlik alt boyutlarından ilham vererek güdüleme ($r=0,632$), entelektüel uyarım ve uygun bir model olma ($r=0,636$), grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama ($r=0,620$) ile misyon arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Dönüştürücü Lider, Kültür, Örgüt Kültürü



ABSTRACT

Institution, Institute, Department :Tekirdağ Namık Kemal University, Institute of Social Sciences,
Department :Department of Health Management

Thesis Title :Investigation Of Transformative Leadership And Organizational
Culture Relationship Of Healthcare Personnel Working In A
Private Hospital: A Sample Of Private Hospital

Thesis Author :Sibel ORHAN

Thesis Adviser :Assoc. Prof. Gamze VAROL

Type of Thesis, Year :MS Thesis, 2021

Pages :98

The phenomenon of transformative leadership is a topic that has attracted the attention of many researchers in recent years as a leadership style that provides change in continuity by mobilizing employees with the vision it creates, and organizes the organization according to the new trend with the changes it makes in the political, technical and cultural system. This research aims to examine the effect of transformative leadership characteristics of healthcare personnel working in a private hospital on organizational culture. The population of the cross-sectional research is a private hospital operating in Istanbul. The data of the research was collected by the questionnaire technique. In order to collect data, the "Transformational Leadership Scale" developed by Avolio&Bass and Turkish validity and reliability study was conducted by Koç (2020), and the "Organizational Culture Scale" developed by Denison and validated in Turkish by Yahyagil (2004).The scales were applied to 375 people working in the administrative and patient services units of a hospital operating in the province of Istanbul and the obtained data were analyzed with the SPSS statistical analysis program.

According to the results obtained from the study, there is no statistically significant relationship between the transformational leadership and organizational culture perceptions of healthcare professionals and their gender; on the other hand, the transformational leadership sub-dimensions of healthcare professionals, such as intellectual stimulation and being a suitable model ($t=2,056$; $p<0,05$), individual

attention ($t=2,182$; $p<0,05$) and harmony with organizational culture sub-dimension ($t=2,324$; $p<0,05$) scale, it was observed that there was a significant difference according to the positions they worked in the hospital. As a result of the correlation analysis, it was found that there was a strong positive correlation between the transformational leadership sub-dimensions, motivation ($r=0,632$), intellectual stimulation and being a suitable model ($r=0,636$), acceptance of group goals ($r=0,620$) and mission.

Keywords: Leader, Transformative Leader, Culture, Organizational Culture



ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında bir özel hastanede çalışan sağlık personelinin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü Üzerindeki İlişkisi incelenmek istenmiştir.

Öncelikle tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurup bana yardımcı olan ve çalışma disiplini ile yol bulduğum kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Gamze VAROL hocama teşekkürlerimi sunarım. Anket verilerini toplamama yardımcı olan değerli hocam Hakan GÖKÇE ve İnsan Kaynakları Müdürü Armağan BAKI'ye en içten dileklerimle teşekkür ederim. Manevi desteğini her an yanımda hissettiğim kıymetli hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Çetin YİĞİT, Dr. Öğr. Üyesi Denizcan KUTLU ve Prof. Dr. Alan Reed LIBERT'e ayrıca teşekkür ederim. Bu zorlu tez sürecinde benden desteğini bir an için bile esirgemeyen değerli arkadaşlarım, Aylin Şirin KÖKEN BERBEROĞLU, Muhammet GÜMÜŞ, Elif MALTAŞ ve Emine KIZILKAYA'ya, tüm eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan annem Hatice ORHAN'a, babam Abdullah ORHAN'a, kız kardeşim Arş. Gör. Dr. Sevil ORHAN ÖZEN'e, erkek kardeşim Semih ORHAN'a, göz nuru yiğenlerim Kıymet Duru ÖZEN ve Defne ÖZEN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmaya katılarak çalışmanın sürdürülmesine katkıda bulunan tüm sağlık personellerine çok teşekkür ederim.

Sibel ORHAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM.....	ii
TEZ ONAY SAYFASI.....	iii
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1
1.LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI	4
1.1. Lider Kavramı	4
1.2. Liderlik Kavramı	4
1.3. Geleneksel Liderlik Teorileri	5
1.3.1. Özellikler Teorisi	6
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım Teorisi.....	6
1.3.3. Durumsal Liderlik Teorisi	7
1.4. Modern Liderlik Modelleri	7
2.DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI.....	10
2.1. Dönüştürücü Liderlik.....	10
2.2. Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri	11
2.3. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları	12
2.3.1. Karizma	13
2.3.2. Motivasyon.....	14
2.3.3. Entelektüel Uyarım.....	15
2.3.4. Bireysel Düzeyde İlgi	16
2.4. Dönüştürücü Liderlik Modelleri.....	17
2.4.1. McBurns'a Göre Dönüştürücü Liderlik.....	18
2.4.2. Bass'a Göre Dönüştürücü Liderlik.....	18
2.4.3. Kouzes ve Posner'e Göre Dönüştürücü Liderlik	18

2.4.4.	Yukl'a Göre Dönüştürücü Liderlik	19
2.4.5.	Tichy ve Devanna'a Göre Dönüştürücü Liderlik	19
3.	KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMLARI	20
3.1.	Kültür Kavramı	20
3.2.	Örgüt Kültürü Kavramı.....	20
3.3.	Örgüt Kültürünün Özellikleri	21
3.4.	Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	22
3.5.	Örgüt Kültürü Modelleri	25
3.5.1.	Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli	25
3.5.2.	Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli.....	27
3.5.3.	Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli	28
4.	GEREÇ VE YÖNTEM	30
4.1.	Araştırmanın Yöntemi ve Amacı.....	30
4.2.	Araştırmanın Yapıldığı Yer	30
4.3.	Araştırmanın Evreni	30
4.4.	Araştırmanın Örneklemi	30
4.5.	Veri Toplama Araçları.....	31
4.5.1.	Kişisel Veri Formu	31
4.5.2.	Dönüştürücü Liderlik Ölçeği.....	31
4.5.3.	Örgüt Kültürü Ölçeği.....	32
4.6.	Verilerin Toplanması.....	32
4.7.	Araştırmanın Etik Boyutu	33
4.8.	Araştırmanın Hipotezleri	33
4.9.	Verilerin Değerlendirilmesi	34
4.10.	Araştırmanın Sınırlılıkları ve Güçlü Yanları.....	35
4.11.	Araştırmanın Güvenirlik Analizi	36
5.	BULGULAR.....	38
6.	TARTIŞMA.....	62
7.	SONUÇ VE ÖNERİLER	70
KAYNAKÇA.....	73	
EKLER.....	87	
ÖZGEÇMİŞ	91	

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	31
Tablo 4.2: Örgüt Kültürü Ölçeği	32
Tablo 4.3. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi	37
Tablo 5.1: Sağlık Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Dağılımlarının İncelenmesi.....	38
Tablo 5.2: Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	41
Tablo 5.3: Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü Ölçekleri ile Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bağımsız Örneklem t Testi	43
Tablo 5.4: Sağlık Çalışanlarının Hastanede Çalıştıkları Pozisyonlarına Göre Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü Ölçekleri ile Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bağımsız Örneklem t Testi	44
Tablo 5.5: Sağlık Çalışanlarının Yaş Dağılımlarına Göre Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü Ölçekleri ile Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Analizi	46
Tablo 5.6: Sağlık Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü Ölçekleri ile Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Analizi	50
Tablo 5.7: Sağlık Çalışanlarının Çalıştıkları Hastanede Çalışma Süresine Göre Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü Ölçekleri ile Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Analizi.....	53
Tablo 5.8 Dönüştürücü Liderlik Alt Boyutları ve Katılım Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi.....	56
Tablo 5.9: Dönüştürücü Liderlik Özellikleri Alt Boyutları ve Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi	57

Tablo 5.10: Dönüştürücü Liderlik Özellikleri Alt Boyutları ve Tutarlılık Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi	58
Tablo 5.11: Dönüştürücü Liderlik Özellikleri Alt Boyutları ve Uyum Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi	59
Tablo 5.12 Dönüştürücü Liderlik Özellikleri Alt Boyutları ve Misyon Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi	60
Tablo 5.13: Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi.....	61



ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Dönüştürücü Liderliğin Boyutları.....	12
Şekil 3.1: Örgüt Kültürünün Öğeleri	23
Şekil 3.2: Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli	26
Şekil 3.3: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	27
Şekil 3.4: Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli	28

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt. : Aktaran

CEO : Baş Yönetici

Çev. : Çeviren

Edt. : Editör

LPI : Liderlik Uygulamaları Envanteri

SPSS : Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi

TDK : Türk Dil Kurumu

Vb. : Ve Benzeri

Vd. : Ve Diğerleri

GİRİŞ

21. yüzyılda fikirlerin, kültürlerin ve dünya görüşlerinin alışverişinden doğan uluslararası bütünleşme süreci örgütlerin yapısında da önemli değişimlere yol açmış, tek kutuplu evrende küreselleşme hemen her ülke yönetiminin kurumsal yapısını etkilemiş, değişime neden olmuştur. Günümüze dek üretim şekilleri ve iş süreçlerinde büyük değişim ve dönüşümler yaşanmıştır. Pek çok kurum, örgüt ve işletme de varlıklarını sürdürebilmek için yaşanan değişim sürecine ayak uydurmak durumunda kalmıştır. Bu kurumlardaki liderlik tarzı ve örgüt kültürü ise, bu değişimin gelişime evrilmesinde önemli yer tutmaktadır (Koçel, 2003: 43-45). Günümüzde rekabet koşullarında yaşanan değişim, örgüt kültürü ve liderlik kavramlarını ve bu kavramların birbiri ile ilişkisini araştırmanın önemini giderek arttırmaktadır. Kapitalist sistem içinde sadece kar amacı güden özel sağlık kurumları değil, kamu kurumlarının da hedefledikleri misyon ve vizyona erişebilmeleri için yaratıcı, yenilikçi, değişime kolayca uyum sağlayabilen bir yapı içerisinde bulunmalarıdır. Bunun değişimi planlayan ve geleceği tahmin eden bir dönüştürücü liderlik/yönetim tarzı ile mümkün olacağı ifade edilmektedir (Bass, 1990: 24).

Dönüştürücü liderlik, oluşturduğu vizyon doğrultusunda çalışanları harekete geçirerek değişimsel sürekliliği sağlayan, politik, teknik ve kültürel sistemde yaptığı değişikliklerle örgütü yeni eğilimlere göre düzenleyen liderlik tarzıdır (Bass, 1990: 20). Dönüştürücü liderler, bir örgütte uyumlu ve güçlü bir örgüt kültürünün oluşması üzerinde oldukça etkilidirler. Çünkü; dönüştürücü liderin kullandığı birincil ve ikincil mekanizmalar örgüt kültürünün oluşmasını ve sürdürülmesini sağlamaktadır. Dönüştürücü liderin kullandığı birincil mekanizmalar genellikle lider tarafından dikkat edilen ve kontrol edilen konuları, liderin yaşanan krizlere verdiği tepkiyi, kaynak dağıtım kriterlerini, ödül ve statü dağıtım sürecinde baz aldığı noktaları, oluşturduğu rol modeli ile emekli ve terfi kriterlerini kapsarken, ikincil mekanizmalar ise; örgütün yapısını, prosedürlerini, ritüellerini, hikâyelerini, fiziksel kapasitesini ve felsefesini içermektedir (Bakan,

2008:15).Dönüştürücü liderler bu mekanizmalardan hareketle kendi varsayımlarını, değerlerini ve inançlarını örgütün günlük işleyişine oturtarak örgüt kültürünü şekillendirmektedirler. Görüldüğü gibi, karmaşık yapıya sahip ve yönetilmesi zor olan örgütler açısından örgüt kültürünün sürekliliğini sağlamak için birçok faktöre dikkat edilmesi gerekmektedir (Bakan, 2008: 20).

Sağlık kurumları da karmaşık yapısıyla yönetilmesi zor bir organizasyonel yapıya sahiptir. Kapitalist sistemde yüksek kar marjına sahip kar amacı güden sağlık kurumlarında rekabet önemlidir ve değişimin ve gelişimin hızlı yaşandığı sağlık alanında özellikle özel sermaye ile işletilen ve kar amacı güden özel sağlık kurumlarının varlıklarını sürdürebilmeleri için dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip yöneticilere ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir (Aykut, 2000: 18). Yukarıda sayılan gerekçeler ile bu tez'de, bir özel hastanede çalışan sağlık personelinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, lider ve liderlik kavramları açıklanmaktadır. Bu bölümde liderliğin önemi, liderlerin kullandıkları güç kaynakları ve literatürde yer alan liderlik teorileri incelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümü, dönüştürücü liderlik kavramının ele alındığı bölümdür. Bu bölümde liderliğin tanımı, dönüştürücü liderlerin özellikleri ve dönüştürücü liderliğin boyutları ile literatürde yer alan dönüştürücü liderlik modelleri açıklanmakta ve daha sonra dönüştürücü liderlerin sıklıkla başvurdukları uygulamalar incelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, kültür kavramı başlığı altında kültür ve örgüt kültürü kavramının tanımı, örgüt kültürünün özellikleri ve fonksiyonları, örgüt kültürünün öğeleri ile örgüt kültürüne yönelik geliştirilen modeller incelenmektedir.

Çalışmanın dördüncü bölümü ise, gereç ve yöntem bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın veri toplama araçları, evreni ve örnekleme, elde edilen verilerin analiz yöntemi belirtilmekte ve elde edilen verilerden hareketle ulaşılan bulgular açıklanmaktadır.

Çalışmanın beşinci ve son bölümü ise, araştırma sonucunda elde edilen bulguların literatürde bu kapsamda yapılan diğer araştırma bulgularıyla karşılaştırıldığı, benzerliklerin ve farklılıkların ortaya konulduğu tartışma, sonuç ve öneriler bölümüdür.



1.LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

1.1. Lider Kavramı

Sosyal bir varlık olan insanoğlu, belirli hedeflere ulaşabilmek için çeşitli gruplar oluşturmaktadır. Ayrıca, bu grupları yönetecek ve belirlenen hedeflere ulaştıracak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Eren,2014:435).Değişimin her alanda yaşandığı günümüz yönetim anlayışı içerisinde nitelikli liderlere her zamankinden daha fazla gereksinim duyulmaktadır (Işık ve Serinkan, 2020:309).

Lider; çevresine yön veren, onları harekete geçiren ve motive eden kişi olarak adlandırılmaktadır (Ergun-Özler, 2013:117). Kavramsal olarak lider, onu takip edenlere hissettirdiği ortak görüş ve istekleri somut hale getirerek bunları kabul edilebilecek bir amaca dönüştüren ve çabalarını belirli bir hedefe yönlendiren kişidir (Eren, 2003:525). Türk Dil Kurumu (TDK) güncel sözlüğünde lider, şef ya da önder, bir kuruluşun veya bir partinin en üst düzeyindeki kişi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021).Lider, belirli hedefleri heyecan ve şevk ile gerçekleştirme çabası içerisinde olan ve başkalarını ikna etme yetisiyle donatılmış kişi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, yöneten ve yönetilen arasında köprü ilişkisi kurmaktadır. Bunun yanında lider, yeteneği başarılı bir yöneticide bulunması gereken temel fonksiyon olarak nitelendirilmektedir (Yetim, 1996).

1.2. Liderlik Kavramı

Lider yol gösteren, önderlik yapan, takipçilerin talep ve beklentilerini daha önceden sezen kişi olarak tanımlanırken; liderlik ise, bir örgütün hedeflerine ulaşabilmek için iş görenleri koordine ve motive etme sanatı olarak açıklanmaktadır (Tunçer, 2012:291). İnsanları harekete geçirebilme süreci açısından en temel nokta, liderlik etme becerisine sahip bir kişinin takipçilerini etkileme yeteneğidir. Bu nedenle liderlik, değişime ön ayak olma eylemini ifade etmektedir (Karakaplan Özer, 2019: 43).

Liderlik evrensel, toplumsal ve beşeri bir olgudur. İnsanların örgüt, grup, topluluk olarak bir arada yaşadıkları ve faaliyet gösterdikleri, bütün zaman diliminde ve bütün mekânlarda liderlikten söz etmek mümkündür. Bunun yanında, belirli bir grupta liderliğin ne denli önemli olduğu konusunda ortak bir görüş birliği bulunmaktadır. Çünkü; siyasal, ekonomik, askeri başarı ve başarısızlıklar büyük oranda liderliğe atfedilmektedir. Liderlik, belli bir grubun faaliyetlerini ortak bir hedefe doğru yönlendirebilmek amacıyla liderin yaptığı davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Izgar vd.,2003:58). Başka bir tanımlamaya göre liderlik, başkalarıyla kurulan etkileşimin sonucunda bireyin belli bir grup bağlamında grubun diğer üyelerinden farklı olarak üstlenmiş olduğu rol olarak açıklanmaktadır. Diğer bir anlatımla liderlik, bir grup içerisinde bireyin grubun diğer üyelerinden farklı olarak takındığı tutumdur (İbicioğlu vd., 2009:2).

1.3. Geleneksel Liderlik Teorileri

Liderlik kavramı ile ilgili bugüne kadar farklı pratik ve teorik araştırmalar yapılmıştır. İlk araştırmalarda, liderliğin kişisel özelliklerden kaynaklandığı düşünülmüştür. Daha sonra liderliğin yalnızca kişisel niteliklerden kaynaklanmayacağı, lider olabilmek için idarecilik özelliklerinin de bulunması gerektiği belirtilmiştir (Begeç,1999:18).20. yüzyılın başlarından, 20. yüzyılın ikinci yarısına kadar devam eden ve liderlerin kişisel özelliklerine vurgu yapan liderlik yaklaşımlarına geleneksel liderlik teorileri denilmektedir. Özellikler teorisi, davranışsal yaklaşım teorisi ve durumsal liderlik teorisi geleneksel liderlik anlayışı temeline dayanmaktadır. Bu yaklaşım, lider olma özelliklerine daha çok sahip olan kişilerin lider olarak yetişecekleri ve başarılı olacakları düşüncesine dayanmaktadır. Bu yaklaşımı savunan araştırmacılar liderliği bazılarının sahip oldukları, bazılarının ise sahip olmadıkları bir özellik ve yetenek olarak ele almaktadırlar (Ceylan,1997: 314; Zel,2001:94; Acuner,2002:63; Gürsel vd.,2003:64).

1.3.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, liderlik konusunda geliştirilen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, bir kişinin lider olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir (Tunçer, 2012:300). Özellikler teorisine göre, lidere ait özellikler beş kategoride ele alınmaktadır. Bunlar; kişisel özellikler, zekâ ve yetenek özellikleri, fiziksel özellikler, sosyal özellikler ve iş özellikleridir. Kişisel özellikler, liderin diğer insanları etkileme ve yaratıcı olma özelliğidir. Fiziksel özellikler, liderin enerjisinin yüksek olmasıdır. Zekâ ve yetenek özellikleri, liderin etkili ve bilgili olmasını kapsamaktadır. İş özellikleri, liderin inisiyatif kullanma ve sorumluluk alma becerisini ifade ederken, sosyal özellikler ise liderin sosyal katılımını ve işbirliği içerisinde davranış sergilemesini kapsamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74).

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım Teorisi

Özellikler yaklaşımının liderlik ile ilgili açıklamalarda yetersiz kalması, araştırmacıların yeni çalışmalar yapmasına neden olmuştur. Bu araştırmalar, özellikler yaklaşımında olduğu gibi liderin kişisel özelliklerinin aksine liderin ne yaptığı ile ilgili olmuştur. Diğer bir anlatımla, bu araştırmalarda liderin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken çalışanlarla kurduğu ilişki biçimi, çalışanları örgütsel amaçları yerine getirme konusunda nasıl motive ettiği, ortaya çıkan sorunları çözme konusunda ne tür stratejiler geliştirdiği, kaynakları kullanma sürecinde dikkat ettiği hususlar, denetim ve yetki devri konusunda aldığı kararlar ve davranışlara odaklanılmıştır (Ceylan, 1997:314). Davranışsal yaklaşım, liderin iki tür davranış sergilediğini ortaya koymaktadır. Bunlar; ilişki odaklı davranış ve görev odaklı davranıştır. İlişki odaklı davranış, çalışanların kişisel hedeflerine ulaşmalarını destekleyen davranışlar iken; görev odaklı davranış ise, çalışanların daha kaliteli sonuçlar elde etmesine yönelik davranışlardır (Çelik, 2000:11). Araştırmalar göstermektedir ki; liderlerin sergiledikleri davranışlar doğuştan gelen özelliklerinden değil, sonradan öğrenilen bilgilerden kaynaklanmaktadır (Şimşek vd.,2001:172).

1.3.3. Durumsal Liderlik Teorisi

Araştırmacılar liderlerin farklı koşullar altında farklı şekillerde davrandığını ortaya koyan araştırmalar sonucunda liderlerin hangi koşullarda nasıl davrandıklarını belirlemeye çalışmışlardır. Böylece her durumda geçerli olan tek bir liderlik türünün olmadığı fark edilmiş ve en uygun liderlik şeklinin mevcut koşullara göre değişkenlik gösterebileceği görüşü kabul edilmiştir (Bakan, 2009:142). Durumsallık yaklaşımı liderin davranış biçiminin örgütün iç çevre ve dış çevre koşullarına, örgütsel amaçlarına, zamana, çalışanların yapısına ve liderin kişisel niteliklerine göre değiştiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımda liderin becerilerinin tecrübe ve eğitim yoluyla geliştirilebileceği öne sürülmektedir (Koçel, 2005:598).

1.4. Modern Liderlik Modelleri

Küresel rekabet ortamı her alanda olduğu gibi liderlik kavramına bakışında değişmesine ve modern liderlik yaklaşımının geliştirilmesine öncülük etmiştir (Yeşil, 2016:164).Aşağıda modern liderlik yaklaşımları içerisinde öne çıkan liderlik türleri ele alınmaktadır.

Karizmatik Liderlik: Liderlerin belirli bir karizmasının olduğu varsayımı karizma kavramının liderlik yaklaşımının açıklanmasında kullanılmasına neden olmuştur. Günlük yaşamda çoğu kez karizma kavramı liderliğin yerine kullanılmaktadır. Karizmatik özellikler, halkın veya örgütün lideri daha kolay şekilde kabullenebilmesine ciddi oranda katkı sağlamaktadır (İnce vd., 2006). Karizmatik liderler, kendilerinde olağanüstü bir misyon olduğunu düşünen ve bunu halka yansıtan kişilerdir. Bu nedenle takipçileri, karizmatik liderleri olağanüstü güçleri bulunan bir kurtarıcı ya da kahraman olarak değerlendirmektedirler. Karizmatik liderlerle ilgili öne çıkarılan bu nitelikler liderin konumuna meşruluk kazandırmak için kullanılmaktadır (Barutçugil, 2014: 70-71).

