

## Dönüştürücü Liderlik ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği

Ahmet Akın Şen<sup>1</sup> \* Şükrü Anıl Toygar<sup>2</sup><sup>1</sup> Bilim Uzmanı<sup>2</sup> Doçent, Tarsus Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p><b>Makale Türü:</b> Araştırma Makalesi</p> <p><b>Anahtar Sözcükler:</b> Örgütsel Davranış, Dönüştürücü Lider, Lider, Sağlık Profesyoneli</p> <p><b>Sorumlu Yazar</b> <sup>1</sup> Ahmet Akın Şen <sup>2</sup> Şükrü Anıl Toygar</p> <p><b>E-mail:</b> <sup>1</sup> ahmet_sen@ tarsus.edu.tr <sup>2</sup> saniltoygar@ tarsus.edu.tr</p>	<p><i>Bu araştırma, Ankara'da bulunan bir kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgüt kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan kesitsel türde bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini, Ankara'da bir kamu hastanesinde çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler anket yöntemi ile bir araya getirilmiştir. Araştırmanın veri toplama araçları toplam üç bölümden oluşmaktadır. Ölçek formunun ilk bölümü kişisel veri formundan oluşmaktadır. Form, kamu hastanesinde görev alan sağlık profesyonellerinin sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan Avolio ve Bass (2004) tarafından geliştirilen Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ), Koç (2020) tarafından Türkçeye çevrilmiş olup sağlık çalışanları üzerinde analiz yapabilmek için düzenlenmiştir. Araştırmada kullanılacak bir diğer ölçek ise Denison (1990) tarafından geliştirilen ve Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgüt Kültürü Ölçeği (ÖKÖ) sağlık çalışanları evreninde kullanılmıştır. Ayrıca araştırmada ortaya çıkan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında ölçek alt boyutları arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü Liderlik alt boyutları ile Örgüt Kültürü alt boyutları arasındaki değerlendirmelere bakıldığında ise her iki ölçeğinde birbirlerini etkilediği ve birinde meydana gelen farkındalığın diğerini de güdülediği sonucuna ulaşılmıştır.</i></p>

## 1. Giriş

Liderlik, insanlık tarihi boyunca hemen her noktada karşımıza çıkan bir kavram olarak görülmüştür. İnsanoğlu, tarihin her aşamasında daima etrafındakileri yönetme ve onlara hükmetme eğiliminde olmuştur. İnsan topluluklarının yönetilmesi için gerçekleştirilen bu arayışlar neticesinde çeşitli liderlik kuramları ortaya atılmıştır. Birçok farklı özelliği üzerinden değerlendirilen liderlik kuramları, tarih boyunca topluluklar üzerinde olduğu kadar örgütler üzerinde de etkisini göstermiştir (Özkaynar, 2017:13-16). u bağlamda Örgütler de tıpkı canlılar gibi doğar, büyür, değişir, gelişir ve yaşamsal faaliyetlerini kaybederler. Örgütler de geçmişten günümüze doğru bakıldığında tıpkı insanlık tarihinde olduğu gibi birçok değişimler ve gelişimlere maruz kalmıştır. Bu gelişmeler örgütlerin yönetilebilmesi, sürdürülebilmesi ve ayrıca verimli bir şekilde üretim yapılabilmesini de zorlaştırmıştır. Bir örgüt için asli unsur olan insan kaynağının etkin ve etkili bir şekilde yönetilebilmesinin örgütün sürdürülebilirliği açısından oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir (Denison ve Neal, 2000; Avolio ve Bass, 2004). Özellikle birçok farklı hizmeti bir arada yürüten örgütlerde insan kaynağını yönetirken örgüt üzerinde kayda değer bir baskı oluştuğu ve bunun da örgütteki çalışanların moral ve motivasyonuna doğrudan etkileri olduğu belirtilmektedir (Torun, 2007:101-110). Sağlık hizmeti sunucuları, faaliyet gösterdikleri alan itibari ile bu duruma güzel bir örnek teşkil etmektedir. 24 saat kesintisiz hizmet veren sağlık kuruluşlarında hem örgütsel hem de bireysel düzeyde bir baskı ve stres ortamının varlığından bahsedebilmek mümkündür. Böylesi durumların doğru yönetilebilmesi için lider sağlık kuruluşlarında oldukça önemli bir yere sahiptir. Öyle ki lider, hızlı bir şekilde değişen koşullara kendisini ve sağlık kuruluşunu hazırlamalı, gelişmeler karşısında çalışanlarının moral ve motivasyonunu göz önüne almalıdır. Küreselleşmenin egemen olduğu günümüzde gerçekleşen bu ani değişimlere karşı sağlık sunucuları ile liderlerin uyum içerisinde olması artık kaçınılmaz bir gerçeklik halini almıştır (Şahne ve Şar, 2015:109-110). Bu doğrultuda özellikle son dönemlerde öne çıkan liderlik kuramlarından biri olan dönüştürücü liderlik kuramı sağlık kuruluşlarında oldukça etkili bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Son dönemde kamuda hizmet veren sağlık sunucularının sağlık alanında özellikle kamu-özel anlayışı ile işletilen kurumlar haline dönüşmesi, dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip çalışanlara ihtiyaç duyulduğu anlamına gelmektedir (Aykut, 2000: 18).

## 2. YÖNTEM

Bu araştırma, Ankara ilindeki bir kamu hastanesinde görev alan çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ile örgüt kültürü düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlayan kesitsel türde bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde bir kamu hastanesinde görev yapan sağlık profesyonelleri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında Google Forms uygulaması üzerinden çevrimiçi anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Bu kapsamda veri toplama yöntemi olarak kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ölçekteki tüm soruları cevaplandırabilecek herkesin katılım gösterebildiği bir yöntemdir. Kolayda örneklem ile araştırmacı belirlenen örneklem ile araştırmada belirlendiği sayıya ulaşınca kadar basit bulunan ve kolay ulaşılabilen uygun katılımcılardan verilere ulaşmayı amaçlamaktadır (Haşiloğlu vd.,2015:20). Bu doğrultuda ölçekleri tam ve doğru şekilde yanıtlayan toplam 364 sağlık çalışanı araştırma kapsamına alınmıştır. Çalışmada kullanılan ölçekler için ve uygulamanın gerçekleştirilmesi için gerekli yazılı izinler yazarlardan ve Ankara İl Sağlık Müdürlüğü aracılığıyla da araştırmanın yapıldığı kamu hastanesinden alınmıştır.

Araştırmanın veri toplama araçları toplam üç bölümden oluşmaktadır. Ölçek formunun ilk bölümü kişisel veri formundan oluşmaktadır. Form, kamu hastanesinde görev alan sağlık profesyonellerinin sosyodemografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Sosyodemografik soru formuna ek olarak kullanılan ilk ölçek Avolio ve Bass (2004) tarafından geliştirilmiş olan Dönüşümcü Liderlik Ölçeğidir. Ölçek Koç (2020) tarafından Türkçeye çevrilmiş olup sağlık çalışanları evreninde düzenlenmiştir. Ölçek 5'li Likert tipinde (1:Hiç Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Orta Düzeyde Katılıyorum, 4:Katılıyorum|| ve 5:Tamamen Katılıyorum) dizayn edilmiş ve beş alt boyuttaki toplam 31 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; "1:İdealleştirilmiş Etki, 2:İlham Vererek Güdüleme, 3:Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma, 4:Bireysel İlgisi ve 5:Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlamak" şeklindedir.