Etkileşimci Liderlik: Etkileşimci liderler, yaptıkları araştırmaları daha hızlı ve daha iyi sonuç verecek duruma getirmeye çalışmaktadırlar. Bu niteliğe sahip liderler iş görenleri yönlendirirken onları teşvik edecek çalışmalar yürütmektedirler. Bu süreçte kullanılan en önemli argümanları ise, statü ve paradır (Tengilimoğlu, 2005:6). Etkileşimci liderler, takipçilerinin talep ve beklentilerini önemsemekte ve bunlara öncelik vermektedirler. Bu nedenle takipçilerinin zihninde çabayı ve performansı ödülle ilişkilendirerek onlarda beklenen davranışın ortaya çıkmasını sağlamaktadırlar (Ke ve Wei, 2007:210).

Stratejik Liderlik: Bu liderlik biçimi stratejik karar verme sürecinde ortaya çıkmaktadır. Stratejik karar verme süreçleri ise, örgütsel stratejinin biçimlenmesini sağlayan araçlardır. Stratejik karar almak geniş bir bilgi birikimi gerektirmektedir. Stratejik liderler, stratejik kararlar alırken uzman kişilerin çalışmaları sonucunda ortaya konulan raporlara bakmaktadır. Kimi zaman ise, iç ve dış paydaşlar arasında yapılan toplantılar bu süreçte etkili olmaktadır. Alınan stratejik kararlar örgütün tamamını etkilemektedir (Dikmen, 2012:90).

Vizyoner Liderlik: Vizyoner liderler hızlı gelişime ve değişime uyum sağlayabilen, rekabetçi ve dünyadaki genel yönelimi bilen liderlerdir (Şahin, 2006).

Demokratik-Katılımcı Liderlik: Demokratik liderlik, modeli çalışanların yönetime dâhil edildiği çalışanlar ve yönetici arasında etkili iletişimin kurulduğu bir liderlik modelidir. Bu modelde çalışanlar, liderin karar verme yetkisi dâhilindeki konularla ilgili görüş ve önerilerini lidere sunabilmektedirler. Demokratik liderler, iş görenler ile sürekli iletişim içerisinde olduklarından dolayı daha etkili bir işgücü sağlamaktadırlar. Bu tür liderler, çalışanlarını sürekli motive ederek onların yeteneklerini geliştirmelerine katkıda bulunmaktadırlar (Schein, 1985:245).

Otokratik Liderlik: Çalışanları karar verme sürecine dâhil etmeyen liderlerdir. Bu liderlik modelinde örgütsel amaçlar, planlar ve politikalar belirlenirken çalışanların görüş ve düşüncelerine başvurulmaktadır. Bu liderlik yaklaşımı kısa vadede etkili olsa da, uzun vadede çalışanları ve takipçileri moral ve motivasyon açısından olumsuz etkilemekte ve bu durum iş verimini azaltmaktadır.

Bu tür lider, yetkinin ve gücün kendisinde bulunduğunu ve bu şekilde daha rahat ve daha başarılı olabildiğini ifade eder (Gözoğlu, 2018:25).

Dönüştürücü Liderlik: Diğer liderlik türlerinden farklı bir liderlik olan dönüştürücü liderlik, liderlik yaklaşımına yeni bir bakış açısı kazandırmış kapsamlı bir yaklaşımdır (Humphreys ve Einstein, 2003: 93). Etkileşimci liderlikle birlikte önde gelen yaklaşımlar içerisinde yer alan dönüştürücü liderlik yaklaşımı,1980’li yılların sonlarında daha popüler hale gelmiş ve birçok araştırmacı tarafından etkili liderlik yaklaşımlarından biri olarak değerlendirilmiştir (Odumeru ve Ifeanyi, 2013:355).Çalışmanın diğer bölümünde dönüştürücü liderlik kavramı ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.

2.DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI

2.1. Dönüştürücü Liderlik

Bazı liderler çağlar boyunca kendilerini takip edenlerin algılarında, inançlarında ve davranışlarında değişiklikler yaratabilmek konusunda başarılı olmuşlardır. Günümüzde de toplumları veya grupları önceden belirlenmiş amaç ve görüşler doğrultusunda yönlendirerek değişimde kritik rol oynayan liderler bulunmaktadır (Greenberg ve Baron, 1993:496). Bunun nedeni ise, günümüzün sürekli değişen dinamik çevresel koşullarında varlığını devam ettirmek isteyen örgütlerin yeniden yapılanmak ve değişmek için bu değişim sürecine öncülük edecek liderlere ihtiyaç duymalarıdır. Bu liderlere dönüştürücü liderler adı verilmektedir (Özalp ve Öcal, 2020:209).

İlk olarak 1978’de kullanılmaya başlanan dönüştürücü liderlik kavramının (Genç ve Halis, 2006:53) çıkış noktası, sürekli değişim ve gelişim gösteren dış çevresel faktörler karşısında örgütün hayatta kalabilmesi için yeniden yapılandırma misyonunun liderler tarafından yürütülmesini ön görmektedir (Smith vd., 2004:86). Dönüştürücü liderlik yaklaşımına göre liderler, örgütün gelecekte olmayı istediği duruma gelebilmesi için yeni bir vizyon oluşturmakta ve bu vizyon doğrultusunda gereken kurumsal koşulları hazırlayarak dış çevrede yaşanan değişimleri fırsata dönüştürmektedir (Aksaraylı,2015:110).

Podsakoff ve arkadaşlarına (1996:259-260) göre dönüştürücü lider, takipçilerinin değer yargılarını ve ilham aldıkları noktalarını etkilemeye dönük davranışları içeren, onları kendini gerçekleştirme ve saygınlık gibi yüksek seviyede ihtiyaçlarını giderme konusunda tetikleyen ve örgütsel çıkarları kişisel çıkarlardan üstün tutmak için harekete geçiren kişidir. Dönüştürücü liderler bazı insani değerlerle özdeşleşmeyi ön plana çıkarmaya çalıştıkları gibi doğruluk, sorumluluk alma, iyi bir tutum benimseme ve bağlılık gibi yönetsel değerlere sahip olmayı da önemsemektedirler. Dönüştürücü liderler, hem birey hem de örgüt arasında işbirliği ve uyum sağlama gayreti içerisinde (Çelik, 2011:144). Dönüştürücü liderlik tarzı çalışanların vizyon sahibi olmalarını sağlayan, bu vizyona katkı

sunmaları için ek misyon veren ve örgüt kültüründe değişimler gerçekleştirerek çalışanlara şimdiki yaptıklarından daha fazla olanak tanıyan liderliktir (Eren, 2009:519).

2.2. Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri

Etkili bir dönüştürücü lider ileri görüşlüdür, yol göstericidir, vizyon sahibidir ve fedakârdır (Bass,1998:5). Bunun yanında cesaret ve güven verir (Özalp ve Öcal, 2000:212), karizmatiktir, takipçileri ile etkili iletişim içerisindedir (Porter-O'Grady ve Malloch, 2003:264), takipçilerin çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutmaktadır (Schermerhorn vd., 2000: 30). Diğer taraftan etkili bir dönüştürücü lider takipçilerini entelektüel olarak teşvik etmenin yanında onlara ilham verir ve duygusal ihtiyaçlarını karşılar (Bass, 1990: 21), onların kişisel farklılıklarını normal bir şekilde ortaya koyar, takipçilerine rehberlik eder, takipçilerinin ihtiyaçlarını önemser ve onlara kişisel gelişimini sağlayabilecekleri anlamlı sorumluluklar verir (Bass,1998:6). Dönüştürücü lider, coşku oluşturma ve güven verme becerisine sahip olmasının yanında örgütsel bağlılık sağlar, değişimi kurumsal hale getirir (Tichy ve Ulrich, 1984: 63), yüksek hayal gücüne ve esnek yapıya sahip olarak insanların söylediklerinin doğru olduğunu kabul eder (Aykut, 2000:35). Bunun yanında etkili bir dönüştürücü lider, eşitliği ve adaleti sağlayan önemli bir figür olarak görülmektedir (Aksaraylı, 2015:110). Bunların dışında dönüştürücü liderlere ait özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tichy ve Devanna,1986:352; Dessvd., 1998:724):

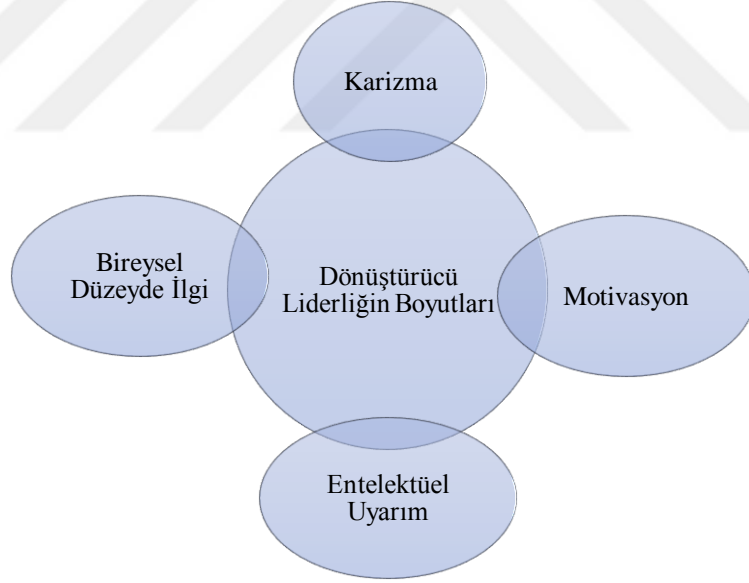
- Kararlı ve hızlı hareket ederler,
- Aciliyet hissi oluştururlar,
- İletişimi ve gelişimi bir plan ve vizyon dâhilinde kurarlar,
- Kurdukları geniş ideallerle başkalarını güçlendirirler,
- Değişim sürecini kurumsal hale getirerek kurumsal birikimi sağlamlaştırırlar,
- Değişim sürecinin temsilcisidirler,
- Kurumsal değerleri korurlar,

- Yaşam boyu öğrenmeye açıktırlar,
- Belirsizlik ve karmaşıklıkla baş etme becerisine sahiptirler,
- İleri görüşlüdürler.

2.3. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Bir liderlik yaklaşımının alt boyutları liderlik yaklaşımı takipçilerinin öncelik verdikleri ihtiyaçlarının ve amaçlarının niteliği ile yakından ilişkilidir. Bu yönüyle dönüştürücü liderliğin boyutları takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılama derecesine vermiş olduğu önem doğrultusunda şekillenmektedir (Aksaraylı, 2015:117). Literatürde yer alan bulgulardan hareketle dönüştürücü liderliğin boyutlarını dört kategoride ele almak mümkündür (Şekil 2.1).

Şekil 2.1: Dönüştürücü Liderliğin Boyutları



Kaynak: Çelik, 2011: 149

2.3.1. Karizma

Karizmatik lider, takip edenler ile arasındaki ilişkinin sonucunda ortaya çıkan kişisel çekiciliği ifade etmektedir. Liderin karizmasının kaynağı ise, sahip olduğu olumlu kişisel özellikleridir. Bu özellikler aracılığıyla lider takipçilerinin saygınlığını ve beğenisini kazanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:378). Ayrıca karizmatik lider, bu sayede takipçilerinin daha kolay etkilenmesini sağlamaktadır. Dönüştürücü liderler, takipçilerini değişime ikna edebilmek için onları bir misyon etrafında birleştirmektedirler. Bunu yapabilmek için öncelikle gerekenleri net ve yalın bir şekilde anlatmalı ve anlatılanları hayata geçirmelidirler (Özden, 1999:213). Dönüştürücü liderler, takipçilerinden üç seviyede verimlilik elde edebilmek için onlarla kurdukları manevi bağı güçlendirmektedirler. Bunu yapabilmek için büyüleyici bir etkiye sahip olmak gerekmektedir (Çakar ve Arbak, 2003:85). Söz konusu büyüleyici etki ise, karizmatik özelliklerdir.

Dönüştürücü liderler, takipçilerinden saygı ve takdir görürler. Takipçileri dönüştürücü liderlere öykünür ve onları rol model alır (Kaygın ve Güllüce, 2012:267). Dönüştürücü liderler karizmalarıyla karma bir misyona sahip olmanın önemini ortaya koyarlar. Bu liderler belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için fedakârca çalışmalar yapar, yardımsever faaliyetlerle ahlakın davranışsal seviyesini yükseltmeye çalışırlar (Gül ve Şahin, 2011:242). Ayrıca, sahip oldukları geniş görüşlülük özellikleriyle takipçilerine görev ve sorumluluklarında güven, saygınlık ve bilinçli olmayı kazandırır (Schermerhorn vd., 1994:512).

Dönüştürücü liderler, sahip oldukları karizma özellikleri sayesinde takipçilerinin önündeki engelleri aşmaları konusunda kendilerine güvenmelerini sağlarlar ve mevcut düzeni değiştirecek potansiyelin kendilerinde bulunduğu inancını aşırlar. Bu liderler dürüst olma, söylediklerinin ve yaptıklarının birbiriyle örtüşmesi, hem başkalarına güvenme hem de kendine güvenme gibi kişisel karizmatik özelliklere sahiptirler. Liderler bu özelliklerini kullanarak takipçilerinin kendilerine duygusal açıdan bağlanmalarını sağlamakta ve takipçilerinin kendisi ile birlikte her durumda ortak amaç doğrultusunda gerektiğinde de risk alarak özverili bir şekilde eyleme geçmesini ön görmektedir (Cho ve Dansereau, 2010:411).

Karizmatik özelliklere sahip liderler, kendilerini daha rahat ifade edebildikleri için çevrelerinde bulunan kişileri daha kolay etkilemektedirler. Böylece, daha büyük amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek birlikte çalışma imkânını elde etmiş olurlar(Bass, 1990: 22).

2.3.2. Motivasyon

Motivasyon liderin zaman içerisinde takipçilerinin karşılaştıkları sorunları aşmaları için onlara yeni olanaklar tanıması, örgütsel faaliyetleri daha iyi yapmaları konusunda onlara güven vermesidir. Bu özelliklere sahip olan dönüştürücü liderler, takipçilerine karşı iyimser davranmakta ve onları ortak vizyon etrafında hareket etme konusunda motive etmektedirler. Bunun yanında dönüştürücü liderler grup sinerjisine oldukça önem göstermektedirler (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 60). Liderler, takipçilerine yeni bir düşünce kabul ettirmek için önemli bir sorumluluk yüklemektedirler. Bu nedenle dönüştürücü liderler, takipçilerini etkileme yeteneğine sahip olmalıdır. Dönüştürücü liderlerin önemli özelliklerinden birisi, mevcut zor koşullara rağmen kendilerini izleyenleri motive ve ikna edebilmektir (Gül ve Şahin, 2011:243).

Dönüştürücü liderlerin motivasyon boyutu, takipçilerine yüksek düzeyde performans göstermenin önemini vurgulama ve örgütün misyonunu gerçekleştirmek konusunda onlara yardım etmedir. Bu tür davranışları sergileyen liderler takipçilerini etkilemede daha başarılıdırlar. Bunun yanında bu tür liderler, örgütün vizyonu ve hedeflerini açıklamada daha fazla yol gösterici olmaktadır. Çünkü; iletişim becerileri güçlü olduğu için örgütün vizyonu ve hedeflerini takipçilerinin anlayabileceği en basit yöntemle anlatabilmektedirler (Omar ve Hussin,2013:348). Dönüştürücü liderler, gelecek konusunda olumlu bir tavır sergileyerek takipçilerine güven verir ve onlara motivasyon kaynağı oluştururlar (Karip, 1998:447). Bir örgütte yeni bir iş oluşumunun ve düşüncenin farkındalığını ortaya çıkarmak ve karşılaşılan sorunların algılanması için takipçilerin motive edilmesi ve bağlılık hissinin örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmesi gerekmektedir. Dönüştürücü liderler, takipçilerinin örgütsel ilkelerini

değerlendirerek bu ilkeler dâhilinde hareket etmelerini sağlamaktadır (Faraha vd., 2011:212-213).

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin çalışmalarını ve davranışlarını düzenlemekte ve onları aynı amaca doğru kanalize etme konusunda ilham kaynağı olmaktadır. Dönüştürücü liderlerin takipçilerine ilham kaynağı olma becerisinin altında takipçilerin liderine hayranlık duyması ve saygı duymasını sağlayan karizmatik özellikler yatmaktadır. Dönüştürücü liderler bu yeteneklerini kullanarak takipçilerin hayal dahi edemeyecekleri sonuçları elde etmelerini sağlamaktadır (Seaver, 2010: 25).

2.3.3. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım, liderlerin takipçilerini yaptıkları iş konusunda soru sormaya, düşünmeye ve bu sorunlarla ilgili çözüm yolları bulmaya sevk etmesidir. Entelektüel uyarım aşağıdaki faktörlerden oluşmaktadır (Jandaghi vd., 2009:360):

- Temel varsayımları yeniden inceleyerek sorgulamak,
- Problemlerin çözümü noktasında farklı yöntemler geliştirmek,
- Takipçileri problemin çözümü için farklı yöntemler geliştirmeye zorlamak,
- Alışılmış sorunları çözmek için takipçileri yeni görüş ve düşünce geliştirmeye yönlendirmek,
- Henüz sorgulanmamış görüşleri ele alıp değerlendirebilmek için takipçileri yönlendirmektir.

Dönüştürücü bir lider takipçisinin yapmış olduğu hatadan dolayı onu herkesin önünde eleştirmek yerine, ona zorlayıcı işler vererek bu işleri tamamlamasını ve onun cesaret kazanmasını sağlar (Omar ve Hussin, 2013: 348-349). Dönüştürücü liderler, entelektüel uyarım boyutunda takipçilerinin statükoyu sorgulamasını teşvik eder ve bunun yanında örgütsel sorunlarla ilgili çözümler üretmesini sağlayacak davranışlarda bulunurlar (Kreitner ve Kinicki, 2009:487).

Dönüştürücü lider, entelektüel uyarım sağlama boyutunda takipçilerinin yeni fikirler peşinde koşmasını, girişimci olmasını ve yaratıcı bir bakış açısıyla düşünmesini sağlamaktadır. Bu boyut, liderin yenilikçi fikirler ve davranışlar ile takipçilerin de düşünme devamlılığı oluşturdukları anda ortaya çıkmaktadır. Dönüştürücü bir lider entelektüel uyarıma önem verdiği için içerisinde bulunduğu durumu kabul etmez ve bu durumu aşmak için sürekli öğrenmeyi teşvik ederek takipçilerinin yenilikçi düşünceler geliştirmelerini sağlamaya çalışır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013:5). Bunun için dönüştürücü liderin öncelikle takipçilerini iyi tanıması gerekmektedir. Ayrıca takipçilerinin sorunları tanımlamasını, algılama ve bu sorunlara çözüm üretme becerisini, tutumlarını, inançlarını ve değerlerini iyi bilmesi gerekmektedir. Dönüştürücü liderler, sahip oldukları bu bilgi ile takipçilerinin potansiyelini fark etmektedir. Bu potansiyelden hareket ederek mevcut durumu bir daha gözden geçirmekte ve yeni bir değerlendirme süreci ile sorunlara farklı bir pencereden yaklaşarak takipçilerinin yaratıcı ve yenilikçi bakış açısı kazanmasını teşvik etmektedir. Bu yönüyle dönüştürücü lider takipçilerinin düşüncelerini, mantığını ve zekâsını uyararak onları harekete geçirmektedir (Avolio, 1994:444; Bass ve Riggio, 2006:583).

2.3.4. Bireysel Düzeyde İlgi

Bireysel düzeyde ilgi, liderin takipçilerini bireysel düzeyde analiz etme becerisi ile ilgili bir boyuttur. Lider takipçilerinin örgütsel dönüşüme katkısını, isteğini ve kabiliyetini doğru şekilde saptamak durumundadır. Dönüştürücü lider, buradan hareketle bütün takipçilerini kişisel olarak nasıl motive edeceğini belirlemektedir (Gül ve Şahin, 2011:243). Dönüştürücü bir lider, bireysel ilgi boyutunu kullanarak her takipçisine değerli olduğu hissini yaşatmaktadır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013:5). Dönüştürücü bir liderin takipçilerinin isimlerini ve daha önceki yıllarda onlarla yaptığı konuşmaları hatırlaması, onlara saygı çerçevesinde davranması ve dürüst olması gibi bazı incelikler dahi bireysel düzeyde ilgi boyutuna örnek olarak gösterilmektedir (Kreitner ve Kinicki, 2009:487).

Dönüştürücü liderler takipçilerinin her birine bilgi ve beceri açısından değerli bir kişi olarak davranır. Onları ödüllendirme ve görevlendirme süreçlerini kişisel olarak gerçekleştirir. Lider, takipçilerinin bireysel gelişimini ve örgütün büyümesini destekleyecek ve örgüt kültürü oluşumunu sağlayacak kapasitede ve kabiliyette olmalıdır (Ticlau ve Mora, 2012: 80). Bireysel düzeyde ilgi boyutunun temel niteliği, liderin takipçilerin ihtiyaçlarını ve özelliklerini belirleyebilmesidir. Dönüştürücü bir lider, elde ettiği bilgilerden hareketle takipçilerin potansiyel seviyesini artırmaya çalışmaktadır (Eraslan, 2003:45). Dönüştürücü lider takipçilerinin farklı eğitsel, kültürel ve kişisel özelliklerine dikkat ederek örgüt içinde onların kapasitelerini geliştirecek şekilde kendilerini ortaya koyabilecekleri ve geliştirebilecekleri pozisyonlara yerleşmelerini sağlar. Takipçiler diğer faktörler gibi duyguları bulunmayan, akılsız ve cansız varlıklar değildir. Onlar zekâları, akılları, davranışları ve tutumları olan bireylerdir. Dolayısıyla dönüştürücü bir lider, takipçilerine örgütün bir parçası gibi bakmaktan ziyade onları bireysel ihtiyaçları olan yenilikçi ve değişimci sürecin aktörleri olarak görür. Dönüştürücü lider takipçilerinin bu farklılıklarına ve niteliklerine dikkat ederek örgüt içinde takipçilerin kendilerini en iyi şekilde ortaya koyabilecekleri ve geliştirebilecekleri pozisyonlara yerleşmelerini sağlar. Bu uygulamayla hem örgütün temel yapıtaşı olan insan kaynağı yenilikçi düşünce yapısına sahip olurken hem de örgüt açısından güçlü bir örgüt kültürü oluşturulur (Nielsen ve Cleal, 2011:345).