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

Araştırmada elde edilen verilerin analizi SPSS paket programı v.26 (IBM Inc. Chicago, USA) kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada hastaların demografik verilerinin sürekli ve kesikli olmasına göre ortalama  $\pm$  standart sapma veya yüzdelik oranlar,

DLÖ ve ÖKÖ skorlarının istatistiksel değerlendirmelerinde ise tanımlayıcı istatistik yöntemleri (ortalama, standart sapma, en büyük, en küçük değer) kullanılmıştır. Çalışmadaki katılımcılardan elde edilen verilerin varyans homojenliklerinin ve normal dağılıma uyumlu olup olmadıklarının değerlendirilmesinde, literatürde öngörüldüğü şekilde örneklem boyutuna bağlı analizler kullanılmıştır. Literatürde yer alan santral limit teoremi gereğince büyük örneklem boyutlarının normallik testi sonuçlarından bağımsız olarak, verilerin normal dağılıma yaklaşacak şekilde dağılım gösterdiği belirtilmiş olsa da (Lumley vd., 2002; Wilcox, 2010), her büyük boyutlu örneklemin normal dağılım göstermediği bildirilmektedir (Micceri, 1989; Öztuna vd., 2006). Bu yaklaşımda örneklem boyutunun 200 katılımcının üzerinde olduğu çalışmalarda histogram grafiklerinin, eğrilik ve basıklık katsayılarının değerlendirilerek dağılımın normalliğine karar verilmesi önerilmektedir.

## 2.1. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma sadece kamuya ait bir eğitim ve araştırma hastanesinde gerçekleştirildiğinden dolayı ilgili kurumda görev yapan personelin araştırmanın yapıldığı tarihler arasındaki fikirlerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla sonuçlar tüm sağlık çalışanlarına genellendirilemez.

### Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

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

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

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

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

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

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

H7 : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının DLÖ toplam puanları ile ÖKÖ toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H8 : Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının DLÖ alt boyutları ile ÖKÖ alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Bir araştırmada geçerlilik, ölçeğin neyi amaçladığını, neler gösterip göstermediğini ve neleri ölçebildiğini belirlemeye çalışmaktır. Aynı zamanda geçerlilik bir araştırmanın doğruluğunu kanıtlayan bir yöntemdir (İnan,2019:293). Bu araştırmada ölçeklerin güvenilirlik analizini gerçekleştirmek için Cronbach&Alpha analizleri yapılmıştır (Tablo 1).

**Tablo 1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek	Cronbach's Alpha Değeri
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	0,971
İdealleştirilmiş Etki	0,973
İlham Vererek Güdüleme	0,973
Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma	0,972

Bireysel ilgi	0,973
Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama	0,973
Örgüt Kültürü Ölçeği	0,972
Katılım	0,975
Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler	0,973
Tutarlılık	0,974
Uyum	0,974
Misyon	0,974

Genel olarak tablo incelendiğinde liderlik ve örgüt kültürü toplam puanları ve alt boyutlarının güvenirlik katsayılarının  $0,80 \leq \alpha < 1$  arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler neticesinde ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Analizlerin yapılması adına öncelikle verilerin normal dağılıma uyup uymadığının belirlenebilmesi adına normallik testleri yapılmıştır. Bir araştırmada analizlerin gerçekleştirilmesinde hangi testlerin yapılacağına karar verirken çarpıklık ve basıklık (Skewness ve Kurtosis) değerlerine bakılmalıdır (Blanca vd., 2013). Bu araştırma kapsamında hangi analizlerin yapılacağına ve verilerin normal dağılıma uyup uymadığına karar verebilmek için öncelikle Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri gerçekleştirilmiştir. Sosyal bilimler için -1,5 ile +1,5 arasındaki basıklık ve çarpıklık değerlerinin verilerin normal dağılıma uyumu için yeterli olduğu görüşü hakimdir (Tabachnick vd., 2013). Bu görüşten hareketle DLÖ'nün (Skewness=-,422; Kurtosis=-,523) ve ÖKÖ'nün (Skewness=-,073; Kurtosis=-,315) değerlerine bakıldığında normal dağılıma uyduğuna ve analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen demografik özelliklerin değerlendirilmesinden elde edilen sonuçlar ise Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2. Demografik özellikler**

	N	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	169	%46,4
Erkek	195	%53,6
<b>Yaş</b>		
19-27	131	%36
28-36	100	%27,5
37-45	80	%22
46-54	37	%10,2
55 ve üzeri	16	%4,4
<b>Eğitim Seviyesi</b>		
Lise	64	%17,6
Ön Lisans/Lisans	219	%60,2
Yüksek Lisans	59	%16,2
Doktora	22	%6
<b>Meslek</b>		
Doktor	62	%17
Hemşire	144	%39,6
Yardımcı Personel	72	%19,8

Paramedik	28	%7,7
Anestezi Teknikeri	20	%5,5
Laboratuvar Teknikeri	19	%5,2
İdari Personel	19	%5,2
<b>Pozisyon</b>		
Yönetici	35	%9,6
Yönetici Olmayan	329	%90,4
<b>Hastanede Toplam Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	39	%10,7
1-4 yıl	189	%51,9
5-8 yıl	70	%19,2
9-12 yıl	20	%5,5
13 yıl ve üzeri	46	%12,6
<b>Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	87	%23,9
1-4 yıl	218	%59,9
5-8 yıl	48	%13,2
9-12 yıl	6	%1,6
13 yıl ve üzeri	5	%1,4

Tablo 2’de görüleceği üzere çalışmaya dahil edilen katılımcıların %53,6’sı (n=195) erkek, %46,4’ü (n=169) kadındır. Tüm katılımcılarda yaş değerlerine bakıldığında ise, 19-27 yaş aralığında %36 (131), 28-36 yaş aralığında %27,5 (100), 37-45 yaş aralığında %22 (80), 46-54 yaş aralığında %10,2 (37) ve 55 yaş ve üzeri yaş aralığında %4,4 (16) katılımcının olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 3. DLÖ ile ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri**

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

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

**Tablo 4. DLÖ ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi**

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

Tablo 4’de katılımcıların cinsiyetleri ile DLÖ ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında değişiklik gösterip göstermediğini tespit amacıyla yapılan bağımsız örneklem-t testi analizi bulguları gösterilmiştir. DLÖ genel puan ortalamaları açısından araştırmaya katılanların cinsiyetleri farklılık göstermektedir ( $p=0,043$ ). Buna ilaveten Entelektüel Uyarım ve Uygun bir Model Olma alt boyutları açısından da araştırmaya katılanların cinsiyetleri farklılık göstermektedir ( $p=0,043$ ;  $p=0,006$ ). Diğer alt boyutlar için kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ). Ortaya çıkan sonuçlara göre DLÖ ile Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma alt boyutu için  $H_1$  hipotezi kabul edilirken diğer alt boyutlar için ise  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 5 DLÖ ve Alt Boyutlarının Yaş Açısından Değerlendirilmesi**

Yaş	N	Ortalama	Ss.	F	p	t
<b>DLÖ</b>	<b>19-27</b>	131	3,64	0,90	8,839	<b>,0001</b>
	<b>28-36</b>	100	3,30	1,02		<b>,065</b>
	<b>37-45</b>	80	2,94	0,99		<b>,020</b>
	<b>46-54</b>	37	2,95	1,12		<b>,014</b>
	<b>55 ve üzeri</b>	16	2,82	0,76		<b>,057</b>
<b>İdealleştirilmiş Etki</b>	<b>19-27</b>	131	3,70	0,94	8,250	<b>,0001</b>
	<b>28-36</b>	100	3,35	1,02		<b>,002</b>
	<b>37-45</b>	80	3,02	0,95		<b>,037</b>
	<b>46-54</b>	37	3,02	1,10		
	<b>55 ve üzeri</b>	16	2,97	0,72		