2.4. Dönüştürücü Liderlik Modelleri

Dönüştürücü liderlik teorisi ilk olarak James McBurns (1978) tarafından ortaya atılmış olsa da son yıllarda örgütsel liderlik alanında çalışma yürüten birçok araştırmacının ilgisini çeken bir konu olmuştur (Keçecioğlu, 1998:27). Burns'tan sonra bu teoriyi ele alan araştırmacılar, dönüştürücü liderlik teorisini geliştirmişlerdir. Çalışmanın bu başlığında, literatürde öne çıkan dönüştürücü liderlik yaklaşımları ele alınmaktadır.

2.4.1. McBurns'a Göre Dönüştürücü Liderlik

McBurns (1978) dönüştürücü liderliği, örgütsel vizyonu en etkili ve en iyi şekilde hayata geçirmek ve değişimi yönetmek için istek uyandıran liderlik olarak açıklamaktadır. Buna göre dönüştürücü lider oluşturduğu motivasyon, inanç, üst seviyede moral gücü ve yeteneği ile modern örgütlerin yaratılmasına imkân vermektedir (Kreitner, 1995:481). McBurns araştırmalarında, dönüştürücü lideri takipçilerin amaç ve değerlerini belirleyerek bunları şekillendirebilen kişi olarak vurgulamaktadır (Burns, 1978:425). Dönüştürücü bir lider takipçileri üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve başarı oluşturma niteliğine sahip kişidir. Aynı zamanda değişimin uzmanıdır ve gelecek konusunda tasavvurda bulunma yeteneğine sahiptir (Kreitner, 1995:124).

2.4.2. Bass'a Göre Dönüştürücü Liderlik

Bernard Bass (1985) dönüştürücü liderliği, liderin takipçileri üzerinde oluşturduğu etki olarak açıklamaktadır. Lider kendisine duyulan sevgi, saygı ve güven duygusunun yanında öğreticiliği ile takipçileri üzerinde bağlılık oluşturmaktadır (Clark, 1996:8). Entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş düşünce ve karizma dönüştürücü liderliği tamamlayan unsurlardır ve bunların bir araya gelmesi ile başarılı bir dönüştürücü lider ortaya çıkmaktadır. Dönüştürücü bir lider, çalışanlara kendilerini önemli ve değerli hissettirmekte ve onların çabalarını örgütün amaçları doğrultusunda kullanmaya motive etmektedir (Kirel, 2001:48).

2.4.3. Kouzes ve Posner'e Göre Dönüştürücü Liderlik

Kouzes ve Posner nitel ve nicel analiz yöntemleri yanında, beş ana başlıktan oluşan liderlik uygulamaları envanterini (LPI) geliştirmişlerdir. Envanter uygulamasında 30 ifade yer almakta ve bu ifadeler hem liderin hem de gözlemcilerin kendilerine ait öz değerlendirmelerinden oluşmaktadır (Kublay vd., 2011:16). Kouzes ve Posner tarafından geliştirilen liderlik uygulamaları envanterinde, dönüştürücü bir liderin beş temel davranış sergilediği tespit edilmiştir. Bunlar (Erarslan, 2004:11):

- Süreç sorgulama,
- Paylaşımçı vizyon geliştirme,
- Çalışanları kendilerini geliştirme konusunda cesaretlendirme,
- Rol model olma,
- Takipçilerin başarılarını ödüllendirmektir.

2.4.4. Yukl'a Göre Dönüştürücü Liderlik

Yukl dönüştürücü liderlik yaklaşımını, örgütün bütün pozisyonlarında en alt seviyeden en üst seviyeye kadar bütün çalışanları içerecek şekilde genişletmiştir. Geliştirdiği yaklaşımda dönüştürücü bir lider, örgütün farklı yöneticiler ile çalışanları hatta üst kademedeki yöneticileri etkileme potansiyeline sahip kişi olarak değerlendirilmektedir (Celep, 2004:23). Bu yaklaşıma göre, dönüştürücü bir lider mikro ve makro düzeyde kendini geliştirebilir nitelikte olmaktadır. Örgütün tamamını kapsayan makro düzeydeki dönüşümü yürüten lider, örgütte reform gerçekleştiren liderdir. Mikro dönüştürücü lider ise, çalışanlar arasındaki dönüşümü gerçekleştiren liderdir ve çalışanların görev çıktılarının önemini belirlemektedir. Aynı zamanda, çalışanların çabalarını örgütsel amaçla bütünleştirmek ve üst düzeydeki ihtiyaçlarını karşılayarak onları motive etmektedir (Hunt, 1999:137).

2.4.5. Tichy ve Devanna'a Göre Dönüştürücü Liderlik

Tichy ve Devanna (1990:272-273) birçoğu büyük ölçekli olan 12 şirketin genel müdüründen (CEO) oluşan bir grup ile yürüttüğü çalışmada, dönüştürücü liderlerin örgütsel dönüşüm sürecinde örgütün ne ölçüde ve nasıl etkilendiklerini araştırmışlardır. Katılımcılarla yapılan karşılıklı görüşme sonucunda, liderlerin örgütsel değişim sürecini üç hareket noktasında yönettiği görülmüştür. Bunlar (Janssen, 2004:29):

- Değişim ihtiyacının tanımlanması,
- Yeni bir vizyon oluşturulması,
- Eski yapılanmanın yerine, yeni yapılanmanın getirilmesi ile değişimin kurumsal hale getirilmesidir.

3.KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMLARI

3.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı ile ilgili literatürde farklı disiplinlerden birçok araştırmacı tarafından çeşitli tanımlamalar yapıldığı görülmektedir (Özlem,2012:157). Dolayısıyla araştırmacılar, kültür kavramının tanımlanması konusunda görüş birliğine varamamıştır (Kabasakal ve Bodur, 2002:9-10). Kültür kavramı, hem etken yapıda hem de edilgen yapıda bir kavramdır. İnsanların bir araya gelmesiyle kültür ortaya çıkmaktadır. Daha sonra dünyaya gelen kişiler ise, bu kültürden etkilenmektedir (Pettigrew, 1979:575). Dolayısıyla kültür insanlığın parçası olduğu toplumun, grubun ve bölgenin üyeleriyle birlikte paylaştığı diğer grubun, bölgenin ve toplumun üyeleriyle paylaşmadığı bir parçasıdır (Hofstede, 1983:76). Başka bir tanımlamaya göre kültür, bireyin toplumun üyesi olarak kazanmış olduğu bilgi, sanat, inanç, gelenek, adet, hukuk, yetenek ve alışkanlıkların tamamı olarak tanımlanmaktadır (Haviland vd., 2008:103).

Bir topluma ait kültürü diğer kültürlerden ayıran temel unsur, farklılıklardır. Kültüre ait bu farklılıklar, o kültürü değerli kılmaktadır. Toplumsal sorunları anlamak ve çözebilmek için toplumların sahip olduğu kültürel farklılıkları iyi bilmek oldukça önemlidir (Kartarı, 2016:21).

3.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramına ilişkin açıklamalara yer vermeden önce örgüt kavramına değinmek gerekmektedir. Örgüt, insanların bazı ortak değerler ve amaçlar için bir araya gelerek ortaya koydukları birlikteliği ve anlaşmayı ifade etmektedir (Malinowski, 1990:41). Başka bir tanımlamaya göre ise iş ile iş, iş ile insan, insan ile insan arasındaki düzenlemeler olarak açıklanmaktadır (Koçel, 2003:97). Bir örgütün içerisinde yer alan kişiler, belli bir amaç ve ortak bir hedef doğrultusunda bir araya gelmekte ve hareket etmektedirler. Dolayısıyla her örgütün farklı bir amacı olduğu gibi, örgütleri birbirinden ayıran farklı özellikler de bulunmaktadır (Demir ve Öztürk, 2013:19). Örgüt kültürü ise bireysel bir olgunun

dışında kalan anlam, sembol ve değerler yanında sosyal ve kültürel bir kavramdır (Durğun, 2006).

Bir işletmeyi çalışanlarından bağımsız ve ayrı düşünmek mümkün değildir. Dolayısıyla, her işletmenin kendine has bazı özellikleri, olaylara yönelik yaklaşımları bulunmaktadır. Bütün bu olgular, işletmenin örgüt kültürünün bir parçasıdır. Bir işletme çalışanları ile ne ölçüde bütünleşir ve çalışanlarına işletmenin amaçlarını benimseterek bu amaçları örgütsel amaçlarla uyumlu hale getirirse, çalışanları kaybetme riski o derece azalır. Diğer taraftan işletme içindeki sosyal ve fiziksel ortam, örgüt kültürüne ne kadar uygunsa çalışanlar da o kadar motive olur ve örgütsel bağlılıkları artar (Demir ve Öztürk, 2013:18). Örgüt kültürü, örgütün iç çevre ve dış çevre ile bütünleşme sürecinde oluşturduğu ve geliştirdiği örgüte yeni dâhil olanlara en doğru düşünme, algılama ve hissetme yöntemi olarak aktardığı varsayımlar modelidir (Schein, 1984:34).

Başka bir tanımlamaya göre örgüt kültürü, bir örgütün içerisinde bulunan kişilerin davranışlarını yönlendiren değerler, normlar, inançlar, alışkanlıklar ve davranışlar sistemidir (Dinçer, 1992:271). Kültür bir toplumda, grupta veya bölgede yer alan kişilere yapmak zorunda oldukları şeyleri ve bunları nasıl yapmaları gerektiği konusunda sezgi ve duygu kazandırmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürü ise, örgüt üyelerinin davranışları ve düşüncelerini şekillendiren inançlar ve değerlerdir (Güçlü, 2003:148).

3.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özelliklerini aşağıdaki başlıklar altında ele almak mümkündür.

Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur: Bir organizasyonun geçmişte başarılı olmuş veya hala görevde olan üst yönetici ve liderleri tarafından oluşturulan örgütsel kültür öğeleri, norm ve davranışları örgütün üyeleri üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle üyeler bilgi, tavır, inanç, değer ve hareketleri buradan öğrenmektedirler (Eren, 2014:139). Bir organizasyonun iç

çevresi, organizasyonun sosyal ve teknik sistemi ile iş yapma biçimidir. Diğer taraftan dış çevresi ise, organizasyonun faaliyet yürüttüğü sosyal, hukuki, politik, teknik ve ekonomik çevredir. Organizasyonun faaliyetlerini rekabet ortamına, iç çevre ve dış çevrenin farklı taleplerine göre yerine getirmesi örgüt kültürünü etkilemektedir. Dolayısıyla örgüt, çevreden birçok şey öğrenmektedir (Tutar, 2017:215-216).

Örgüt kültürü üyeler arasında paylaşılmaktadır: Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlarda da vurgulandığı gibi, örgüt kültürü örgüt çalışanları tarafından paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerdir. Bu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere, örgüt kültürü paylaşılan bir kültürdür. Paylaşılan özellikler ve anlamlar ise, örgütün temel değer ve inançlarıdır (Tutar, 2017:217).

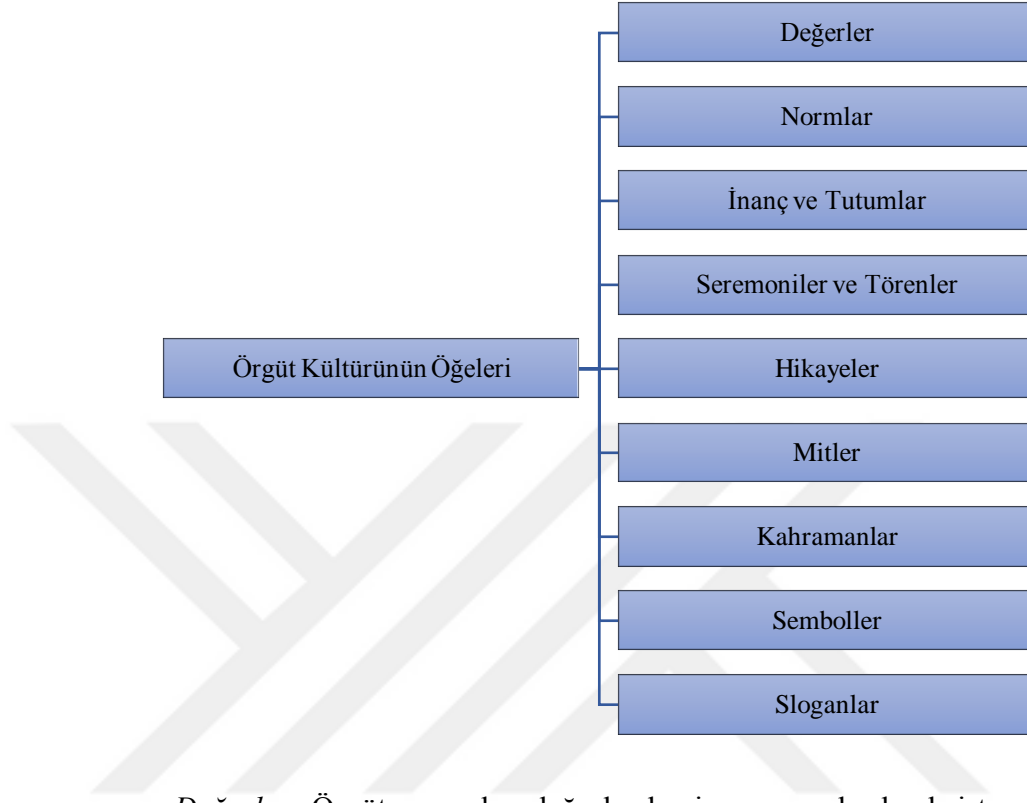
Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir: Örgüt kültürü üyelerinin düşünce yapısında, hafızalarında, bilinçlerinde değer ve inançlar olarak yer almaktadır (Taner, 2020:22).

Örgüt kültürü düzenli olarak tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplardır: Örgüt kültürü inanç, değer ve sistem sonucunda ortaya çıkan örgüt üyelerinin davranışları ile gözlemlenen ve kendi içinde bütünleşik bir sistem olan davranış kalıplarıdır. Bu nedenle, örgüt kültürünün anlaşılması ve yayılmasında birbiriyle ilişkili ve birbirlerini tamamlayan davranış kalıpları önemlidir. Örgüt çalışanlarının sergiledikleri ve örgüte yeni katılanlara öğrettikleri semboller, diller ve hareketler üyelerin doğal olarak öğrendikleri davranışsal kalıplardır (Eren, 2014:139).

3.4. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürü kavramını örgütteki üyelerin fikirleri ve paylaşımlarını yansıtan temel varsayımlar olarak ele alan araştırmacılar, örgütteki ortak davranışın başlangıcını örgüt kültürünün öğeleri ile açıklamaktadırlar (Aksay, 2011:57). Örgüt kültürünün öğeleri dokuz kategoride ele alınmaktadır (Şekil 3.1).

Şekil 3.2: Örgüt Kültürünün Öğeleri



Değerler: Örgüt açısından değerler benimsenen, ulaşılmak istenen, üstün tutulan, önem verilen, doğru, iyi, güzel ölçütlerdir. Söz konusu bu değerler, bireyin günlük yaşamında olduğu gibi örgütsel yaşamında da önemli bir yere sahiptir (Şişman, 2002:93). Örgütsel değerler, bireyin karşılaştığı olaylar karşısındaki durum ve davranışlarını belirleme ve yargılama tercihleridir. Bu değerler, örgütün ahlaki prensipleri ile ilişkilidir (Tutar, 2017:206).

Normlar: Bireyin hangi durumda nasıl davranması ve nasıl bir tutum içinde olması gerektiğini ifade eden, değerlere göre biçim kazanan yazılı olmayan durumlar ve kurallardır. Normlar, değerler ile kıyaslandığında, daha somut öğelerden oluşmaktadır. Bireye nasıl davranış sergilemesi gerektiği konusunda rehberlik eden ve bireyin tercihlerini düzenleyen normlar, örgütsel değerlerden beslenmektedir (Şişman, 2002:4).

İnanç ve Tutumlar: İnançlar, hayatın nasıl devam ettiği ile ilgili bir kültürün başkaları tarafından paylaşılan görüşleridir. Bu görüşler bireyin geçmişi değerlendirmesinde, bugünü açıklamasında ve geleceği tahmin etmesinde faydalı

olmaktadır. İnançlar ise, örgüt kültürünün diğer öğelerini biçimlendirmektedir. Dolayısıyla inançlar, hem bireyin hem örgütün içerisinde bulunduğu çevreye karşı soyut ve derin yönünü ortaya koymaktadır (Şişman, 2002:3). İnançlar, bireyin örgüt içerisinde nelere inanıp nelere inanmaması gerektiğini açıklamaktadır (Tutar, 2017:206).

Seremoniler ve Törenler: Seremoni, özel bir an veya kutlama için bir araya gelen organize etkinliktir. Bu etkinlikte örgütün amaçlarına, değerlerine ve normlarına hizmet etmiş kişilerin başarıları ortaya konulmaktadır. Başarılı olan bu kişiler, örnek oluşturması açısından övgü dolu sözlerle ödüllendirilirler(Eren, 2001:137-138). Dolayısıyla seremoni, kültürel değerlerden ve normlardan söz edilen ve bunların pekiştirildiği olaylardır (Özkalp ve Kirel, 2001:209). Sosyal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşamda da önemli bir yeri bulunan törenler ise, örgüt üyelerini belirli hedefler doğrultusunda birleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak amacıyla kullanılmaktadır (Terzi, 2000:48). Kimi zaman örgüte yeni katılan kişiler için ‘hoş geldin’ töreni düzenlenmektedir. Bu törenin temel amacı, yeni katılan kişiyi tanıştırmak ve katılımın onaylandığını törenle ifade etmektir (Şişman, 2002:100).

Hikâyeler: Bir örgütte bulunan kişilerin geçmiş dönemlerde duydukları ya da şahit oldukları kültürel değerler ve olaylar, hikâyeler olarak açıklanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001:211). Hikâyeler örgüt içerisinde bütünleşme, sosyalleşme ve kontrol aracı olarak kullanılmaktadır (Şişman, 2002:98).

Mitler: Mitler, toplumsal bir düzeni ve ilişkiyi hedef kitleye düşsel hale getirerek anlatmaktır (Doğan, 2007:55). Hikâyelerle kıyaslandığında, mitlerinde daha masalcı tarz oldukları söylenebilir.

Kahramanlar: Örgüt kültürünün bir örgütte güçlü bir şekilde etkili olabilmesi için ihtiyaç duyulan başka bir öğe ise, kahramanlardır. Örgüt kültürü güçlü olan bir örgütte birden çok kahraman bulunmaktadır (Eren, 2001:137). Kahramanlar geçmiş başarılarıyla, sorumluluk bilinci göstermiş, örnek

davranışlarıyla başkalarını cesaretlendirmiş, özgüven ve motivasyonda rol oynayan kişilerdir (Tutar, 2017:209).

Semboller: Örgüt içerisinde bazı düşüncelerin, değerlerin ve içsel anlatımların aktarılmasını sağlayan nesnelere ve davranışlardır (Terzi, 2000:55). Örgüte yeni katılan kişilerin, örgütün plan ve programları ile ilgili bilgi sahibi olması ve örgüte uyum sağlaması için bazı semboller ve işaretler kullanılmaktadır (Eren, 2001:136).

Sloganlar: Bir örgütte kişileri belirli bir olay ve görüntü karşısında heyecanlandıran, duygulandıran, enerjilerini dışa vurduran ve onları harekete geçiren durumlardır. Slogan, örgüt kültürü tarafından kabul edilen ve bireyin gerekli gördüğü zamanda ve yerde rakip örgütlere görüntü vermek amacıyla kullanılan bir araçtır (Eren, 2001:137).

3.5. Örgüt Kültürü Modelleri

Her örgüte ait farklı bir örgüt kültürü bulunmaktadır. Bu farklılıkları incelemek amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Dolayısıyla literatürde birbirinden farklı örgüt kültürü modelleri bulunmaktadır. Çalışmanın bu başlığından hareketle literatürde öne çıkan örgüt kültürü modelleri ele alınmaktadır.

3.5.1.Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeli, dört boyuttan oluşmaktadır. Her boyut kendi içerisinde farklı ilkeleri barındırmaktadır (Şekil 3.2).

Şekil 3.3: Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

KLAN KÜLTÜRÜ <ul style="list-style-type: none">• Bağlılık• Katılım• Takım Çalışması• Aile Olma	ADHOKRASI KÜLTÜRÜ <ul style="list-style-type: none">• Yaratıcılık• Yenilikçilik• Risk Alma
HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ <ul style="list-style-type: none">• Emir Komuta Düzeni• Kural ve Düzenlemeler• Verimlilik	PİYASA KÜLTÜRÜ <ul style="list-style-type: none">• Rekabet• Çevre ile Etkileşim

Klan Kültürü: Örgütün geniş bir aileye benzetildiği klan kültürünün etkili olduğu işletmelerde çalışanlar işletmenin ortak değerlerini paylaşmaya, takım çalışmasını benimsemeye, birlik ve beraberlik içinde olmaya, yönetime katılmaya, işletme ile bütünleşmeye ve kendilerini sürekli geliştirmeye teşvik edilmektedir (Tutar, 2017:271).

Adhokrasi Kültürü: Girişimci, yenilikçi, yaratıcı ve hareketli iş atmosferini ifade eden bu kültürün en önemli değerleri, yenilik ve girişimciliktir. Bunun yanında, işletmenin dış çevresel değişimlere uyum sağlayacak esneklikte olması ve problemleri çözüme kavuşturması da oldukça önemlidir (Tutar, 2017:270).

Hiyerarşi Kültürü: Bu kültürün etkili olduğu işletmelerde verimlilik, kural ve düzenlemeler ön plandadır (Cameron ve Quin, 2017:34). Hiyerarşi kültürünün etkili olduğu işletmelerde standart kurallar, açık otorite, ileri seviyede formel düzenlemeler ve prosedürler bulunmaktadır (Tutar, 2017:271).

Piyasa Kültürü: Bu kültürün etkili olduğu işletmelerde çalışanlar, amaç odaklıdır ve ürettiklerine göre değerlendirme yaptıkları için başarı odaklı olma konusunda motive edilmektedir (Tutar, 2017:272).

3.5.2. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeli dört boyuttan oluşmaktadır (Şekil 3.3).

Şekil 3.4: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli



Etkinlik Kültürü: Bu kültürün etkili olduğu işletmelerde, risk derecesi düşük seviyededir. Müşteri talep ve beklentileri ön plandadır. Geri bildirim hızı yüksektir. Satış hacmini elinde bulunduran kişilere kahraman denilmektedir (Özen, 2009:81).

Kapalı Hiyerarşi Kültürü: Daha çok kamu kurumlarında görülen bu kültür bazı sigorta işletmelerinde, bankalarda ve yerel yönetimlerde yaygındır. Bu kültürel yapıda, sonuçlara yoğunlaşmanın zor olması nedeniyle yönetim yoğunlaşmakta ve bu durum geri bildirimleri azaltmaktadır (Çetin, 2004:45).