<b>İlham Vererek Gdleme</b>	<b>19-27</b>	131	3,52	0,92	<b>6,079 ,0001</b>	<b>,065</b>
	<b>28-36</b>	100	3,17	1,07		<b>,062</b>
	<b>37-45</b>	80	2,96	1,01		<b>,001</b>
	<b>46-54</b>	37	2,91	1,12		<b>,010</b>
	<b>55 ve zeri</b>	16	2,80	0,70		<b>,050</b>
<b>Entelektel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma</b>	19-27	131	3,64	0,95	<b>9,823 ,0001</b>	<b>,090</b>
	<b>28-36</b>	100	3,30	1,11		<b>,101</b>
	<b>37-45</b>	80	2,87	1,14		<b>,0001</b>
	<b>46-54</b>	37	2,83	1,29		<b>,001</b>
	<b>55 ve zeri</b>	16	2,63	0,86		<b>,004</b>
<b>Bireysel İlgı</b>	<b>19-27</b>	131	3,55	0,94	<b>5,092 ,001</b>	<b>,213</b>
	<b>28-36</b>	100	3,31	1,06		<b>,416</b>
	<b>37-45</b>	80	2,95	1,05		<b>,001</b>
	<b>46-54</b>	37	3,04	1,16		<b>,071</b>
	<b>55 ve üzeri</b>	16	2,97	1,02		<b>,212</b>
<b>Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama</b>	19-27	131	3,79	1,00	<b>11,434 ,0001</b>	<b>,070</b>
	<b>28-36</b>	100	3,37	1,11		<b>,028</b>
	<b>37-45</b>	80	2,93	1,08		<b>,0001</b>
	<b>46-54</b>	37	2,96	1,20		<b>,0001</b>
	<b>55 ve üzeri</b>	16	2,73	0,85		<b>,002</b>

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

Tablo 5’de katılımcıların yaş grupları ile DL ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığının tespit edilmesi için yapılan tek yönlü ANOVA testi analizinin bulguları gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların meslekleri ile DL ve alt boyutları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,0001). Ortaya çıkan sonuçlara göre DL alt boyutları için H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

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

**Tablo 6. DL ve Alt Boyutlarının Meslekler Açısından Değerlendirilmesi**

Meslek	N	Ortalama	Ss.	F	p	t
<b>DL</b>	<b>Doktor</b>	62	3,24	0,81	<b>5,552 ,0001</b>	<b>,004</b>
	<b>Hemşire</b>	144	3,14	1,08		<b>,001</b>
	<b>Yardımcı Personel</b>	72	3,87	0,62		<b>,007</b>
	<b>Paramedik</b>	28	3,16	1,28		<b>,020</b>
	<b>Anestezi Tek.</b>	20	3,08	1,11		<b>,027</b>
	<b>Laboratuvar Tek.</b>	19	3,06	1,14		<b>,025</b>
	<b>İdari Personel</b>	19	2,97	0,92		<b>,007</b>

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

Tablo 6'da ise katılımcıların meslekleri ile DLÖ ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını tespit edilmesi için yapılan tek yönlü ANOVA testi analizi bulguları gösterilmiştir. Katılımcıların meslekleri ile DLÖ ve alt boyutları

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Ortaya çıkan sonuçlara göre DLÖ alt boyutları için H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

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

**Tablo 7. ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi**

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

Ss:Standart sapma , p<0.05

Tablo 7’de katılımcıların cinsiyetleri ve ÖKÖ ile alt boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını açıklamak amacıyla yapılan örneklem-t testi analizi bulguları gösterilmektedir. Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler ve Uyum alt boyutları puan ortalamaları anlamlı bir farklılık (p=0,039; p=0,046) tespit edilmiştir. Bununla birlikte ÖKÖ toplum puanları ve diğer alt boyutlar için kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (p >0,05). Ortaya çıkan sonuçlara göre yetenek geliştirme ve temel değerler ile uyum alt boyutları için H<sub>8</sub> hipotezi kabul edilirken, ÖKÖ ve diğer alt boyutlar için ise H<sub>4</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 8. ÖKÖ ve Alt Boyutlarının Yaş Açısından Değerlendirilmesi**

Yaş	N	Ortalama	Ss.	F	p	t
ÖKÖ	19-27	131	3,34	0,68	9,718 ,0001	,042
	28-36	100	3,05	0,84		,037
	37-45	80	2,74	0,79		,0001
	46-54	37	2,89	0,78		,016
	55 ve üzeri	16	2,62	0,68		,004

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

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

Tablo 8’de katılımcıların yaşları ile Örgüt Kültürü ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA testi analizi bulguları gösterilmiştir. Çalışmaya dahil edilen katılımcıların yaş grupları ile ÖKÖ ve alt boyutları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,0001). Ortaya çıkan sonuçlara göre ÖKÖ ve alt boyutları için H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Söz konusu için farkın hangi kısımdan geldiğini belirleyebilmek adına Post-Hoc testi olarak Tukey testi uygulanmıştır. Söz konusu farkın 19-27 yaş grubundaki katılımcıların ÖKÖ ve Misyon alt boyutunda diğer yaş gruplarındaki katılımcılarla arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Yetenek Geliştirme ve Temel Değerler alt boyutu için söz konusu farkın 19-27 yaş grubundaki katılımcılar ile 37 ve üzerindeki yaştaki katılımcılar arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Katılım ve Tutarlılık alt boyutu içinse 19-27 yaş grubu ile 37-45 grubu ve 55 ve üzeri yaşa sahip katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Uyum alt boyutu için ise 19-27 yaş arasındaki katılımcılarla 28-45 ve 55 yaş üzerindeki katılımcılar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

**Tablo 9. DLÖ ve Alt Boyutlarının Meslekler Açısından Değerlendirilmesi**

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

Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama						
Doktor	62	3,36	0,93			,009
Hemşire	144	3,15	1,20			,001
Yardımcı Personel	72	4,01	0,69			<b>,020</b>
Paramedik	28	3,25	1,30	6,168	<b>,0001</b>	,026
Anestezi Tek.	20	3,19	1,11			,040
Laboratuvar Tek.	19	3,08	1,23			,040
İdari Personel	19	2,96	1,17			,015

Tablo 9'da katılımcıların meslekleri ile DLÖ ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını tespit edilmesi için yapılan tek yönlü ANOVA testi analizi bulguları gösterilmiştir. Katılımcıların meslekleri ile DLÖ ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Ortaya çıkan sonuçlara göre DLÖ alt boyutları için  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirleyebilmek adına Post Hoc testlerinden olarak Tukey testi uygulanmıştır. DLÖ puan ortalamaları açısından söz konusu fark tüm grupların birbirleri arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu durum alt boyutlardan Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama ve Entelektüel Uyarım ve Uygun Bir Model Olma için de söz konusudur. Bireysel İlgisi alt boyutunda ise söz konusu fark, anestezi teknikeri hariç diğer tüm gruplar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. İdealleştirilmiş Etki alt boyutunda ise aynı durum laboratuvar teknisyenleri için söz konusudur. İlham Vererek Güdüleme alt boyutu için gruplar arasındaki fark doktor, hemşire ve yardımcı personel ve paramedik gruplarından kaynaklanmaktadır.

Literatürde yapılan korelasyon analizlerinde ortaya çıkan ilişki açısından 0,20-0,39 arası zayıf, 0,40-0,59 arası orta, 0,60-0,79 arası güçlü ve 0,80-1 arası çok güçlü olarak tanımlanmaktadır (Tabachnick vd., 2013). Bu çalışmada dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki korelasyona yönelik yapılan istatistiksel analizde iki ölçek puanı arasında anlamlı ve kuvvetli pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$   $r = 0,778$ ). DLÖ alt boyutlarının birbirleriyle olan korelasyonunu incelendiğinde ise tüm alt boyutların birbirleriyle istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. ÖKÖ alt boyutlarının birbirleriyle olan korelasyonunu incelendiğinde ise yine tüm alt boyutların birbirleriyle istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Tablo 10'da elde edilen sonuçlara göre DLÖ ve alt boyutları ile ÖKÖ ve alt boyutları arasında incelenen bütün hipotezler desteklenmiştir ( $H_7$ ,  $H_8$ ).