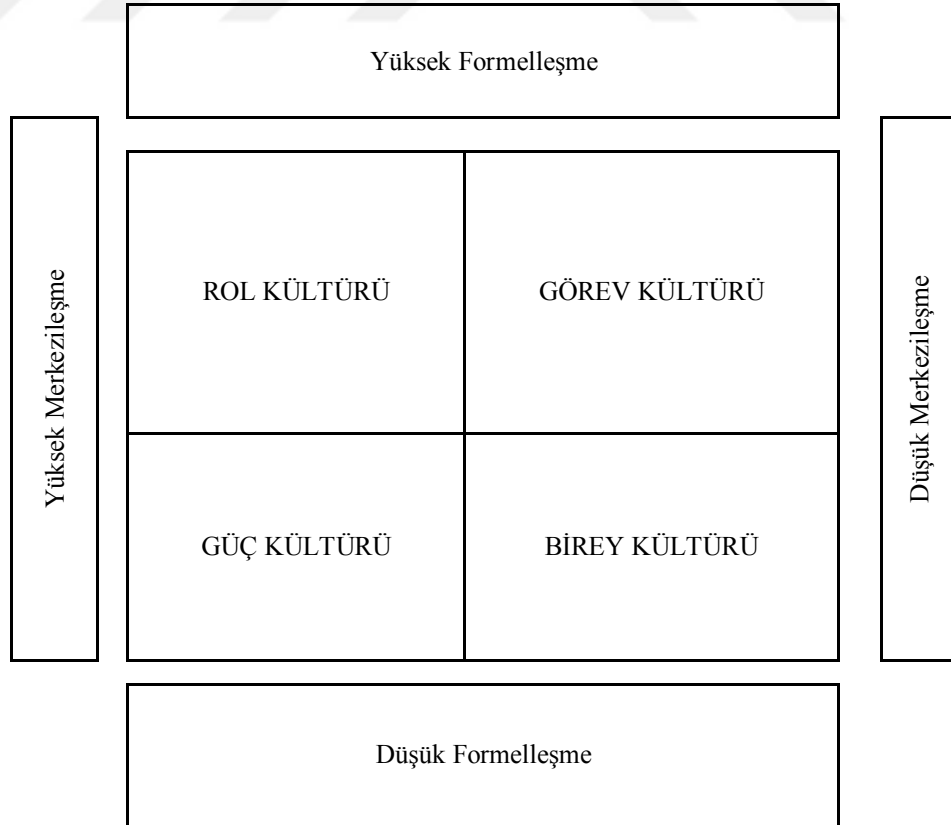
Atılgan Kültür: Bu kültürün etkili olduğu işletmelerde çalışanlar, yüksek risk almakta ve faaliyetlerinin sonuçları ile ilgili geri bildirim elde etmektedirler. Başarısızlığın maliyeti ise, yüksektir. Bu kültürün etkili olduğu işletmelerde, efsaneler kahramanlar etrafında oluşturulmaktadır (Terzi, 2000:82).

Yetki Kültürü: Yüksek düzeyde risk ve yavaş geri bildirim üzerine kurulan bu örgüt kültürünün etkili olduğu işletmeler, ülke ekonomisine ciddi oranda katkı sunmaktadırlar. Genellikle bilgisayar tasarımcıları, maden örgütleri ve mimarlık işletmeleri ile bankalarda bu kültür yaygındır (Terzi,2000:83).

3.5.3. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Harrison ve Handy tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeli dört boyuttan oluşmaktadır (Şekil 3.4).

Şekil 3.5: Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli



Birey Kültürü: Çalışanların kendi ihtiyaçlarını gerçekleştirmek istedikleri işletmelerde, yaygın bir örgüt kültürüdür. Bu kültürde, asıl olan çalışanların isteklerini yerine getirebilmektir (Çelik, 2007:49).

Görev Kültürü: Proje merkezli bir kültür olan görev kültüründe temel vurgu, iştedir. Bu kültürün etkili olduğu işletmelerde, yetenek ön plandadır ve her çalışanın doğru pozisyonda görevlendirilmesi esastır. Sonuç odaklı bir kültür olduğu için rekabet, yaratıcılık ve hız ön plandadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:100).

Rol Kültürü: Aşırı merkeziyetçi ve biçimsel bir örgüt kültürüdür. Genellikle bürokraside görülmektedir. Bu kültürün etkili olduğu organizasyonlarda, iş tanımı ve roller işi yapan kişilerden daha önemli görülmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:100).

Güç Kültürü: Bu kültürel boyutun etkili olduğu işletmelerde tüm faaliyetler, merkezden izin alınarak yapılmaktadır. Aile işletmelerini bu duruma örnek olarak göstermek mümkündür (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:100).

4.GEREÇ VE YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Yöntemi ve Amacı

Bu araştırma, bir özel hastanede çalışan sağlık personelinin dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü tutumları arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla yapılmış kesitsel bir çalışmadır.

Bu çalışma, bir özel hastanede çalışan sağlık personelinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

4.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer

Bu araştırma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir özel hastanede gerçekleştirilmiştir. Uygulama için bu hastanenin seçilmesinin nedeni ise, kurumun benimsediği liderlik özellikleri ve örgüt kültürü ile hasta ve hasta yakınlarının, çalışanların ve idarecilerin motivasyonlarını dinç tutarak, daha kaliteli hizmet vermek adına güçlü bir organizasyonel yapıya sahip olmasıdır.

4.3. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, İstanbul'da bir özel hastanede çalışan 400 sağlık personeli oluşturmaktadır. Hastanede 100 hekim, 170 hemşire ve 130 hasta hizmetleri personeli bulunmaktadır.

4.4. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada örneklem seçilmemiş olup, İstanbul'da bir özel hastanede çalışan sağlık personelinin %80'ine ulaşılması hedeflenmiş ve %94'üne böylelikle evreni oluşturan 400 sağlık çalışanından 375'ine ulaşılmıştır. Ulaşılan sağlık personelinin tamamı analiz aşamasında yer almıştır.

4.5. Veri Toplama Araçları

Araştırma yöntemi nicel araştırmadır. Anket formu üzerinden veriler elde edilmiştir. Araştırmanın veri toplama araçları toplam üç bölümden meydana gelmiştir.

4.5.1. Kişisel Veri Formu

Anket formunda oluşturulan ilk bölümde, kişisel veri formu yer almaktadır. Form, sağlık çalışanlarının temel demografik bilgilerinin yer aldığı 6 sorudan meydana gelmektedir (Bkz. EK 2)

4.5.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Tablo 4.1: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutları	Ölçek Maddeleri	En Düşük	En Yüksek
İdealleştirilmiş Etki	1,2,3,4,5,7	1,33	5,00
İlham Vererek Güdüleme	9,10,11,12,13	1,00	5,00
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	14,15,16,17,18,19,20	1,00	5,00
Bireysel İlgi	21,22,26,27	1,00	5,00
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	28,29,30,31	1,00	5,00
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği		1,17	5,00

Avolio&Bass(2004)tarafından geliştirilen dönüştürücü liderlik ölçeği,Koç (2020) tarafından Türkçeye çevrilmiştir ve sağlık çalışanlarına uyarlanılmıştır. Ölçek 31 maddeden oluşmaktadır ve bu maddeler “1=Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Orta Düzeyde Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde puanlanmıştır. Ölçekte toplam 5 boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar; idealleştirilmiş etki, ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım ve uygun bir model olma, bireysel ilgi ve grup amaçlarının kabul edilmesini sağlamadır (Bkz. EK 3).

4.5.3. Örgüt Kültürü Ölçeği

Tablo 4.2: Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutları	Ölçek Maddeleri	En Düşük	En Yüksek
Katılım	1,2,3,5,6	1,17	5,00
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	7,8,9,10,11	1,80	5,00
Tutarlılık	13,14,15,16,17	1,00	5,00
Uyum	19,20,21,22,27	1,40	5,00
Misyon	28,29,31,32,33,35,36	1,00	5,00
Örgüt Kültürü		1,52	5,00

Denison(1990) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği, Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye çevrilmiştir ve sağlık çalışanlarına uyarlanılmıştır. Ölçek 36 maddeden oluşmaktadır ve bu maddeler “1=Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Orta Düzeyde Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde puanlanmıştır. Ölçek 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; katılım, yetenek geliştirme ve temel değerler, tutarlılık, uyum ve misyondur (Bkz. EK 4).

4.6.Verilerin Toplanması

Veri toplama araçları, bir özel hastanede çalışan 233 kadın ve 142 erkek olmak üzere toplam 375 sağlık personeline uygulanmıştır. Soru formu, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği 8 Mart-31 Mart 2021 tarihleri arasında sağlık çalışanlarına yüz yüze anket dağıtımı yapılarak uygulanmıştır. Araştırma yapılmadan önce, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Tıp Fakültesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulundan çalışmanın etik kurallara uygunluğuna dair izin alınmıştır (Bkz.EK1). Ayrıca araştırma yapılan hastanede anket çalışmasına başlanmadan önce, ilgili hastanenin İnsan Kaynakları Müdürü ile görüşülmüş ve araştırmada kurumun bilgilendirilmesi koşuluyla anket uygulaması için hastaneden yazılı izin alınmıştır(Bkz.EK5).Sağlık çalışanlarının araştırmaya katılımı tamamen gönüllülük esasına dayanmakta olup, bu durum çalışma öncesinde kendilerine belirtilmiştir.

4.7.Araştırmanın Etik Boyutu

Araştırma için kullanılan anket formunun geliştiricisi ve hastaneden gerekli kurum izinleri ve etik kurul izni (Bkz. EK 1) alınmıştır.

4.8.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına yönelik oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H1: Dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “katılım” kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “tutarlılık” kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “uyum” kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Dönüştürücü liderlik özellikleri ile “misyon” kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H8: Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “katılım” kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H9: Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “yetenek geliştirme ve temel değerler” kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H10: Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “tutarlılık” kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H11: Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “uyum” kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H12: Dönüştürücü liderlik özelliklerinin “misyon” kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H13: Kadın ve erkek sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14: Yönetici ve yönetici olmayan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15: Farklı yaş gruplarındaki sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H16: Farklı eğitim düzeylerindeki sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H17: Çalışma süreleri farklı olan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.9.Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmadan elde edilen verilerin analiz aşamasında SPSS 25 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada yer alan sağlık çalışanlarının demografik bilgilerinde frekans ve yüzde yöntemi ile bilgi verilmiştir. Araştırmada yer alan ölçeklerin güvenirlik analizlerine bakılması amacıyla Cronbach's Alpha katsayılarından yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında yer alan dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ölçeklerinin alt boyutlarında betimsel istatistik (min, max, ortalama ve standart sapma) değerleri hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamına dâhil olan sağlık çalışanlarının demografik bilgileri ile kullanılan dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ölçekleri ile alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için parametrik testlerden bağımsız örneklem t testi ve ANOVA analizi uygulanmıştır. Diğer yandan dönüştürücü liderlik alt boyutları ile örgüt kültürü alt boyutları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Sonuçlar %95 güven aralığında ve $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

4.10. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Güçlü Yanları

Araştırma konusu ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda, Türkiye’de kamu sağlık kurumlarında uygulanmış bir doktora tezi olduğu görülmüştür. Literatürde özel bir sağlık kurumunda dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürünü bir arada inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum araştırmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır.

Anketlerin uygulanması, Covid-19 pandemi dönemine rastlamasına rağmen sağlık çalışanlarının %94’üne ulaşılmış ve planlanan sayıdan (%80) daha fazla katılımcıya erişim sağlanmıştır. Bu durum, araştırmanın diğer bir güçlü yanındır.

Araştırma özel bir hastanede görevli olan sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket formları, yalnızca katılımcıların çalışmanın yapılacağı tarihler arasındaki geri dönüşümlerine dayandırılmıştır ve sonuçlar tüm topluma genellemez. Bu kısıt, çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

4.11.Araştırmanın Güvenirlik Analizi

Araştırma kapsamında yer alan ölçeklerin güvenirlik analizini test etmek için Cronbach Alpha değerleri kontrol edilmiştir. Tablo 4.3 incelendiğinde beş boyutlu dönüştürücü liderlik ölçeğinin güvenirlik katsayıları; İdealleştirilmiş Etki: 0,86, İlham Vererek Güdöleme: 0,94, Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma: 0,97, Bireysel İlgi: 0,97 ve Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama: 0,96 Olarak belirlenmiştir. Beş boyutlu örgüt kültürü ölçeğinde ise güvenirlik katsayıları; Katılım: 0,86, Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler: 0,86, Tutarlılık: 0,91, Uyum: 0,82 ve Misyon: 0,92 Olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü alt boyutlarının güvenirlik katsayılarının $0,80 \leq \alpha < 1$ arasında olduğu bulunmuş ve ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu görölmüştür (Büyüköztürk, 2010: 86).

Tablo 4.3. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha Değeri (Güvenirlik Katsayısı)
Dönüştürücü Liderlik	
İdealleştirilmiş Etki	0,86
İlham Vererek Güdöleme	0,94
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	0,97
Bireysel İlgi	0,97
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	0,96
Örgüt Kültürü	
Katılım	0,86
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	0,86
Tutarlılık	0,91
Uyum	0,82
Misyon	0,92

5.BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, 375 sağlık çalışanından oluşan ve ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Araştırma konusu kapsamında oluşturulan hipotezlerin belirlenmesine yönelik yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5.1: Sağlık Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Dağılımlarının İncelenmesi

Cinsiyet	Sayı (n)	Yüzde (%)
Kadın	233	62,1
Erkek	142	37,9
Toplam	375	100
Yaş	Sayı (n)	Yüzde (%)
18-25	108	28,8
26-33	111	29,6
34-41	79	21,1
42-49	46	12,3
50 ve üzeri	31	8,3
Toplam	375	100
Eğitim Seviyesi	Sayı (n)	Yüzde (%)
Lise	74	19,7
Önlisans-Lisans	184	49,1
Yüksek Lisans	68	18,1
Doktora	49	13,1
Toplam	375	100
Hastanede Çalışma Pozisyonu	Sayı (n)	Yüzde (%)
Yönetici	45	12,0
Yönetici olmayan çalışan	330	88,0
Toplam	375	100

Çalışılan Hastanede Çalışma Süresi	Sayı (n)	Yüzde (%)
1 yıldan az	105	28,0
1-3 yıl	84	22,4
4-6 yıl	117	31,2
7-9 yıl	50	13,3
10 yıl ve üzeri	16	4,3
Toplam	372	99,2

Bağlı Olunan Yönetici ile Çalışma Süresi	Sayı (n)	Yüzde (%)
1 yıldan az	146	38,9
1-3 yıl	129	34,4
4-6 yıl	81	21,6
7-9 yıl	15	4,0
10 yıl ve üzeri	3	0,8
Toplam	374	99,7

Tablo 5.1 incelendiğinde, sağlık çalışanlarının 233'ünün (%62,1) kadın ve 142'sinin (%37,9) erkek olduğu görülmüştür.

Sağlık çalışanlarının yaş aralıkları incelendiğinde; 108'i (%28,8) 18-25 yaş aralığında, 111'i (%29,6) 26-33 yaş aralığında, 79'u (%21,1) 34-41 yaş aralığında, 46'sı (%12,3) 42-49 yaş aralığında ve 31'i (%8,3) 50 ve üzeri yaş aralığında olarak bulunmuştur.

Sağlık çalışanlarının eğitim seviyeleri incelendiğinde; 74'ünün (%19,7) lise mezunu, 184'ünün (%49,1) önlisans-lisans mezunu, 68'inin (%18,1) yüksek lisans mezunu ve 49'unun (%13,1) doktora mezunu olduğu belirlenmiştir.

Sağlık çalışanlarının hastanede çalışma pozisyonları incelendiğinde; 45'inin (%12) yönetici pozisyonunda ve 330'unun (%88) yönetici olmayan çalışan pozisyonunda olduğu görülmüştür.

Sağlık çalışanlarının çalışılan hastanede çalışma süresi incelendiğinde; 105'inin (%28) 1 yıldan az, 84'ünün (%22,4) 1-3 yıl arasında, 117'sinin (%31,2) 4-6 yıl arasında, 50'sinin (%13,3) 7-9 yıl arasında ve 16'sının (%4,3) 10 yıl ve üzerinde çalışmış olduğu görülmektedir.

Sağlık çalışanlarının bağlı olunan yönetici ile çalışma süresi incelendiğinde ise; 146'sının (%38,9) 1 yıldan az, 129'unun (%34,4) 1-3 yıl arasında, 81'inin (%21,6) 4-6 yıl arasında, 15'inin (%4) 7-9 yıl arasında ve 3'ünün (%0,8) 10 yıl ve üzerinde çalışmış olduğu belirlenmiştir.



Tablo 5.2: Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler	n	En		\bar{x}	Ss.
		Düşük	Yüksek		
Dönüştürücü Liderlik	375	1,17	5,00	3,96	0,83
İdealleştirilmiş Etki	375	1,33	5,00	4,02	0,88
İlham Vererek Güdüleme	375	1,00	5,00	3,91	0,90
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	375	1,00	5,00	3,95	0,91
Bireysel İlgi	375	1,00	5,00	3,90	0,88
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	375	1,00	5,00	3,98	0,89
Örgüt Kültürü	375	1,52	5,00	3,61	0,67
Katılım	375	1,17	5,00	3,49	0,60
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	375	1,80	5,00	3,57	0,74
Tutarlılık	375	1,00	5,00	3,54	0,82
Uyum	375	1,40	5,00	3,66	0,72
Misyon	375	1,00	5,00	3,68	0,79

Tablo 5.2 incelendiğinde, dönüştürücü liderlik ölçeğinin toplam değerleri 1,17 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama $3,96 \pm 0,83$ puandır. Dönüştürücü liderlik alt boyutu olan idealleştirilmiş etkinin toplam değerleri 1,33 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama $4,02 \pm 0,88$ puandır. Dönüştürücü liderlik alt boyutu olan ilham vererek güdülemenin toplam değerleri 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama $3,91 \pm 0,90$ puandır. Dönüştürücü liderlik alt boyutu olan entelektüel uyarım ve uygun bir model olmanın toplam değerleri 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama $3,95 \pm 0,91$ puandır. Dönüştürücü liderlik alt boyutu olan bireysel ilginin toplam değerleri 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama $3,90 \pm 0,88$ puandır. Dönüştürücü liderlik alt boyutu olan grup amaçlarının kabul edilmesini sağlamanın toplam değerleri 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama $3,98 \pm 0,89$ puandır.

Örgüt kültürü ölçeğinin toplam değerleri 1,52 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama $3,61 \pm 0,67$ puandır. Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu olan katılımın toplam değerleri 1,17 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama $3,49 \pm 0,60$ puandır. Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu olan yetenek geliştirme ve temel değerler toplam değerleri 1,80 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama $3,57 \pm 0,74$ puandır. Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu olan tutarlılığın toplam değerleri 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama $3,54 \pm 0,82$ puandır. Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu olan uyumun toplam değerleri 1,40 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama $3,66 \pm 0,72$ puandır. Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutu olan misyonun toplam değerleri 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama $3,68 \pm 0,79$ puandır.

Tablo 5.3: Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü Ölçekleri ile Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bağımsız Örneklem t Testi

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	T	P																																																																																																																						
Dönüştürücü Liderlik	Kadın	233	3,98	0,83	0,78	0,43																																																																																																																						
	Erkek	142	3,91	0,82			İdealleştirilmiş Etki	Kadın	233	4,06	0,89	0,94	0,35	Erkek	142	3,97	0,86	İlham Vererek Güdüleme	Kadın	233	3,96	0,90	1,41	0,16	Erkek	142	3,83	0,90	Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	Kadın	233	3,96	0,93	0,26	0,79	Erkek	142	3,94	0,89	Bireysel İlgi	Kadın	233	3,90	0,90	-0,22	0,83	Erkek	142	3,92	0,85	Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Kadın	233	4,03	0,86	1,23	0,22	Erkek	142	3,91	0,93	Örgüt Kültürü	Kadın	233	3,60	0,68	-0,42	0,67	Erkek	142	3,62	0,65	Katılım	Kadın	233	3,50	0,62	0,42	0,68	Erkek	142	3,47	0,58	Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	Kadın	233	3,53	0,78	-1,30	0,19	Erkek	142	3,64	0,68	Tutarlılık	Kadın	233	3,53	0,84	2,64	0,78	Erkek	142	3,55	0,78	Uyum	Kadın	233	3,62	0,74	-1,18	0,24	Erkek	142	3,72	0,70	Misyon	Kadın	233	3,68	0,78	-0,07	0,94	Erkek
İdealleştirilmiş Etki	Kadın	233	4,06	0,89	0,94	0,35																																																																																																																						
	Erkek	142	3,97	0,86			İlham Vererek Güdüleme	Kadın	233	3,96	0,90	1,41	0,16	Erkek	142	3,83	0,90	Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	Kadın	233	3,96	0,93	0,26	0,79	Erkek	142	3,94	0,89	Bireysel İlgi	Kadın	233	3,90	0,90	-0,22	0,83	Erkek	142	3,92	0,85	Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Kadın	233	4,03	0,86	1,23	0,22	Erkek	142	3,91	0,93	Örgüt Kültürü	Kadın	233	3,60	0,68	-0,42	0,67	Erkek	142	3,62	0,65	Katılım	Kadın	233	3,50	0,62	0,42	0,68	Erkek	142	3,47	0,58	Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	Kadın	233	3,53	0,78	-1,30	0,19	Erkek	142	3,64	0,68	Tutarlılık	Kadın	233	3,53	0,84	2,64	0,78	Erkek	142	3,55	0,78	Uyum	Kadın	233	3,62	0,74	-1,18	0,24	Erkek	142	3,72	0,70	Misyon	Kadın	233	3,68	0,78	-0,07	0,94	Erkek	142	3,68	0,80								
İlham Vererek Güdüleme	Kadın	233	3,96	0,90	1,41	0,16																																																																																																																						
	Erkek	142	3,83	0,90			Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	Kadın	233	3,96	0,93	0,26	0,79	Erkek	142	3,94	0,89	Bireysel İlgi	Kadın	233	3,90	0,90	-0,22	0,83	Erkek	142	3,92	0,85	Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Kadın	233	4,03	0,86	1,23	0,22	Erkek	142	3,91	0,93	Örgüt Kültürü	Kadın	233	3,60	0,68	-0,42	0,67	Erkek	142	3,62	0,65	Katılım	Kadın	233	3,50	0,62	0,42	0,68	Erkek	142	3,47	0,58	Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	Kadın	233	3,53	0,78	-1,30	0,19	Erkek	142	3,64	0,68	Tutarlılık	Kadın	233	3,53	0,84	2,64	0,78	Erkek	142	3,55	0,78	Uyum	Kadın	233	3,62	0,74	-1,18	0,24	Erkek	142	3,72	0,70	Misyon	Kadın	233	3,68	0,78	-0,07	0,94	Erkek	142	3,68	0,80																			
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	Kadın	233	3,96	0,93	0,26	0,79																																																																																																																						
	Erkek	142	3,94	0,89			Bireysel İlgi	Kadın	233	3,90	0,90	-0,22	0,83	Erkek	142	3,92	0,85	Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Kadın	233	4,03	0,86	1,23	0,22	Erkek	142	3,91	0,93	Örgüt Kültürü	Kadın	233	3,60	0,68	-0,42	0,67	Erkek	142	3,62	0,65	Katılım	Kadın	233	3,50	0,62	0,42	0,68	Erkek	142	3,47	0,58	Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	Kadın	233	3,53	0,78	-1,30	0,19	Erkek	142	3,64	0,68	Tutarlılık	Kadın	233	3,53	0,84	2,64	0,78	Erkek	142	3,55	0,78	Uyum	Kadın	233	3,62	0,74	-1,18	0,24	Erkek	142	3,72	0,70	Misyon	Kadın	233	3,68	0,78	-0,07	0,94	Erkek	142	3,68	0,80																														
Bireysel İlgi	Kadın	233	3,90	0,90	-0,22	0,83																																																																																																																						
	Erkek	142	3,92	0,85			Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Kadın	233	4,03	0,86	1,23	0,22	Erkek	142	3,91	0,93	Örgüt Kültürü	Kadın	233	3,60	0,68	-0,42	0,67	Erkek	142	3,62	0,65	Katılım	Kadın	233	3,50	0,62	0,42	0,68	Erkek	142	3,47	0,58	Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	Kadın	233	3,53	0,78	-1,30	0,19	Erkek	142	3,64	0,68	Tutarlılık	Kadın	233	3,53	0,84	2,64	0,78	Erkek	142	3,55	0,78	Uyum	Kadın	233	3,62	0,74	-1,18	0,24	Erkek	142	3,72	0,70	Misyon	Kadın	233	3,68	0,78	-0,07	0,94	Erkek	142	3,68	0,80																																									
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Kadın	233	4,03	0,86	1,23	0,22																																																																																																																						
	Erkek	142	3,91	0,93			Örgüt Kültürü	Kadın	233	3,60	0,68	-0,42	0,67	Erkek	142	3,62	0,65	Katılım	Kadın	233	3,50	0,62	0,42	0,68	Erkek	142	3,47	0,58	Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	Kadın	233	3,53	0,78	-1,30	0,19	Erkek	142	3,64	0,68	Tutarlılık	Kadın	233	3,53	0,84	2,64	0,78	Erkek	142	3,55	0,78	Uyum	Kadın	233	3,62	0,74	-1,18	0,24	Erkek	142	3,72	0,70	Misyon	Kadın	233	3,68	0,78	-0,07	0,94	Erkek	142	3,68	0,80																																																				
Örgüt Kültürü	Kadın	233	3,60	0,68	-0,42	0,67																																																																																																																						
	Erkek	142	3,62	0,65			Katılım	Kadın	233	3,50	0,62	0,42	0,68	Erkek	142	3,47	0,58	Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	Kadın	233	3,53	0,78	-1,30	0,19	Erkek	142	3,64	0,68	Tutarlılık	Kadın	233	3,53	0,84	2,64	0,78	Erkek	142	3,55	0,78	Uyum	Kadın	233	3,62	0,74	-1,18	0,24	Erkek	142	3,72	0,70	Misyon	Kadın	233	3,68	0,78	-0,07	0,94	Erkek	142	3,68	0,80																																																															
Katılım	Kadın	233	3,50	0,62	0,42	0,68																																																																																																																						
	Erkek	142	3,47	0,58			Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	Kadın	233	3,53	0,78	-1,30	0,19	Erkek	142	3,64	0,68	Tutarlılık	Kadın	233	3,53	0,84	2,64	0,78	Erkek	142	3,55	0,78	Uyum	Kadın	233	3,62	0,74	-1,18	0,24	Erkek	142	3,72	0,70	Misyon	Kadın	233	3,68	0,78	-0,07	0,94	Erkek	142	3,68	0,80																																																																										
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	Kadın	233	3,53	0,78	-1,30	0,19																																																																																																																						
	Erkek	142	3,64	0,68			Tutarlılık	Kadın	233	3,53	0,84	2,64	0,78	Erkek	142	3,55	0,78	Uyum	Kadın	233	3,62	0,74	-1,18	0,24	Erkek	142	3,72	0,70	Misyon	Kadın	233	3,68	0,78	-0,07	0,94	Erkek	142	3,68	0,80																																																																																					
Tutarlılık	Kadın	233	3,53	0,84	2,64	0,78																																																																																																																						
	Erkek	142	3,55	0,78			Uyum	Kadın	233	3,62	0,74	-1,18	0,24	Erkek	142	3,72	0,70	Misyon	Kadın	233	3,68	0,78	-0,07	0,94	Erkek	142	3,68	0,80																																																																																																
Uyum	Kadın	233	3,62	0,74	-1,18	0,24																																																																																																																						
	Erkek	142	3,72	0,70			Misyon	Kadın	233	3,68	0,78	-0,07	0,94	Erkek	142	3,68	0,80																																																																																																											
Misyon	Kadın	233	3,68	0,78	-0,07	0,94																																																																																																																						
	Erkek	142	3,68	0,80																																																																																																																								

Tablo 5.3 incelendiğinde, sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ile alt boyutlarının cinsiyete göre dağılımında anlamlı bir farklılık yoktur. Yani, sağlık çalışanlarının cinsiyetlerine göre dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ile alt boyutlarının farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 5.4: Sağlık Çalışanlarının Hastanede Çalıştıkları Pozisyonlarına Göre Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü Ölçekleri ile Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bağımsız Örneklem t Testi

	Hastanede Çalışma Pozisyonu	N	Ort.	Ss	T	P
Dönüştürücü Liderlik	Yönetici	45	4,18	0,70	1,93	0,05
	Yönetici olmayan çalışan	330	3,92	0,84		
İdealleştirilmiş Etki	Yönetici	45	4,14	0,85	0,99	0,32
	Yönetici olmayan çalışan	330	4,01	0,88		
İlham Vererek Güdüleme	Yönetici	45	4,15	0,75	1,86	0,06
	Yönetici olmayan çalışan	330	3,88	0,92		
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	Yönetici	45	4,21	0,74	2,06	0,04*
	Yönetici olmayan çalışan	330	3,92	0,93		
Bireysel İlgi	Yönetici	45	4,17	0,76	2,18	0,03*
	Yönetici olmayan çalışan	330	3,87	0,89		
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Yönetici	45	4,21	0,74	1,84	0,07
	Yönetici olmayan çalışan	330	3,95	0,91		
Örgüt Kültürü	Yönetici	45	3,74	0,50	1,48	0,14
	Yönetici olmayan çalışan	330	3,59	0,69		
Katılım	Yönetici	45	3,57	0,44	0,95	0,34
	Yönetici olmayan çalışan	330	3,48	0,62		
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	Yönetici	45	3,69	0,66	1,16	0,24
	Yönetici olmayan çalışan	330	3,56	0,75		
Tutarlılık	Yönetici	45	3,68	0,65	1,27	0,20
	Yönetici olmayan çalışan	330	3,52	0,84		
Uyum	Yönetici	45	3,89	0,58	2,32	0,02*
	Yönetici olmayan çalışan	330	3,63	0,74		
Misyon	Yönetici	45	3,81	0,55	1,22	0,22
	Yönetici olmayan çalışan	330	3,66	0,82		

Tablo 5.4 incelendiğinde, sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik alt boyutları olan entelektüel uyarım ve uygun bir model olma ($t=2,06$; $p<0,05$) ve bireysel ilgi ($t=2,18$; $p<0,05$) ile örgüt kültürü alt boyutundan olan uyum ($t=2,32$; $p<0,05$) ölçeğinde hastanede çalıştıkları pozisyonlara göre anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre yönetici olan sağlık çalışanlarının (sırasıyla; $\bar{x}=4,21$, $\bar{x}=4,17$, $\bar{x}=3,89$) entelektüel uyarım ve uygun bir model olma, bireysel ilgi, uyum puanlarının yönetici olmayanlara (sırasıyla; $\bar{x}=3,92$, $\bar{x}=3,87$, $\bar{x}=3,63$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve alt boyutlarından olan ilham vererek güdüleme, grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama ile örgüt kültürü ve alt boyutlarından olan katılım, yetenek geliştirme ve temel değerler, tutarlılık, misyon ölçeklerinde ise anlamlı bir farklılık yoktur ($p<0,05$).

Tablo 5.5: Sağlık Çalışanlarının Yaş Dağılımlarına Göre Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü Ölçekleri ile Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Analizi

	Gruplar	N	Ort.	Ss	F	P
Dönüştürücü Liderlik	18-25	108	3,90	0,73	5,83	0,00**
	26-33	111	3,71	0,97		
	34-41	79	4,09	0,78		
	42-49	46	4,25	0,65		
	50 ve üzeri	31	4,25	0,69		
İdealleştirilmiş Etki	18-25	108	3,97	0,79	4,78	0,00*
	26-33	111	3,79	1,03		
	34-41	79	4,11	0,81		
	42-49	46	4,35	0,74		
	50 ve üzeri	31	4,30	0,70		
İlham Vererek Güdüleme	18-25	108	3,84	0,79	5,24	0,00**
	26-33	111	3,67	1,05		
	34-41	79	4,06	0,86		
	42-49	46	4,18	0,72		
	50 ve üzeri	31	4,28	0,79		
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	18-25	108	3,87	0,85	5,64	0,00**
	26-33	111	3,70	1,05		
	34-41	79	4,07	0,84		
	42-49	46	4,30	0,70		
	50 ve üzeri	31	4,30	0,77		
Bireysel İlgi	18-25	108	3,81	0,83	5,41	0,00**
	26-33	111	3,67	1,00		
	34-41	79	4,06	0,83		
	42-49	46	4,26	0,64		
	50 ve üzeri	31	4,13	0,79		
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	18-25	108	4,01	0,78	4,56	0,00**
	26-33	111	3,71	1,06		
	34-41	79	4,12	0,85		
	42-49	46	4,17	0,76		
	50 ve üzeri	31	4,26	0,65		
Örgüt Kültürü	18-25	108	3,50	0,62	13,06	0,00**
	26-33	111	3,34	0,72		

	34-41	79	3,79	0,59		
	42-49	46	3,93	0,52		
	50 ve üzeri	31	3,98	0,58		
	18-25	108	3,45	0,56		
	26-33	111	3,24	0,67		
Katılım	34-41	79	3,61	0,53	10,98	0,00**
	42-49	46	3,74	0,45		
	50 ve üzeri	31	3,83	0,52		
	18-25	108	3,40	0,75		
	26-33	111	3,32	0,74		
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	34-41	79	3,81	0,65	12,88	0,00**
	42-49	46	3,90	0,55		
	50 ve üzeri	31	3,99	0,62		
	18-25	108	3,43	0,82		
	26-33	111	3,26	0,87		
Tutarlılık	34-41	79	3,73	0,71	9,05	0,00**
	42-49	46	3,93	0,65		
	50 ve üzeri	31	3,84	0,72		
	18-25	108	3,54	0,66		
	26-33	111	3,40	0,76		
Uyum	34-41	79	3,86	0,65	11,02	0,00**
	42-49	46	4,00	0,57		
	50 ve üzeri	31	3,99	0,73		
	18-25	108	3,56	0,73		
	26-33	111	3,40	0,90		
Misyon	34-41	79	3,84	0,68	10,74	0,00**
	42-49	46	4,03	0,60		
	50 ve üzeri	31	4,14	0,59		

*p<0,05;**p<0,01

Tablo 5.5 incelendiğinde, sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik (F=5,83; p<0,01) ve alt boyutları olan idealleştirilmiş etki (F=4,78; p<0,05), ilham vererek güdüleme (F=5,24; p<0,01), entelektüel uyarım ve uygun bir model olma (F=5,64; p<0,01) ve bireysel ilgi (F=5,41; p<0,01), grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama (F=4,56; p<0,01) ile örgüt kültürü (F=13,06; p<0,01) ve alt boyutundan olan katılım (F=10,98; p<0,01), yetenek geliştirme ve temel değerler

($F=12,88$; $p<0,01$), tutarlılık ($F=9,05$; $p<0,01$), uyum ($F=11,02$; $p<0,01$), misyon ($F=10,74$; $p<0,01$) ölçeğinde yaş aralıklarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Anlamlı farklılık düzeyini ölçmek amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testine göre, 42-49 (sırasıyla; $\bar{x}=4,25$, $\bar{x}=4,35$, $\bar{x}=4,18$, $\bar{x}=4,30$, $\bar{x}=4,17$) ile 50 yaş ve üzeri (sırasıyla; $\bar{x}=4,25$, $\bar{x}=4,30$, $\bar{x}=4,28$, $\bar{x}=4,30$, $\bar{x}=4,26$) olan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve alt boyutlarından olan idealleştirilmiş etki, ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım ve uygun bir model olma, grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama puanlarının 26-33 yaş (sırasıyla; $\bar{x}=3,71$, $\bar{x}=3,79$, $\bar{x}=3,67$, $\bar{x}=3,70$, $\bar{x}=3,71$) aralığında olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. 42-49 ($\bar{x}=4,26$) yaş aralığında olan sağlık çalışanlarının bireysel ilgi puanı, 18-25 ($\bar{x}=3,81$) ve 26-33 ($\bar{x}=3,67$) yaş aralığında olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksektir. 50 yaş ve üzeri ($\bar{x}=4,13$) sağlık çalışanlarının bireysel ilgi puanı da 26-33 ($\bar{x}=3,67$) yaş aralığında olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksektir.

42-49 ($\bar{x}=3,93$) yaş ile 50 yaş ve üzeri ($\bar{x}=3,98$) olan sağlık çalışanlarının örgüt kültür puanının, 18-25 ($\bar{x}=3,50$) ile 26-33 ($\bar{x}=3,34$) yaş aralığına sahip olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. 34-41 ($\bar{x}=3,79$) yaş aralığına sahip olan sağlık çalışanlarının örgüt kültürü puanının, 26-33 ($\bar{x}=3,34$) yaş aralığına sahip olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

50 yaş ve üzeri ($\bar{x}=3,83$) olan sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan katılım puanının, 18-25 ($\bar{x}=3,45$) ile 26-33 ($\bar{x}=3,24$) yaş aralığına sahip olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. 42-49 yaş ($\bar{x}=3,74$) ile 34-41 ($\bar{x}=3,61$) yaş aralığında olan sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan katılım puanının, 26-33 ($\bar{x}=3,24$) yaş aralığına sahip olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

42-49 yaş ($\bar{x}=3,90$), 34-41 ($\bar{x}=3,81$) ile 50 yaş ve üstü ($\bar{x}=3,99$) olan sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan yetenek geliştirme ve temel değerler puanının, 18-25 ($\bar{x}=3,40$) ile 26-33 ($\bar{x}=3,32$) yaş aralığına sahip olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

42-49 yaş (sırasıyla; $\bar{x}=3,93$, $\bar{x}=4,00$, $\bar{x}=4,03$) ile 50 yaş ve üstü (sırasıyla; $\bar{x}=3,84$, $\bar{x}=3,99$, $\bar{x}=4,14$) olan sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan tutarlılık, uyum ve misyon puanlarının, 18-25 (sırasıyla; $\bar{x}=3,43$, $\bar{x}=3,54$, $\bar{x}=3,56$) ile 26-33 (sırasıyla; $\bar{x}=3,26$, $\bar{x}=3,40$, $\bar{x}=3,40$) yaş aralığına sahip olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. 34-41 ($\bar{x}=3,73$) yaş olan sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan tutarlılık puanının, 26-33 ($\bar{x}=3,26$) yaş aralığına sahip olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. 18-25 (sırasıyla; $\bar{x}=3,54$, $\bar{x}=3,56$) yaş olan sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan uyum ve misyon puanlarının, 26-33 (sırasıyla; $\bar{x}=3,40$, $\bar{x}=3,40$) yaş aralığına sahip olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.6: Sağlık Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü Ölçekleri ile Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Analizi

	Gruplar	N	Ort.	Ss	F	P
Dönüştürücü Liderlik	Lise	74	4,03	0,72	18,79	0,00**
	Önlisans-Lisans	184	3,67	0,89		
	Yüksek Lisans	68	4,29	0,60		
	Doktora	49	4,43	0,55		
İdealleştirilmiş Etki	Lise	74	4,03	0,75	13,75	0,00**
	Önlisans-Lisans	184	3,78	0,97		
	Yüksek Lisans	68	4,35	0,65		
	Doktora	49	4,48	0,58		
İlham Vererek Güdüleme	Lise	74	3,98	0,81	20,45	0,00**
	Önlisans-Lisans	184	3,60	0,93		
	Yüksek Lisans	68	4,33	0,65		
	Doktora	49	4,42	0,73		
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	Lise	74	4,09	0,75	17,42	0,00**
	Önlisans-Lisans	184	3,64	0,99		
	Yüksek Lisans	68	4,28	0,70		
	Doktora	49	4,44	0,64		
Bireysel İlgi	Lise	74	4,02	0,75	15,99	0,00**
	Önlisans-Lisans	184	3,62	0,97		
	Yüksek Lisans	68	4,24	0,66		
	Doktora	49	4,35	0,56		
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Lise	74	4,03	0,83	12,44	0,00**
	Önlisans-Lisans	184	3,74	0,97		
	Yüksek Lisans	68	4,27	0,70		
	Doktora	49	4,44	0,56		
Örgüt Kültürü	Lise	74	3,62	0,69	23,69	0,00**
	Önlisans-Lisans	184	3,37	0,66		
	Yüksek Lisans	68	3,88	0,51		
	Doktora	49	4,09	0,41		
Katılım	Lise	74	3,46	0,56	19,27	0,00**
	Önlisans-Lisans	184	3,31	0,62		
	Yüksek Lisans	68	3,72	0,50		
	Doktora	49	3,91	0,43		

Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	Lise	74	3,52	0,80	20,88	0,00**
	Önlisans-Lisans	184	3,34	0,71		
	Yüksek Lisans	68	3,89	0,62		
	Doktora	49	4,08	0,46		
Tutarlılık	Lise	74	3,57	0,76	16,21	0,00**
	Önlisans-Lisans	184	3,29	0,84		
	Yüksek Lisans	68	3,83	0,74		
	Doktora	49	4,03	0,56		
Uyum	Lise	74	3,68	0,75	22,42	0,00**
	Önlisans-Lisans	184	3,41	0,70		
	Yüksek Lisans	68	3,93	0,59		
	Doktora	49	4,19	0,50		
Misyon	Lise	74	3,69	0,82	18,12	0,00**
	Önlisans-Lisans	184	3,43	0,82		
	Yüksek Lisans	68	3,96	0,57		
	Doktora	49	4,19	0,46		

**p<0,01

Tablo 5.6 incelendiğinde, sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik (F=18,79; p<0,01) ve alt boyutları olan idealleştirilmiş etki (F=13,75; p<0,01), ilham vererek güdüleme (F=20,45; p<0,01), entelektüel uyarım ve uygun bir model olma (F=17,42; p<0,01) ve bireysel ilgi (F=15,99; p<0,01), grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama (F=12,44; p<0,01) ile örgüt kültürü (F=2,69; p<0,01) ve alt boyutlarından katılım (F=19,27; p<0,01), yetenek geliştirme ve temel değerler (F=20,88; p<0,01), tutarlılık (F=16,21; p<0,01), uyum (F=22,42; p<0,01), misyon (F=18,12; p<0,01) ölçeğinde eğitim düzeylerine göre bir anlamlı farklılık vardır.

Anlamlı farklılık düzeyini ölçmek amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testine göre, eğitim düzeyi doktora (sırasıyla; \bar{x} =4,43, \bar{x} =4,48, \bar{x} =4,42, \bar{x} =4,44, \bar{x} =4,03, \bar{x} =4,19, \bar{x} =4,19) olan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik, dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan idealleştirilmiş etki, ilham vererek güdüleme ve grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan tutarlılık, uyum ve misyon ölçeklerinin puanının, eğitim düzeyi lise (sırasıyla; \bar{x} =4,03, \bar{x} =4,03, \bar{x} =3,98, \bar{x} =4,03, \bar{x} =3,57, \bar{x} =3,68, \bar{x} =3,69), önlisans-lisans

(sırasıyla; $\bar{x}=3,67$, $\bar{x}=3,78$, $\bar{x}=3,60$, $\bar{x}=3,74$, $\bar{x}=3,29$, $\bar{x}=3,41$, $\bar{x}=3,43$) olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi lise ($\bar{x}=4,03$) olan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik puanının, eğitim düzeyi önlisans-lisans ($\bar{x}=3,67$) olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi lise ($\bar{x}=3,98$) ve yüksek lisans ($\bar{x}=4,33$) olan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ölçeğinin alt boyutu olan ilham vererek güdüleme puanının, eğitim düzeyi önlisans-lisans ($\bar{x}=3,60$) olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Eğitim düzeyi yüksek lisans (sırasıyla; $\bar{x}=4,35$, $\bar{x}=4,27$, $\bar{x}=3,83$, $\bar{x}=3,93$, $\bar{x}=3,96$) olan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan idealleştirilmiş etki ve grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutu olan tutarlılık, uyum ve misyon ölçeklerinin puanının, eğitim düzeyi önlisans-lisans (sırasıyla; $\bar{x}=3,78$, $\bar{x}=3,74$, $\bar{x}=3,29$, $\bar{x}=4,41$, $\bar{x}=3,43$) olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Eğitim düzeyi lise (sırasıyla; $\bar{x}=4,09$, $\bar{x}=4,02$), yüksek lisans (sırasıyla; $\bar{x}=4,28$, $\bar{x}=4,24$) ve doktora (sırasıyla; $\bar{x}=4,44$, $\bar{x}=4,35$) olan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik alt boyutları olan entelektüel uyarım ve uygun bir model olma ve bireysel ilgi puanlarının, eğitim düzeyleri önlisans-lisans (sırasıyla; $\bar{x}=3,64$, $\bar{x}=3,62$) olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Eğitim düzeyi doktora (sırasıyla; $\bar{x}=4,09$, $\bar{x}=3,91$, $\bar{x}=4,08$) ve yüksek lisans (sırasıyla; $\bar{x}=3,88$, $\bar{x}=3,72$, $\bar{x}=3,89$) olan sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutları olan katılım, yetenek geliştirme ve temel değerler puanının, eğitim düzeyi lise (sırasıyla; $\bar{x}=3,62$, $\bar{x}=3,46$, $\bar{x}=3,52$) ve önlisans-lisans (sırasıyla; $\bar{x}=3,37$, $\bar{x}=3,31$, $\bar{x}=3,34$) olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.7: Sağlık Çalışanlarının Çalıştıkları Hastanede Çalışma Süresine Göre Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü Ölçekleri ile Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Analizi

	Gruplar	N	Ort.	Ss	F	P
Dönüştürücü Liderlik	1 yıldan az	105	3,88	0,79	0,92	0,45
	1-3 yıl	84	4,03	0,78		
	4-6 yıl	117	4,01	0,89		
	7-9 yıl	50	3,98	0,80		
	10 yıl ve üzeri	16	3,68	0,87		
İdealleştirilmiş Etki	1 yıldan az	105	3,94	0,87	1,23	0,30
	1-3 yıl	84	4,05	0,80		
	4-6 yıl	117	4,10	0,88		
	7-9 yıl	50	4,10	1,00		
	10 yıl ve üzeri	16	3,68	0,94		
İlham Vererek Güdüleme	1 yıldan az	105	3,81	0,86	1,29	0,27
	1-3 yıl	84	4,00	0,91		
	4-6 yıl	117	4,00	0,95		
	7-9 yıl	50	3,91	0,86		
	10 yıl ve üzeri	16	3,60	0,85		
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	1 yıldan az	105	3,88	0,85	0,49	0,74
	1-3 yıl	84	4,00	0,91		
	4-6 yıl	117	4,00	0,99		
	7-9 yıl	50	4,00	0,88		
	10 yıl ve üzeri	16	3,75	0,91		
Bireysel İlgi	1 yıldan az	105	3,83	0,88	0,68	0,61
	1-3 yıl	84	4,00	0,78		
	4-6 yıl	117	3,92	0,95		
	7-9 yıl	50	3,94	0,87		
	10 yıl ve üzeri	16	3,70	0,93		
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	1 yıldan az	105	3,96	0,84	0,87	0,48
	1-3 yıl	84	4,08	0,86		
	4-6 yıl	117	4,02	0,94		
	7-9 yıl	50	3,93	0,93		
	10 yıl ve üzeri	16	3,67	0,87		
Örgüt Kültürü	1 yıldan az	105	3,52	0,66	1,55	0,19
	1-3 yıl	84	3,61	0,66		

	4-6 yıl	117	3,72	0,69		
	7-9 yıl	50	3,56	0,64		
	10 yıl ve üzeri	16	3,48	0,63		
	1 yıldan az	105	3,38	0,57		
	1-3 yıl	84	3,47	0,64		
Katılım	4-6 yıl	117	3,62	0,61	2,22	0,07
	7-9 yıl	50	3,47	0,58		
	10 yıl ve üzeri	16	3,44	0,53		
	1 yıldan az	105	3,42	0,76		
	1-3 yıl	84	3,61	0,78		
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	4-6 yıl	117	3,71	0,72	2,46	0,04*
	7-9 yıl	50	3,58	0,74		
	10 yıl ve üzeri	16	3,41	0,67		
	1 yıldan az	105	3,49	0,79		
	1-3 yıl	84	3,55	0,86		
Tutarlılık	4-6 yıl	117	3,64	0,84	0,86	0,49
	7-9 yıl	50	3,46	0,81		
	10 yıl ve üzeri	16	3,36	0,76		
	1 yıldan az	105	3,60	0,69		
	1-3 yıl	84	3,70	0,70		
Uyum	4-6 yıl	117	3,73	0,79	0,71	0,59
	7-9 yıl	50	3,61	0,70		
	10 yıl ve üzeri	16	3,55	0,68		
	1 yıldan az	105	3,58	0,81		
	1-3 yıl	84	3,67	0,75		
Misyon	4-6 yıl	117	3,81	0,84	1,29	0,27
	7-9 yıl	50	3,64	0,73		
	10 yıl ve üzeri	16	3,57	0,70		

*p<0,05

Tablo 5.7 incelendiğinde, sağlık çalışanlarının örgüt kültürü alt boyutundan olan yetenek geliştirme ve temel değerler ölçeğinde çalıştıkları hastanede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık vardır ($F=2,46$; $p<0,05$). Anlamlı farklılık düzeyini ölçmek amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testine göre, hastanede çalışma süresi 4-6 yıl ($\bar{x}=3,71$) olan sağlık çalışanlarının yetenek geliştirme ve temel değerler puanının, hastanede çalışma süresi 1 yıldan az ($\bar{x}=3,42$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile örgüt kültürü ve alt boyutlarından olan katılım, tutarlılık, uyum ve misyon ölçeklerinde sağlık çalışanlarının hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 5.8 Dönüştürücü Liderlik Özellikleri Alt Boyutları ve Katılım Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi

		İdealleştirilmiş Etki	İlham Vererek Güdüleme	Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	Bireysel İlgî	Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Katılım
İdealleştirilmiş Etki	r	1					
	p						
İlham Vererek Güdüleme	r	,814	1				
	p	,000					
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	r	,823	,884	1			
	p	,000	,000				
Bireysel İlgî	r	,781	,803	,870	1		
	p	,000	,000	,000			
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	r	,739	,801	,829	,856	1	
	p	,000	,000	,000	,000		
Katılım	r	,535	,559	,575	,540	,580	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	

Pearson korelasyon, * $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$

Tablo 5.8 incelendiğinde, idealleştirilmiş etki ($r=0,535$), ilham vererek güdüleme ($r=0,559$), entelektüel uyarım ve uygun bir model olma ($r=0,575$), bireysel ilgi ($r=0,540$) ve grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama ($r=0,580$) ile katılım arasında pozitif yönde normal düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,01$).

Tablo 5.9: Dönüştürücü Liderlik Özellikleri Alt Boyutları ve Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi

		İdealleştirilmiş Etki	İlham Vererek Güdüleme	Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	Bireysel İlgî	Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler
İdealleştirilmiş Etki	r	1					
	p						
İlham Vererek Güdüleme	r	0,814	1				
	p	0,000					
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	r	0,823	0,884	1			
	p	0,000	0,000				
Bireysel İlgî	r	0,781	0,803	0,870	1		
	p	0,000	0,000	0,000			
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	r	0,739	0,801	0,829	0,856	1	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000		
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	r	0,439	0,488	0,496	0,491	0,477	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Pearson korelasyon,*p≤0.05,**p≤0.01

Tablo 5.9 incelendiğinde, idealleştirilmiş etki (r=0,439), ilham vererek güdüleme (r=0,488), entelektüel uyarım ve uygun bir model olma (r=0,496), bireysel ilgi (r=0,491) ve grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama (r=0,477) ile yetenek geliştirme ve temel değerler arasında pozitif yönde normal düzeyde bir ilişki bulunmaktadır (p<0,01).

Tablo 5.10: Dönüştürücü Liderlik Özellikleri Alt Boyutları ve Tutarlılık Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi

	İdealleştirilmiş Etki	İlham Vererek Güdüleme	Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	Bireysel İlgî	Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Tutarlılık
İdealleştirilmiş Etki	r 1 p					
İlham Vererek Güdüleme	r 0,814 p 0,000	1				
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	r 0,823 p 0,000	0,884	1			
Bireysel İlgî	r 0,781 p 0,000	0,803	0,870	1		
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	r 0,739 p 0,000	0,801	0,829	0,856	1	
Tutarlılık	r 0,510 p 0,000	0,559	0,563	0,539	0,547	1

Pearson korelasyon, *p≤0.05, **p≤0.01

Tablo 5.10 incelendiğinde, idealleştirilmiş etki (r=0,510), ilham vererek güdüleme (r=0,559), entelektüel uyarım ve uygun bir model olma (r=0,563), bireysel ilgi (r=0,539) ve grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama (r=0,547) ile tutarlılık arasında pozitif yönde normal düzeyde bir ilişki bulunmaktadır (p<0,01).

Tablo 5.11: Dönüştürücü Liderlik Özellikleri Alt Boyutları ve Uyum Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi

		İdealleştirilmiş Etki	İlham Vererek Güdüleme	Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	Bireysel İlgi	Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Uyum
İdealleştirilmiş Etki	r	1					
	p						
İlham Vererek Güdüleme	r	0,814	1				
	p	0,000					
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	r	0,823	0,884	1			
	p	0,000	0,000				
Bireysel İlgi	r	0,781	0,803	0,870	1		
	p	0,000	0,000	0,000			
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	r	0,739	0,801	0,829	0,856	1	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000		
Uyum	r	0,552	0,566	0,593	0,610	0,572	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Pearson korelasyon, *p≤0.05, **p≤0.01

Tablo 5.11 incelendiğinde, idealleştirilmiş etki (r=0,552), ilham vererek güdüleme (r=0,566),entelektüel uyarım ve uygun bir model olma (r=0,593) ve grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama (r=0,572) ile uyum arasında pozitif yönde normal düzeyde bir ilişki bulunmaktadır (p<0,01).Bireysel ilgi (r=0,610) ile uyum arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmaktadır (p<0,01).

Tablo 5.12 Dönüştürücü Liderlik Özellikleri Alt Boyutları ve Misyon Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi

		İdealleştirilmiş Etki	İlham Vererek Güdüleme	Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	Bireysel İlgî	Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	Misyon
İdealleştirilmiş Etki	r	1					
	p						
İlham Vererek Güdüleme	r	0,814	1				
	p	0,000					
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	r	0,823	0,884	1			
	p	0,000	0,000				
Bireysel İlgî	r	0,781	0,803	0,870	1		
	p	0,000	0,000	0,000			
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	r	0,739	0,801	0,829	0,856	1	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000		
Misyon	r	0,580	0,632	0,636	0,585	0,620	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

**p≤0.01

Tablo 5.12 incelendiğinde, idealleştirilmiş etki (r=0,580), bireysel ilgi (r=0,585) ile misyon arasında pozitif yönde normal düzeyde bir ilişki bulunmaktadır (p<0,01). İlham vererek güdüleme (r=0,632), entelektüel uyarım ve uygun bir model olma (r=0,636), grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama (r=0,620) ile misyon arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmaktadır (p<0,01).

Tablo 5.13: Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi

		Örgüt Kültürü	Dönüştürücü Liderlik
	r	1	
Örgüt Kültürü	p		
	r	0,679	1
Dönüştürücü Liderlik	p	0,000	

**p≤0.01

Tablo 5.13 incelendiğinde, dönüştürücü liderlik ölçeği ile örgüt kültürü ölçeği arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,679$, $p<0,01$). Buna göre dönüştürücü liderlik arttıkça örgüt kültürü de artmaktadır.

6.TARTIŞMA

Özel bir hastanede görev alan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin incelendiği araştırma sonucunda elde edilen bulgular literatürde bu kapsamda yapılan araştırma bulguları ile büyük oranda örtüşmekle birlikte bazı noktalarda farklılaşmaktadır. Katılımcılar demografik dağılımları açısından incelendiğinde, araştırmanın sonunda katılımcıların büyük çoğunluğunun kadınlardan (%62,1) oluştuğu ve yükseköğretim (%80,3) düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde, Türkiye’de sağlık sektöründe çalışanların örnekleme alındığı çoğunluğunda katılımcıların kadınlardan oluştuğu ve kadınların yükseköğretim düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir (Devebakan ve Aksaraylı, 2003; Dikmetaş, 2009; Akdoğan, 2011; Gürsoy, 2013; Yıldırım, 2016).

Ölçekler arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, araştırmanın sonunda dönüştürücü liderlik ölçeği ile örgüt kültürü ölçeği arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre, dönüştürücü liderlik arttıkça örgüt kültürü de artmaktadır. Yurt dışında yapılmış olan doktora seviyesindeki üç çalışmada, tezde kullanılmış olan ölçekler yer almaktadır (Berglund, 2014; Block, 2002; Casida, 2007; Mahalinga ve Damador, 2012; Ravangard vd., 2016). Berglund (2014) bir devlet kuruluşunda liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik araştırmasında, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Block (2002) ağır sanayide çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışmasında, liderlik stilleri ile çalışanların örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Casida (2007), bu iki çalışmadan farklı olarak hastanelerde çalışan sağlık personelleri üzerinde çalışmasını gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Mahalinga & Damador (2012) ve Ravangard ve arkadaşları (2016), dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Koç (2020) Gümüşhane ili örneğinde sağlık kurumu çalışanlarının dönüştürücü liderlik özellikleri ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ele aldığı araştırmasının

sonunda,dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmalar dışında yapılan birçok araştırmada, dönüşümcü liderliğin kar amacı gütmeyen kuruluşlarda hem çalışanlar hem de örgüt kültürü üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu öne sürülmektedir (Block, 2003; Wang vd., 2011; Zhu vd., 2011).

Lock(2001), Amerika'da yapmış olduğu çalışmasında, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürünün yordayıcısı olduğunu saptamıştır. Kathrins (2007), Amerika'da 8 farklı hastanede çalışanlar üzerinde yapmış olduğu araştırmasında, dönüştürücü liderliğin örgütte dönüştürücü kültür olduğu sonucuna ulaşmıştır. Nahavandi (2014), yurt dışında yapmış olduğu bir araştırmada, liderin işkolik bir yapıya sahip olmasının yönetimde hızlı ve yanlış kararlar alınmasına sebep olacağını belirtmiştir. Eğer lider katılımcı bir yapıya sahipse açık ve etkili bir yönetim tarzının ortaya çıkacağı da elde edilen diğer bir sonuçtur. Daft (2015), örgüt kültürünün liderin vizyonu, felsefesi ve iş stratejisinden etkilendiğini ortaya koymuştur. Schein (2004), dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında çift yönlü bir ilişki olduğunu saptamış ve örgüt kültürü üzerinde etkiye sahip olan üç kaynak arasında en çok liderlerin bulunduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla, dönüştürücü liderler kendilerini takip edenlerin inanç ve değerlerini örgütte ortak bir amaç ortaya koymak için belirler. Böylece takipçilerinin tutum ve algılarında farklılık yaratarak, örgütün başarısında etkili bir şekilde yer almaya çalışırlar.

Katılımcıların demografik özellikleri göz önüne alındığında ise sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, Kaygın ve Yerdelen Kaygın'ın (2012) bulgularıyla örtüşmektedir. Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının incelendiği söz konusu araştırmada, dönüştürücü liderlik ölçeği alt boyutları ile cinsiyet arasında istatistikî olarak herhangi bir farklılık olmadığı, dolayısıyla, kadın ve erkeklerin dönüştürücü liderlik algısı açısından benzer tutum ve davranışlar sergiledikleri görülmüştür. Benzer şekilde Tetik (2014) belediye çalışanlarının dönüştürücü liderlik algılarını ele aldığı çalışmasında, cinsiyetin dönüştürücü liderlik algılamasında veya tanımlamasında herhangi bir etkisinin

olmadığını vurgulamıştır. Öztürk (2015a) ise cinsiyet faktörünün örgüt kültürü algısı üzerindeki etkisini ele aldığı araştırması sonucunda, tüm kültür alt grupları açısından grup ortalamaları ile cinsiyet arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Dolayısıyla, cinsiyet değişkeninin örgüt kültürü algısı üzerinde belirli bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada da, Aksu (2018) çalışanların örgüt kültürü algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir.

İstatistikî analize dâhil edilen bir başka demografik özellik ise, katılımcıların hastanede görev yaptıkları pozisyonudur. Araştırmanın sonunda sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algılarının hastanede görev yaptıkları pozisyona göre farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, dönüştürücü liderlik alt boyutları olan entelektüel uyarım ve uygun bir model olma ve bireysel ilgi ile örgüt kültürü alt boyutundan olan uyum ölçeğinde hastanede görev yaptıkları pozisyonlara göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu sonuç ile örtüşen bir çalışmada, Koç (2020) sağlık çalışanları arasında görev yapılan pozisyon farklılığının hem örgüt kültürü hem de dönüştürücü liderlik algıları üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Diğer bir demografik değişken olan yaş değişkeni açısından bakıldığında ise, çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre 42-49 ile 50 yaş ve üzeri olan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve alt boyutlarından olan idealleştirilmiş etki, ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım ve uygun bir model olma, grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama puanlarının, 26-33 yaş aralığında olan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Literatürde, dönüştürücü liderlik ile yaş değişkeni arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmalarda birbirinden farklı bulgular elde edilmiştir. Araştırmanın sonuçları ile kısmen paralellik gösteren bir çalışmada, Köse Erarslan (2019) farklı yaş aralıklarındaki kişiler arasında idealleştirilmiş etki, bireysel düzeyde ilgi ve entelektüel uyarım alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Bu sonucun aksine Alagöz (2019) ise, yaş ile dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından olan bireysel düzeyde ilgi, entelektüel uyarım, amaçların kabul edilmesini sağlama ve yüksek başarı boyutları arasında anlamlı bir

farklılığın olmadığını vurgulamıştır. Aynı şekilde Kaygın ve Yerdelen Kaygın (2012), dönüştürücü liderlik ölçeği alt boyutları ile yaş değişkeni arasında istatistikî olarak herhangi bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Koç (2020) ise, çalışanların yaşlarının farklı olmasının örgüt kültürü ve dönüştürücü liderlik algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Örgüt kültürü ve liderlik türüne ilişkin algılar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmada Bakan (2008), yaş ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır. Bunun nedeni, tüm kültür alt grupları açısından grup ortalamaları ile yaş arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılığın bulunmamasıdır.

Araştırmada ele alınan diğer bir demografik değişken olan eğitim düzeyi açısından bakıldığında, çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi ile dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasındaki ilişkinin ele alındığı araştırma sonuçlarında birbirinden farklı bulgular elde edilmiştir. Nitekim Koç (2020) araştırmanın bulgularından farklı olarak, farklı eğitim düzeylerindeki sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ve dönüştürücü liderlik algıları arasında istatistikî olarak anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir. Aynı şekilde Mansurova ve Güney(2018) tarafından işletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisinin ele alındığı çalışmada da, örgüt kültürü ve dönüştürücü liderlik algısı ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Jaiswal ve Dhar (2015) tarafından yapılan çalışmada ise, dönüştürücü liderlik tutumuyla eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Öztürk (2015b) ise, eğitim düzeyi değişikliklerine bağlı olarak çalışanların örgüt kültürü algılarında farklılıklar söz konusu olsa da bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını vurgulamıştır. Bu durum gösteriyor ki, örgüt kültürü homojen olarak yayılım göstermemektedir. Büyük oranda örgüt üyelerinin farklı eğitim düzeylerine sahip olmaları bir önem arz etmemekte; örgütte yer alan üyeler tarafından örgüt kültürü benimsenmektedir.

Araştırmanın son demografik değişkeni olan çalışma süresi açısından bakıldığında, sağlık çalışanlarının örgüt kültürü alt boyutundan olan yetenek geliştirme ve temel değerler ölçeğinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık olduğu; ancak dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile örgüt kültürü ve alt boyutlarından olan katılım, tutarlılık, uyum ve misyon ölçeklerinde sağlık çalışanlarının hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Tetik (2014) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu bulguları desteklemektedir. Söz konusu araştırmada dönüştürücü liderliğin rol model olma, entelektüel uyarım, grup amaçlarının kabulünü sağlama, bireysel düzeyde ilgi ve yüksek başarı beklentisi alt boyutları ile çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Öztürk (2015b), örgüt kültürünün katılım ve uyum alt boyutları ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını vurgulamıştır. Benzer şekilde Bakan (2008) ise, çalışma süresi ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır. Koç (2020) da, çalışma sürelerinin farklı olmasının örgüt kültürü ile dönüştürücü liderlik algıları üzerinde etkili olmadığını tespit etmiştir.

Araştırmada dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin alt boyutlar açısından test edilmesine yönelik yapılan analizlerde hipotezlerin tamamı kısmen kabul edilmiştir. Öncelikle dönüştürücü liderlik alt boyutları ve katılım kültürü arasındaki ilişki incelenmiş ve idealleştirilmiş etki, ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım ve uygun bir model olma, bireysel ilgi ve grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama ile katılım arasında pozitif yönde normal düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç, literatürdeki diğer araştırma bulgularıyla uyumludur. Denison ve Neal (2000) katılımcı kültürün etkili olduğu örgütlerde bütün çalışanların örgütün ortak hedeflerine ulaşabilmek amacıyla işbirliği ve dayanışma içerisinde çalıştığını ve bu örgütlerde işlerin takım çalışması ile yürütüldüğünü belirtmektedir. Bass ve Riggio'ya (2006) göre ise, dönüştürücü liderler takipçilerinde takım ruhu oluşturmaya çalışarak onları benzer hedefler için birlikte hareket etmeye teşvik etmektedir. Dönüştürücü liderlerin ilham vererek güdüleme nitelikleri ile takipçilerine sergiledikleri davranışlar ilham kaynağı olmaktadır ve onlara takım ruhunu aşılacaktır. Dolayısıyla dönüştürücü liderler

takipçilerine takım ruhunu aşılıyarak örgüt içerisinde katılımcı bir kültürün oluşmasına katkı sunmaktadır.

Dönüştürücü liderlik alt boyutları ve yetenek geliştirme ve temel değerler kültürü arasındaki ilişkiye bakıldığında ise idealleştirilmiş etki, ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım ve uygun bir model olma, bireysel ilgi ve grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama ile yetenek geliştirme ve temel değerler arasında pozitif yönde normal düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç da diğer araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bass ve Riggio (2006) dönüştürücü liderlerin heyecanı, coşkusu ve iyimserliği ile takipçilerini etkilediğini ve örgütün geleceği ile ilgili ufuk açıcı vizyon oluşturduğunu ve bu durumun takipçilerine ilham vererek onları örgütün vizyonuna ulaşmak konusunda motive ettiğini belirtmektedir. Şen ve Yaşlıoğlu (2010) çalışmalarında, dönüştürücü liderliğin yalnızca ortak vizyon oluşturma ve bireysel destek boyutlarının yeniliği destekleyen kültür üzerinde pozitif etkisi olduğunu belirtmektedir. Koç (2020) da dönüştürücü liderlerin örgütte ortak bir vizyon geliştirmek için çalışanların sahip oldukları yeteneklerini geliştirmelerini desteklediğini ve böylece onları örgütün ortak vizyonuna ulaşma konusunda motive ettiğini belirtmektedir. Bunun yanında dönüştürücü liderlerin örgütün ortak hedeflerine ulaşmak için ortak değerlere sahip olmanın önemini vurguladığını ve bu değerleri kendi yaşantısında uygulayarak takipçilerine rehberlik ettiğini belirtmektedir.

Dönüştürücü liderlik özellikleri alt boyutları ve tutarlılık kültürü arasındaki ilişkiye bakıldığında idealleştirilmiş etki, ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım ve uygun bir model olma, bireysel ilgi ve grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama ile tutarlılık arasında pozitif yönde normal düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tutarlı kültürler, çalışanların kolayca uzlaşabildikleri ve birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışabildikleri kültürlerdir (Denison, 1990).Tutarlı kültür özelliğine sahip örgütlerde örgüt içerisinde farklı fonksiyonları bulunan birimler ortak amaca ulaşmak için bir arada çalışır. Bu tür örgütlerde üyeler arasında ihtilafli konular olsa dahi uzlaşma daha kolay gerçekleşir (Denison ve Neal, 2000). Koç'a (2020) göre, dönüştürücü liderler grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama

özellikleri ile takipçilerini aynı hedef için takım ruhuyla bir arada çalışmaya teşvik etmektedir. Ayrıca, ilham vererek güdüleme özelliği ile çalışanların ortak hedefe ulaşmak amacıyla uyum ve uzlaşma içerisinde çalışmasını teşvik etmektedir. Dönüştürücü liderler rol model olma ve entelektüel uyarım özellikleriyle takipçilerinin görüş ve düşüncelerine değer verir ve onlara yapıcı eleştiride bulunurlar. Böylece çalışanlar hata yapma korkusu yaşamadan görüş ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebilirler(Bass ve Riggio, 2006).Dönüştürücü liderler sergiledikleri bu davranışla takipçilerine rol model olarak örgüt içerisinde tutarlı bir kültürün oluşmasına öncülük ederler.

Dönüştürücü liderlik özellikleri alt boyutları ve uyum kültürü arasındaki ilişkiye bakıldığında idealleştirilmiş etki, ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım ve uygun bir model olma ve grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama ile uyum arasında pozitif yönde normal düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Uyumlu örgütler müşteri odaklı oldukları için müşterilerin farklılaşan talep ve beklentilerine hızla yanıt verebilirler. Ayrıca, bu örgütler çevrede yaşanan değişim ve gelişmeleri takip ettikleri için bu konuda yeni bilgiler elde ederler. Bu durum uyumlu örgütlerin sürekli öğrenmeye, kişisel gelişime ve yeniliğe açık olduğunu ortaya koymaktadır(Denison ve Neal, 2000). Dönüştürücü liderler ise, ilham vererek güdüleme özellikleriyle örgütte ufuk açıcı bir vizyon oluşturmada ve takipçilerini motive etmektedirler. Dönüştürücü liderler örgütsel hedeflere ulaşabilmek için çevresel gelişim ve değişimleri takip etmek ve buna uyumlu olmak gerektiğini bilir ve takipçilerinde de bu farkındalığı oluştururlar. Başka bir anlatımla dönüştürücü liderler, örgütte ortak bir vizyon oluşturabilmek için örgütte uyumlu bir kültürün yaratılmasına öncülük etmektedirler (Koç,2020). Dönüştürücü liderler takipçilerini sorunlara farklı bir bakış açısıyla yaklaşma ve bu kapsamda onları yeni çözümler üretme konusunda cesaretlendirmektedir (Nahavandi, 2014).Bu durum takipçileri yenilikçi olmaya, sorgulamaya ve özgür düşünmeye teşvik ederek örgütsel sorunların çözümünde yeni yaklaşımlar geliştirilmesini sağlamaktadır(Northouse, 2013).Bu nedenle dönüştürücü liderler takipçilerinin çevrede yaşanan değişimlere uyum sağlama konusunda farklılıklara açık ve yenilikçi olmalarını teşvik etmektedir.

Son olarak dönüştürücü liderlik özellikleri alt boyutları ve misyon kültürü arasındaki ilişkiye bakıldığında ise idealleştirilmiş etki, bireysel ilgi ile misyon arasında pozitif yönde normal düzeyde; ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım ve uygun bir model olma, grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama ile pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç da literatürdeki diğer araştırma bulgularıyla desteklenmektedir. Berglund (2014), dönüştürücü liderliğin tüm boyutları ile örgüt kültürünün misyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Aynı şekilde Koç (2020) da, dönüştürücü liderlerin ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım ve uygun bir model olma, grup amaçlarının kabul edilmesini sağlama özellikleri ile örgütte misyon kültürünün oluşturulmasına öncülük ettiğini belirtmektedir.

7.SONUÇ VE ÖNERİLER

1.Sonuçlar

Dönüştürücü liderlik tarzı oluşturduğu vizyon ile çalışanları harekete geçirerek değişimsel sürekliliği sağlayan, politik, teknik ve kültürel sistemde yaptığı değişikliklerle örgütü yeni eğilimlere göre düzenleyen bir liderlik tarzıdır. Bu yönüyle dönüştürücü liderler, bir örgütte güçlü ve uyumlu örgüt kültürünün oluşturulması üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bu çalışmada ise, karmaşık yapısıyla yönetilmesi zor bir organizasyonel yapıya sahip olan sağlık kurumlarında çalışan sağlık personelinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgüt kültürü üzerindeki ilişkisi incelenmektedir. Bunun yanında, katılımcıların demografik özellikleri ile dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara genel olarak bakıldığında ulaşılan sonuçların diğer araştırma bulgularıyla tutarlılık gösterdiği ancak bazı noktalarda farklılaştığı görülmüştür.

Araştırma sonucunda katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, büyük çoğunluğunun kadınlardan, yükseköğretim (ön lisans, lisans ve yüksek lisans) düzeyinde eğitim görmüş 18-33 yaş aralığında kişilerden oluştuğu görülmektedir. Bu durumun tarihsel olarak sağlık sektörünün genellikle kadınların çoğunlukta olduğu bir sektör olmasından ayrıca, sağlık sektörünün uzun süre profesyonel eğitime ihtiyaç duyan ileri seviyede uzmanlaşmış kişilerden oluşmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bunun yanındakatılımcıların yaş aralığının genç diye nitelendirilebilecek yaşlarda olması, gençlerin eğitimlerini tamamladıktan sonra iş hayatına başladıkları, iş konusunda deneyimsiz oldukları ve emek gücü ucuz olan bir sektörde daha az maaşla çalıştırıldıkları bilgisini vermektedir.

Araştırmanın sonunda ölçekler arasındaki ilişkiye bakıldığında, dönüştürücü liderlik ölçeği ile örgüt kültürü ölçeği arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile dönüştürücü liderliğin örgüt kültürünün güçlü bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, dönüştürücü liderlik özelliklerinde bir artış olduğunda, buna paralel olarak örgüt kültüründe de olumlu yönde bir artış olacağı söylenebilir.

Araştırmanın sonunda sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine göre dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ölçekleri ile alt boyut puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analizlere bakıldığında, sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları ile cinsiyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla sağlık çalışanlarının cinsiyetlerine göre dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ile alt boyutlarının farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Diğer taraftan sağlık çalışanlarının çalışılan pozisyon, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi ile dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki ilişkisini alt boyutlar açısından test etmeye yönelik hipotezler kurulmuş ve yapılan istatistiki analizler sonucunda dönüştürücü liderliğin alt boyutlarının katılım kültürü, yetenek geliştirme ve temel değerler kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla dönüştürücü lider özelliğine sahip sağlık yöneticilerinin sağlık işletmelerinde ideal bir örgüt kültürü oluşturulmasında önemli bir etken olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak bu araştırma, bir özel hastanede çalışan sağlık personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir ve çalışmadan elde edilen veriler tüm sağlık personeline genelleme yapılamaz. Literatürde sağlık sektöründe dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürünü bir arada inceleyen çalışmaların sınırlı sayıda olması, bu araştırmanın yapılmasının önemli bir nedenini oluşturmaktadır. Bu çalışma, gelecekte yapılması muhtemel sağlıkla ilgili araştırmalara yön vereceğinin düşünülmesi sebebiyle farkındalık yaratmaya olanak tanımaktadır.

2.Öneriler

Yapılan çalışma sonucunda, bir özel hastanede görev alan sağlık personelinde dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi arasında güçlü bir bağ olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlardan hareketle gelecekte yapılması düşünülen çalışmalar için şu önerilerde bulunulabilir:

- Bu araştırma,özel bir hastanede çalışan sağlık personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Daha kapsamlı araştırma sonuçları elde edilebilmesi için bundan sonraki çalışmalar, araştırmacılar tarafından Türkiye'nin farklı illerinde faaliyet gösteren hem özel hem kamu sağlık kurumlarında yapılabilir. Daha geniş örneklem seçimine gidilerek, karşılaştırmalı sonuçların elde edilmesine olanak tanınabilir.
- Araştırma sonunda, yönetici pozisyonunda çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları, yönetici olmayan çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Modern teoriler liderliğin doğuştan değil, öğrendikçe kazanılan bir beceri olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin buldukları pozisyon gereği, yönetici olmayan çalışanlara yeteneklerini geliştirmeleri için gerekli eğitimler verilmelidir.
- Sağlık kurumlarının temel girdilerinden birisi insan faktörü olduğundan dolayı, yönetsel pozisyonlardaki kişilerin ve çalışanların dönüştürücü liderlik niteliklerine sahip olması ve örgüt kültürünün yönetimde bir araç haline gelmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, gelecekte yapılması muhtemel çalışmalarsa sağlık kurumlarında yönetim kademesinde görev alan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Acuner, T. (2002). Lider Doğulur Mu, Olunur Mu. *Standart Dergisi*, 41(485), 63-66.
- Aksaraylı, M. F. (2015). Dönüştürücü Liderlik ve Değişimde Dönüştürücü Liderlik Paradigması. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 6(12), 108-124.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. Yayımlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Akdoğan, C. (2011). *Hizmet Pazarlamasında Kalite Anlayışı: Servqual ve Servperf Kalite Modellerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Bursa.
- Alagöz, M. (2019). *Dönüştürücü Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avolio, B. J. (1994). The alliance of total quality and the full range of leadership. In B. M. Bass and B. J. Avolio (Eds). *Improving Organisational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.

- Ayut, B. (2000). Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümcü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü, *Yönetim Dergisi*, 11: 1-25.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008(1), 13-40.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TISK Academy/TISK Akademi*, 4(7), 138-172.
- 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.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- 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*, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. L. Erlbaum Associates.

- 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).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* Harper ve Row, New York: TheFreePress.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Block, L. (2003). The leadership-culture connection: An exploratory investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 318-334.
- Block, L. A. M. (2002). *The Relationship between Leadership and Organizational Culture: An Exploratory Investigation (Doktora tezi)*. ProQuest Dissertations & Theses Global (Erişim Tarihi: 11.09.2021).
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2017). *Örgüt kültürü örgütsel tanı ve değişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Casida, J. M. (2007). The Relationship of Nurse Managers' leadership Styles and Nursing Unit Organizational Culture in Acute Care Hospitals in New Jersey (*Doktora tezi*). ProQuest Dissertations & Theses Global (Erişim Tarihi: 11.09.2021).
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu.(5-6 Haziran 1997). Bildiriler Kitabı. *Deniz Harp Okulu Basımevi*, 2, 314-320.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara.

- 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.
- Clark, F. (1996). *Leadership for Quality: strategies for action*. McGraw Hill, London.
- 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, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Daft, R. L. (2015). Çeviri Editörü: Ömür N. Timurcanday Özmen, *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Demir, C. ve Öztürk, U. C. (2013). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Denison, D. & Neal, W. (2000). Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide, Published by Denison Consulting, LLC. *Ann Arbor, MI: Aviat*
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

- Dess, G. G., Picken, J. C. and Lyon, D. W. (1998). Transformational leadership: Lessons from US experience. *Long Range Planning*, 31(5), 722-731.
- Devebakan, N. ve Aksaraylı, M. (2003). Sağlık işletmelerinde algılanan hizmet kalitesinin ölçümünde SERVQUAL skorlarının kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 38 – 54.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Dikmetaş, E. (2009). Hastane Çalışanlarında Cinsiyet Farklılığının İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 148-161.
- Diñcer, Ö. (1992). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Duygulu, S., Karabulut, E., Abaan, S. ve Kublay, G. (2011). Türkiye'de Hemşireler için Liderlik Uygulamaları Envanterinin Geçerlilik ve Güvenirliğinin Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 18(1), 14-27.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Özellikleri*. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.

- Eraslan, L. (2004). The Transformational Leadership In School Level. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergun Özler, N. D. (2013). Liderlik. *Yönetim ve Organizasyon* (Ed. Özalp, İ.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, (2944).
- Faraha, M., Taghadosi, M. and Behboudi, M. (2011). An Exploration Of The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Emotional Intelligence: Case Study In Iran. *International Business Research*, 4(4): 212-213.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite liderliği: dorukları düşleyenlerin kitabı*. Timaş Yayınları.
- Gözoğlu, Ş. (2018). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi: Şanlıurfa Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (1993). *Behavior in organizations*, 4th ed., Boston, Allyn ve Bacon.(A Division of Simon ve Schuster, Inc.).
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.

- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik Ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.
- Gürsel, M., Izgar, H., Altınok, V., Kesici, Ş., Bozgeyikli, H., Sürücü, A. ve Negiş, A. (2003), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Konya, Eğitim Kitabevi.
- Gürsoy, A. (2013).*Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği İle Değerlendirilmesi: Bir Kamu Hastanesi Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Haviland, W.,Prins, H., Walrath, D. and McBride,B.(2008). *Kültürel antropoloji* (Çev. Sarioğlu,İ.D.E), İstanbul: Kaknüs.
- Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.
- Humphreys, J. H. and Einstein, W. O. (2003). Nothing New Under the Sun: Transformational Leadership from a Historical Perspective. *Management Decision*, 41(1), 85-95.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's tranformation of the field: An historical essay. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 129-144.
- Izgar, H., Gürsel, M., Altınok, V., Kesici, Ş., Bozgeyikli, H., Sürücü, A. ve Negiş, A. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Konya, Eğitim Kitabevi.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics ve Administrative Sciences*, 14(2), 1-23.

- Jandaghi, G.,Matin, H. Z. and Farjami, A. (2009). Comparing Transformational Leadership In Successful And Unsuccessful Companies. *African Journal of Business Management* 3 (7), 272-280.
- Janssen, L.T. (2004). *Leadership Characteristics of Hospital Ceos: Factors that Influence the Leadership Style*, PhD Thesis, Drake University Presented to the School of Education.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2002). Türkiye-Arap kümesinde kurumsal kültür: Globe araştırması. *Yönetim araştırmaları dergisi*, 2(1), 5-22.
- Karakaplan Özer, E. (2019). *Etkili Liderlik ile Duygusal Bağlılık İlişkisinde İşveren Markası Algısının Aracılık Etkisi ve Araştırma*. (Basılmamış Doktora Tezi) .İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Karakılıç, N. Y. (2019). Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlilik Ve Geçerliğinin Test Edilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 19-30.
- Karcıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 1-20.
- Karip, E. (1998). Dönüştürücü Liderlik. *Eğitim Yönetimi*, Ankara, 4(16), 443-465.
- Kartarı, A. (2016).*Kültür, Farklılık ve İletişim*, 6.Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Kathrins, R. (2007). The Relationship of Leadership Style and Types of Organizational Culture to the Effectivness and Employee Aatisfaction in Acute Care Hospital (Doktora Tezi). ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No.304702349).(Erişim Tarihi: 11.09.2021).

- 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.
- Kaygın, E. ve Kaygın, C. Y. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 29-38.
- Ke, W. and Wei, K. K. (2008). Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation. *Decision Support Systems*,45(I.T. and Value Creation), 208-218.
- Keçecioglu, T. (1998).*Liderlik ve Liderler*, Kal-Der Yayınları. İstanbul.
- Kirel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım:Karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 43-59.
- Koç, Ö. (2020). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Uygulama (Gümüşhane İli Örneği)*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2003).*İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Koçel, T. (2005).*İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım, İstanbul.
- Kreitner, R. (1995). *Management*, Sixth Edition, HoughtonMifflin, London.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2009). *Organizational Behavior*. New York: Mcgraw-Hill.
- Lock, P. K. (2001). *An Investigation of the Relationship between Transformational Leadership and Constructive Organizational Culture* (Doktora Tezi). ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No. 275933097).(Erişim Tarihi: 11.09.2021).

- M. S. A. Mahalinga, S., & 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: Gümüş, F., V Yayınları, Ankara.
- Mansurova, S. ve Güney, S. (2018). İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ve bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(52), 33-54.
- Mehmet, İ., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.
- Nahavandi, A. (2014). *The Art and Science of leadership* (Sixt edition), USA: Pearson PrenticeHall.
- Nielsen, K. and Cleal, B. (2011). Under which conditions do middle manager sex hibit transformational leadership behaviors?—An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 344-352.
- Northouse, G. P. (2013). *Liderlik: Kuram ve Uygulamalar* (Altıncı baskı), Çeviri: MahmutKaleli, İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları.
- Odumeru, J. A. and Ifeanyi, G. O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, *International Review of Management and Business Research*, 2(2): 355–61.
- Omar, W. A. and Hussin, W. F. (2013). Transformational Leadership Style And Job Satisfaction Relationship: A Study Of Structural Equation Modeling. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 3(2), 348-349.

- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Transformational Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-111.
- Özen, Ö. (2009). *Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın, (149).
- Özlem, D. (2012). *Kültür bilimleri ve kültür felsefesi* (2. baskı). Notos Kitap Yayınevi, İstanbul.
- Öztürk, U. C. (2015). Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 62-86.
- Öztürk, U. C. (2015b). Örgüt Kültürü Algısında Demografik Özelliklerin Rolü: Meta Tiyatro ve Ortatoryo Metaforu. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 187-209.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. and Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259-298.

- Porter-O'Grady, T. and Malloch, K. (2003). *Quantum leadership: A text book of new leadership*. Jones ve Bartlett Learning.
- Ravangard, R., Karimi, S., Farhadi, P., Sajjadnia, Z. & 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.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. John Wiley ve Sons.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R., John, R., Hunt, J., Osborn, G. and Richard, N. (1994). *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley ve Sons Inc.
- Seaver, D. S. (2010). "Effect Of Transformational Leadership In A Cross-Cultural Organization: A Case Study", *Unpublished PhD Dissertation*, Capella University.
- Smith, B. N., Montagno, R. V. and Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Şahin, S. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği). *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (23). 188-199.
- Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 21(66), 97-117.

- Şimşek, M. Ş., Akgeçici T. ve Çelik A. (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taner, D. (2020). *Sağlık kurumlarında örgüt kültürü tiplerinin farklılık yönetimi algısına etkisi üzerine bir araştırma (Hatay ilçeleri örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- TDK (2021). “Lider”, <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 03.05.2021).
- Tetik, S. (2014). Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 267-280.
- 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 Yayın.
- Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*, John Wiley ve Sons. New York, NY.
- Tichy, N. M. and Ulrich, D. O. (1984). SMR forum: The leadership challenge-A call for the transformational leader. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 26(1), 59.
- Tichy, N.M. and Devanna M.A. (1990). *Characteristics Of Transformational Leaders*, John Wiley ve Sons Publishing, Newyork.
- Ticlau, T. and Mora, C. (2012). Transformational Leadership In The Public Sector, A Pilot Study Using MLQ To Evaluate Leadership Style In Cluj County Local Authorities. *Revista De Cercetare Şi Interventie Social*. 36, 74-98.

- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 4. Basım, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- 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.
- Yahyagil, M. Y. (2004). *Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama*. İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 47, 53-76.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3): 158-180.
- Yetim, A. A. (1996). Spor Yönetiminde Liderlik. *Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi I* (3), 85-94.
- Yıldırım, O. (2016). *Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin "Servqual" Ölçeği İle Değerlendirilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhu, W., Riggio, R. E., Avolio, B. J. and Sosik, J. J. (2011). The effect of leadership on follower moral identity: Does transformational/transactional style make a difference?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 150-163.

EKLER

EK 2: Demografik Bilgiler Anket Formu

Değerli katılımcı;

Bu araştırma, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi dalında yüksek lisans eğitimi almakta olan Sibel ORHAN tarafından yürütülen tez araştırmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket için **gerekli izin alınmış olup**, çalışmanın sonuçları Namık Kemal Üniversitesi öğretim üyeleri tarafından gizlilik anlayışıyla ve akademik etik kurallara göre değerlendirilecektir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

Verilerin doğru toplanması ve yapılacak istatistik analizlerinin anlamlı bulunması açısından ankette hiçbir sorunun boş bırakılmamasını önemle rica ederiz.

Anketimizi doldurarak bize zaman ayırdığınız ve çalışmamıza katkıda bulunduğunuz için içtenlikle teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı

Sibel ORHAN

Doç. Dr. Gamze VAROL

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 3: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Aşağıda verilen ifadelerin her birini dikkatlice okuyun ve kendinize en uygun olan seçeneğin numarasını işaretleyin.

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Orta Düzeyde Katılıyorum
4:Katılıyorum
5:Tamamen Katılıyorum

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.Ulaşılabilecek 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 oyuncuları 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 4: Örgüt Kültürü Ölçeği

Aşağıda verilen ifadelerin her birini dikkatlice okuyun ve kendinize en uygun olan seçeneğin numarasını işaretleyin.

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Orta Düzeyde Katılıyorum
4:Katılıyorum
5:Tamamen Katılıyorum

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 karşılaşıldığında bu durum, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce 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.

BİLDİRİLER

Gökçe, H., **Orhan,S.**, Demir,H.Gümüş,M. ve Kızılkaya,E.(2020).COVID-19 Pandemisi Öncesi ve Sonrasında Sağlık Çalışanlarının Toplulukçu Yeterlilik Algılarının İncelenmesi.5.Çukurova Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı. 260-274.

Yılmaz,M.,Özgan,Ö.,Çelik,A.ve**Orhan,S.**(2019).Türkiye’de Sağlık Harcamalarının Talep Faktörleri Açısından Değerlendirilmesi.1.Uluslararası Beydağı Sosyal ve Beşeri Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı. 40-48.

Yılmaz,M.,Özgan,Ö.,Çelik,A.ve **Orhan,S.**(2019).Sağlık Hizmetleri Talebini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Tanımlayıcı Bir Değerlendirme.1. Uluslararası Beydağı Sosyal ve Beşeri Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı.49-58.

Macit,M.,**Orhan,S.**,Gümüş,M.veÇelik,K.(2020).Hastanelerde Tıbbi Hataların Önlenmesinde Hata Türü ve Etkileri Analizi (HTEA). 5.Uluslararası Sağlık Bilimleri ve Yönetimi Kongresi Bildiri Kitabı.23-27.

Orhan,S.,Demir,H.,Gümüş,MveKızılkaya,E.(2020).Türkiye’deki Palyatif Bakım Uygulamalarında Aile Hekimliğinin Rolü.4.Asya Pasifik Uluslararası Modern Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı. 40-41.

Demir,H.,**Orhan,S.**,Gümüş,M.,Çelik,K.,Ceylan,A.veKızılkaya,E.(2021). Refah Sistemleri Çerçevesinde İki Ülkenin Sağlık Sisteminin Karşılaştırılması (Türkiye-Küba Örneği): Niteliksel Karşılaştırmalı Bir Çalışma.5.Uluslararası Zeugma Bilimsel Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı. 35-36.

Orhan,S.,Gümüş,M.,Çelik,K.,Ceylan,A.veKızılkaya,E.(2021).Karşılaştırmalı Sosyal Politikayı Tanımlama Üzerine Bir Derleme Çalışması. 5.Uluslararası Zeugma Bilimsel Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı. 16-17.

Orhan,S.,Gümüş,M. ve Kızılkaya,E.(2021).Palyatif Bakım Etiği Üzerine Eleştirel Bir Bakış. 5.Uluslararası Zeugma Bilimsel Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı. 12-13.

Orhan,S.ve Gümüş,M.(2021). COVID-19 Pandemisinde Sağlıkta Eşitlik, Sosyal Politika ve Bulunulan Süreci Destekleyici-Kurtarıcı Önlemler. COVID-19 Pandemisinde Araştırma-Yayın ve Eğitim Süreçlerine Bakış Kongresi Bildiri Kitabı.173.

Orhan,S.,Gümüş,M.,Çelik,K.,Ceylan,A.veÇalışkan,F.(2021).Türkiye’de Sağlık Kurumlarında Uygulanan Tıbbi Hatalar Üzerine Yapılan Araştırmalar: Ulusal Makaleler ve Lisansüstü Tezler Üzerine Bir Derleme. Pearson Journal Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı.88-89.

Orhan,S.,Kızılkaya,E.,Toyoğlu,A.E.,Sağlam,S.,Akçay,S.veGümüő,M.(2021). Türkiye'deki Sağlık Kurumlarına Yapılan Geri Ödeme Yöntemlerinin Teşhis İliőekli Gruplarla İliőkilendirilmesi: COVID-19 Pandemisinde Durum.3.*Uluslararası Çağdaş Bilimsel Çalışmalar Kongresi* Bildiri Kitabı.48-49.

Gümüş, M. ve **Orhan, S.**(2021). Medikal Turizmde Asya Bölgesinin Gelişimi Üzerine Bir Derleme Çalışması.6.*Çukurova Uluslararası Bilimsel Araőtirmalar Kongresi* Bildiri Kitabı.106-107.

Gümüş,M.**Orhan,S.**,Kızılkaya,E.,Ceylan,A.,Arslan,C.,Akçay,S.veÇelik,K.(2021). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Gelişim Üzerine Bir Derleme Çalışması.6.*Çukurova Uluslararası Bilimsel Araőtirmalar Kongresi* Bildiri Kitabı.104-105.

Orhan,S.,Gümüş,M.,Kızılkaya,E.,Arslan,C.ve Alan,N.(2021). Türkiye'de Sağlık Bilgi Sistemleri.6.*İksad Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi* Bildiri Kitabı.313-314.

Orhan,S.,Gümüş,M.,Kızılkaya,E.,Arslan,C. ve Alan,N.(2021). Hollanda'da Sağlık Bilgi Sistemleri.6.*İksad Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi* Bildiri Kitabı.311-312.

Orhan,S.,Gümüş,M.,Kızılkaya,E.,Ceylan,A. ve Akçay,S.(2021). Başarılı ve Başarısız Şirketlerde Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması.2.*Uluslararası Göbeklitepe Bilimsel Çalışmalar Kongresi* Bildiri Kitabı.261-262.

Orhan,S.,Gümüş,M.,Kızılkaya,E.,Maltaş,E. ve Ceylan,A. (2021). Yeşil Hastane ile İlgili Çalışan Performansında Liderlik, Kültürel Değerler ve Motivasyon. *Iğdır Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi* Bildiri Kitabı. 22-23.

Orhan,S.,Gümüş,M.,Kızılkaya,E.,Maltaş,E. ve Ceylan,A. (2021). Ekip Çalışması ve Profesyonel Özerklik Uyumlu Mu ve İyileştirilmiş Hastane Bakımı ile Sonuçlanıyor Mu? *Iğdır Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi* Bildiri Kitabı. 26-27.

Orhan,S.,Gümüş,M.,Kızılkaya,E.,Maltaş,E. ve Ceylan,A. (2021).Bilgi Toplumu, E-Yönetişim ve Politika Süreci. *Iğdır Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi* Bildiri Kitabı. 24-25.

Orhan,S.,Gümüş,M.,Kızılkaya,E. ve Ceylan,A.(2021).Devleti ve Toplumu Kavramsallaőtirmek. *Al-Farabi 9.Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi* Bildiri Kitabı. 74-75.

Orhan,S.,Gümüş,M.,Kızılkaya,E. ve Ceylan,A.(2021). COVID-19'un Mülteciler Üzerindeki Etkisi. *Al-Farabi 9.Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi* Bildiri Kitabı. 228-232.

Orhan,S.,Gümüş,M.,Kızılkaya,E. ve Ceylan,A.(2021). Sağlık Hizmetlerinde Hasta Memnuniyeti: Eleştirel Bir İnceleme. *Ankara IV. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı.*201-202.

Orhan,S.,Gümüş,M.,Kızılkaya,E.ve Ceylan,A.(2021). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik Teorileri.3.*Uluslararası 23 Nisan Bilimsel Çalışmalar Kongresi Bildiri Kitabı.*219-220.

Orhan,S., Gümüş,M., Kızılkaya,E. ve Göktaş,B.(2021). Measuring The Health Knowledge Level Of University Students. *6.Uluslararası Sağlık Bilimleri ve Yönetimi Kongresi Bildiri Kitabı.*267.

Orhan, S. ve Gümüş, M.(2021). Knowledge And Application Of Healthcare Employees During COVID-19 Pandemic Process And Review Of Citrus Levels. *International New York Conference On Evolving Trends In Interdisciplinary Research &Practices Bildiri Kitabı.* 241-249.

Orhan,S.,Gümüş,M.,Kızılkaya,E.,Maltaş,E. veYürük,E. (2021). Cinsiyet, Vatandaşlık ve Refah Devleti Rejimleri.6.*Uluslararası Sosyoloji ve Ekonomi Kongresi Bildiri Kitabı.* 12-13.

Orhan,S.,Gümüş,M. ve Kızılkaya,E.(2021). Sosyal Destek Algılanan Stresi Etkiler mi? Türkiye'deki Covid-19 Pandemisi Sırasında Bir Araştırma. *1.Dünya Pandemi Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı.*3.

Orhan, S. ve Gümüş, M.(2021). Hubris Sendromu: Bireysel, İlişkisel ve Durumsal Faktörler. *6.Uluslararası Zeugma Bilimsel Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı.*134-138.

Orhan, S. ve Gümüş, M.(2021). Suriyelilerin Uyum Sürecinde Sosyal Hizmet Uygulamaları ve STK'ların Rolü. *6.Uluslararası Zeugma Bilimsel Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı.*104-105.

Orhan,S., Gümüş,M. ve Maltaş,E. (2021).Tıbbi Turistler İçin Davranışsal Niyetler, Hasta Memnuniyeti, Algılanan Değer, Hasta Güveni ve Deneyimsel Kalite Üzerine Bir Çalışma. *6.Uluslararası Paris Sosyal Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı.*75-76.

Kızılkaya, E., **Orhan, S.,** Gümüş,M. ve Maltaş,E. (2021). Geleneksel/Tamamlayıcı Tıp Girişimlerine ve Stratejilerine Yönelik Genel Bir Araştırma. *5.Asya Pasifik Uluslararası Modern Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı.* 338-345.

Gümüş,M., **Orhan, S.,** Kızılkaya, E. ve Maltaş,E. (2021). İşlemsel Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki. *4.Uluslararası Tokyo Modern Bilimlerde Yenilikçi Çalışmalar Kongresi Bildiri Kitabı.*93.

Gümüş,M., **Orhan, S.**, Maltaş,E. ve Kızılkaya, E. (2021). İnsan Gücü Eğitiminin ve Gelişiminin Kurumsal Verimlilik ve Performans Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir Değerlendirme. *4.Uluslararası Avrupa Disiplinler Arası Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı*. 26-28.

Maltaş,E.,Kızılkaya, E., **Orhan, S.** ve Gümüş, M.(2021).Türkiye’de Sağlık Kurumlarına Yapılan Geri Ödeme Yöntemleri ve Teşhis İlişkili Gruplar. *4. Uluslararası Avrupa Disiplinler Arası Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı*.29-30.

Kızılkaya,E., Maltaş,E., **Orhan, S.** ve Gümüş, M. (2021). Sosyal Dışlanmanın Uluslararası ve Karşılaştırmalı Analizi: Avrupa Perspektifleri. *4.Uluslararası Avrupa Disiplinler Arası Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı*. 21-22.

Orhan, S., Gümüş,M., Maltaş,E. ve Kızılkaya, E. (2021). Sosyal Gelişme ve Sosyal Refah: Sosyal Politika İçin Çıkarımlar. *4.Uluslararası Avrupa Disiplinler Arası Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı*. 23-25.

Orhan, S., Çelik,K., Gümüş,M., Kızılkaya, E. ve Maltaş,E. (2021). İlaç Tanıtım Sektöründe Faaliyet Gösteren Tıbbi Mümessillerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulama Algılarının İncelenmesi. *El Ruha 9. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı*. 255-257.

Orhan, S., Maltaş,E., Kızılkaya, E. ve Gümüş, M.(2021). Kültürel Sınırları Aşmak. *1.Uluslararası Adıyaman İnsan ve Toplum Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı*. 39-40.

Orhan, S. ve Gümüş, M.(2021). Dönüşümcü Liderlik: Uluslararası Farklılıkların ve Benzerliklerin İncelenmesi.*3.Uluslararası 30 Ağustos Bilimsel Araştırmalar Sempozyumu Bildiri Kitabı*.64-65.

Gümüş, M. ve **Orhan, S.** (2021). Cardiovascular Health Services and Health Literacy Among Immigrants in Europe: Addressing the Challenges and Opportunities During the Covid-19 Outbreak. *Beykent 3th International Health Sciences Research Days Congress Bildiri Kitabı*. 75.

Gümüş,M., Kızılkaya, E., **Orhan, S.** ve Maltaş,E.(2021).Sağlık Hizmetinde Kullanılan Yapay Zekanın Hasta ve Hekim Üzerindeki Güvene Bağlı Etkisi. *Ankara 5. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı*. 337-338.

Gümüş, M. ve **Orhan, S.** (2021). Hemşirelik Öğrencilerinin Duygusal ve Sosyal Zekânın Akademik Başarıları Üstüne Bir Değerlendirme. *Astana Uluslararası Multidisipliner Bilimsel Araştırmalar Kongresi (ICHSES) Bildiri Kitabı*. 35-36.

Orhan, S. (2021). Bakım Paradoksu: Uzun Süreli Bakıma Çinli Bir Konfüçyüs Perspektifi. *3.Uluslararası 29 Ekim Bilimsel Araştırmalar Sempozyumu Bildiri Kitabı*. 340-344.

Orhan, S. (2021). Ön Cephe Çalışanlarının Zihinsel İyiliğini Desteklemek İçin Bir Esneklik Eğitiminin Etkisi: Topluluk Dayanıklılık Modeline İlişkin Yarı Deneysel Bir Çalışmanın Kısa Raporu. *1 Millet,6 Devlet, Ortak Medya (Türkçe Konuşan Ülkelerin Medya Platformu) Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı*. 1-2.

Orhan, S., Gümüş, M. ve Kızılkaya, E. (2021). Barınma, Konut ve Eşitsizlik. *5.Uluslararası Akademik Öğrenci Çalışmaları Kongresi Bildiri Kitabı*. 231.

Orhan, S. ve Gümüş, M.(2021). Hasta Eğitimi ve Sağlığı Geliştirme: Klinik Sağlığı Geliştirme-Kavramsal Bağlantı. *7. Uluslararası Mardin Artuklu Bilimsel Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı*. 819-830.

Orhan, S. ve Gümüş, M.(2021).Proaktif Sağlık Hizmetleri İçin Hata Türleri ve Etkileri Analizi Risk Değerlendirmesi: Sistematik Bir Literatür Taraması. *Uluslararası Gazi Sağlık Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı*. 57-58.

Orhan, S., Gümüş, M. ve Kızılkaya, E.(2021). Terazileri Dengelemek: İş-Yaşam Dengesinde Yapılandırma Yaklaşımı. *3. Uluslararası Burdur Genç Araştırmacılar Öğrenci Kongresi Bildiri Kitabı*. 31.

MAKALELER

Gökçe, H., **Orhan, S.,** Demir, H., Aydın, O. A., Gümüş, M., ve Kızılkaya, E. (2020). COVID-19 Pandemisi Öncesi ve Sonrasında Sağlık Çalışanlarının Toplulukçu Yeterlilik Algılarının İncelenmesi. *Journal of Institute Of Economic Development and Social Researches*, 6(25):718-731.

Orhan, S.(2020).Etik Değer ve İlkelerin Sosyal Hizmet Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Bir Derleme Çalışması. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(34): 2083-2087.

Orhan,S.,Gümüş,M. ve Kızılkaya,E.(2021).COVID-19 Pandemisinde Sağlıkta Eşitlik, Sosyal Politika ve Bulunulan Süreci Destekleyici-Kurtarıcı Önlemler. *International Academic Social Recources Journal*,6(20):38-45.

Macit, M., **Orhan, S.** ve Gümüş, M. (2021). Türkiye'de Sağlık Kurumlarında Uygulan Tıbbi Hatalar Üzerine Yapılan Araştırmalar: Ulusal Makaleler ve Lisansüstü Tezler Üzerine Bir Derleme. *Pearson Journal of Social Sciences & Humanities*, 6(11):241-256.

Orhan,S.,Gümüş,M. ve Kızılkaya,E.(2021). Karşılaştırmalı Sosyal Politikayı Tanımlama Üzerine Bir Derleme Çalışması. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*,7(41):197-205.

Macit, M., **Orhan, S.**, Gümüş, M. ve Kızılkaya, E.(2021).Hastanelerde Tıbbi Hataların Önlenmesinde Hata Türü ve Etkileri Analizi.*International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*,7(26):96-104.

Orhan,S.,Gümüş,M. ve Kızılkaya,E.(2021). Refah Sistemleri Çerçevesinde İki Ülkenin Sağlık Sisteminin Karşılaştırılması: (Türkiye-Küba Örneği).*Euroasia Journal Of Social Sciences & Humanities*,8(2):54-68.

Orhan,S.,Gümüş,M.veKızılkaya,E.(2021).Devleti ve Toplumukavramsallaştırmak. *Internatinal Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 7(28):238-246.

Orhan,S.,Gümüş,M. ve Kızılkaya,E.(2021).Palyatif Bakım Etiği Üzerine Eleştirel Bir Bakış. *International Academic Social Resources Journal*,6(23):429-432.

Orhan,S.,Gümüş,M. ve Kızılkaya,E.(2021). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik Teorileri.*International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 7(44):880-885.

Orhan,S.,Gümüş,M.,Kızılkaya,EveCeylan,A.(2021).Başarılı ve Başarısız Şirketlerde Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması. *Social Science Development Journal*, 6(25):111-125.

Orhan,S.,Gümüş,M. ve Kızılkaya,E.(2021). Türkiye’de Sağlık Bilgi Sistemi. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(39):645-653.

Orhan,S.,Gümüş,M. ve Kızılkaya,E.(2021). Sosyal Destek Algılanan Stresi Etkiler Mi? Türkiye’deki Covid-19 Pandemisi Sırasında Bir Araştırma. *New Era International Journal Of Interdisciplinary Social Researches*,6(8):69-80.

Orhan,S.,Gümüş,M., Kızılkaya,E ve Ceylan,A.(2021). Sağlık Hizmetlerinde Hasta Memnuniyeti: Eleştirel Bir İnceleme. *Gevher Nesibe Journal Of Medical & Health Sciences*,6(12):81-97.

Gümüş,M.,**Orhan,S.**, Kızılkaya,Eve Ceylan,A.(2021). Yeşil Hastane İle İlgili Çalışan Performansında Liderlik, Kültürel Değerler ve Motivasyon. *Atlas Journal International Referred Journal On Social Sciences*,7(41):1881-1889.

Orhan,S.,Gümüş,M. ve Kızılkaya,E.(2021). Hollanda’da Sağlık Bilgi Sistemi.*Journal of Institute Of Economic Development and Social Researches*, 7(27):66-74.

Gümüş,M., **Orhan,S.**, Ceylan,A. ve Kızılkaya,E. (2021). Ekip Çalışması ve Profesyonel Özerklik Uyumlu Mu ve İyileştirilmiş Hastane Bakımı ile Sonuçlanıyor Mu? *Ispen Journal Of Social Sciences & Humanities*,5(2):82-98.

Orhan,S., Kızılkaya,E. ve Gümüş,M.(2021). Üniversite Öğrencilerinin Sağlık Bilgi Düzeylerinin Ölçülmesi.*Journal of Social and Humanities Sciences Research*,8(71): 1474-1487.

Orhan,S., Gümüş,M. (2021). Covid-19 Pandemi Sürecinde Sağlık Çalışanlarının Bilgi, Uygulama ve Stres Düzeylerinin İncelenmesi. *International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal*, 7(2):70-77. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/pub/iaaoj/issue/60800/943006>.

Maltaş,E., **Orhan,S.,** Gümüş,M. ve Kızılkaya,E. (2021). Hubris Sendromu: Bir Grupta Birinin Statüsünü Aşırı Değerlendirmenin Tehlikeleri. *New Era International Journal Of Interdisciplinary Social Researches*,6(9): 88-107.

Kızılkaya,E., Maltaş,E., **Orhan,S.** ve Gümüş,M. (2021). Refund Methods and Diagnosis-Related Groups Made to Health Institutions in Turkey. *International Journal of Social, Political and Economic Research*,8(2):287-302.

Orhan,S., Gümüş,M. ve Kızılkaya,E. (2021). Dönüşümcü Liderlik: Uluslararası Farklılıkların ve Benzerliklerin İncelenmesi. *Pearson Journal of Social Sciences & Humanities*, 6(15):261-276.

Gümüş,M., Maltaş,E. ve **Orhan,S.** (2021). Medikal Turistler için Davranışsal Niyetler, Hasta Memnuniyeti, Algılanan Değer, Hasta Güveni ve Deneyimsel Kalite Üzerine Bir Çalışma.*Social Science Development Journal*, 6(27):384-414.

Aydın, O.A., **Orhan,S.,** Gümüş,M., Kaya,N. ve Mahanoğlu,E.(2021). COVID-19'un Nedenleri Algısı ile COVID-19 Korkusu Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*,6(3):9-25.

Maltaş,E.,**Orhan,S.,**Gümüş,M., ve Kızılkaya,E.(2021). Bilgi Toplumu, E-Yönetişim ve Sosyal Politika Süreci. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*,1(51):71-89. DOI:10.17498/kdeniz.983082

Gümüş,M.,**Orhan,S.,**Kızılkaya,E. ve Maltaş,E.(2021). İşlemsel Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki. *Icontech International Journal Of Surveys, Engineering,Technology*,5(3):1-6.

Orhan,S.,Gümüş,M. ve Çelik, K.(2021).İlaç Tanıtım Sektöründe Faaliyet Gösteren Tıbbi Mümessillerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulama Algılarının İncelenmesi.*Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*,6(4): 29-45. DOI: 10.46291/Al-Farabi.060403

Maltaş, E., **Orhan, S.,** Kızılkaya, E. ve Gümüş, M. (2021). EFQM Mükemmellik Modeli İle Sağlık Enstitülerinde Kalite: Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi Örneği. *Atlas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(8): 1-22.

Gümüş, M. ve **Orhan, S.**(2022).Hemşirelik Öğrencilerinin Akademik Başarıları İle Duygusal Zekâları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Pearson Journal Of Social Sciences & Humanities*,7(17):72-82.

Gümüş, M., Kızılkaya, E., **Orhan, S.**veMaltaş, E. (2022). Sağlık Hizmetinde Kullanılan Yapay Zekânın Hasta ve Hekim Üzerindeki Güvene Bağlı Etkisi. *Gevher Nesibe Journal Of Medical & Health Sciences*, 7(16): 30-36.

KİTAP BÖLÜMLERİ

- Kitabın Adı: **Farklı Perspektiften Sosyal Bilimlere Bakış**

Bölüm Adı: Kültürel Sınırları Aşmak, **ORHAN SİBEL**, GÜMÜŞ MUHAMMET, MALTAŞ ELİF, KIZILKAYA EMİNE, Yayın Yeri: İksad Yayınevi, Editör: Hasan Çiftçi, Basım Sayısı:1,Sayfa Sayısı:344, ISBN:978-625-7562-57-7, Bölüm Sayfaları:211-241.

- Kitabın Adı: **Farklı Perspektiften Sosyal Bilimlere Bakış**

Bölüm Adı: Suriyelilerin Uyum Sürecinde Sosyal Hizmet Uygulamaları ve STK'ların Rolü, **ORHAN SİBEL**, GÜMÜŞ MUHAMMET, Yayın Yeri: İksad Yayınevi, Editör: Hasan Çiftçi, Basım Sayısı:1, Sayfa Sayısı:344, ISBN:978-625-7562-57-7, Bölüm Sayfaları: 293-342.

- Kitabın Adı: **Ekonomi ve Sosyal Politika Yaklaşımları Üzerine İncelemeler: Teori, Politika, Yöntem ve Yansımalar**

Bölüm Adı: Sosyal Kalkınma ve Sosyal Refah: Sosyal Politika İçin Çıkarımlar, **ORHAN SİBEL**, GÜMÜŞ MUHAMMET, Yayın Yeri: İksad Yayınevi, Editörler: Ramazan Tiyek & Mehmet Apan, Basım Sayısı:1, Sayfa Sayısı:296, ISBN:978-625-8007-50-3, Bölüm Sayfaları:185-226.

- Kitabın Adı: **Sosyal Beşeri ve Eğitim Bilimlerine Genel Bakış**

Bölüm Adı: Refah Devletinin Etnosantrik İnşası, **ORHAN SİBEL**, Yayın Yeri: Güven Plus Grup A.Ş. Yayınları, Editörler: Asuman Seda Saracaloğlu & Ayhan Aytaç & Giray Saynur Derman & Mustafa Talas & Ali Serdar Yücel, Basım Sayısı:1, Sayfa Sayısı:397, ISBN:978-605-7594-95-2, Bölüm Sayfaları:333-353.