**Tablo 10. Çalışmada Ele Alınan Ölçek Verilerinin Arasındaki Korelasyon İlişkisi**

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

#### 4. TARTIŞMA

Bu çalışmada, Ankara İlindeki bir kamu hastanesinde görevli olan sağlık çalışanlarının, dönüştürücü liderlik özellikleri ile örgüt kültürü algısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Verilerin analizinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde, yapılan araştırma bulguları ile literatürde var olan sonuçlar büyük oranda örtüşmekle birlikte, bazı noktalarda farklılıklar olduğu da izlenmiştir.

Sağlık çalışanlarının eğitim düzeylerinin değerlendirildiği Türkiye kaynaklı yapılan bir çalışmada, ele alınan örneklemin yaklaşık %80 düzeyinde yükseköğretim mezunu olduğu bildirilmiş olup bu çalışmada ise yükseköğretim (lisans ve yüksek lisans toplamı) mezunu olan katılımcı oranı %76,4 düzeyinde olduğu görülmüştür. Ülkelerin sosyo-kültürel ve sosyo-demografik dağılım özellikleri ve eğitim düzeyleri arasındaki bağlantıdan dolayı, öğrenim durumu sadece Türkiye’de yapılan çalışmalar ile kıyaslanmış ve benzer sonuçlar gözlenmiştir (Orhan, 2021).

Bu çalışmada DLÖ için erkeklerin daha yüksek puan ortalamalara sahip olmalarına rağmen, örgüt kültürü algısının cinsiyetler arasında anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Literatürde, eril cinsiyet üzerinde dönüştürücü liderlik özelliklerinin etkisi daha yüksektir (Kurtuluş ve Kutanis, 2015, 235-254; Aydın, 2009). Örgüt kültürü ve cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda ise, kadın ve erkek cinsiyet arasında anlamlı değişiklik izlenmediğini bildiren bulgular mevcuttur (Öztürk, 2016; Koç ve Çil Koçyiğit, 2023). Bunun aksi yönde sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik özellikleri ve örgüt kültürü ile cinsiyetler arasında anlamlı bir ilişki olmadığını bildiren bulgular da mevcuttur (Kaygın ve Güllüce, 2012).

Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkiye bakıldığında, DLÖ ile ÖKÖ arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatürdeki diğer benzer çalışmalara bakıldığında ÖKÖ ile DLÖ’nün arasındaki korelasyona vurgu yapılmaktadır (Berglund, 2014; Block, 2002; Casida, 2007; Mahalinga ve Damador, 2012; Ravangard vd., 2016; Block, 2003; Wang vd., 2011; Zhu vd., 2011). Bu çalışmalardaki tüm bulgular, dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu bildirmektedir. Bu çalışmada da literatür ile uyumlu bulgular elde edilmiş olup liderlik vasıflarının ele alındığı dönüştürücü liderlik alt boyutlarının, örgüt kültürü algısı ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmıştır.

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

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

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

Ayrıca araştırma sonucunda ortaya çıkan ölçekler arasındaki ilişkilere bakıldığında ise Ankara İlinde hizmet gösteren bir kamu hastanesinde görevli olan sağlık personelinin dönüştürücü liderlik özellikleri ve örgüt kültürü özelliklerinin istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Bundan dolayı sağlık kurumunda

dönüştürücü liderlik özelliğine sahip bireylerin o örgütün kültürünü oluşturma ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir.

Elde edilen bu araştırma bulguları ışığında oluşturulan öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Yapılan bu çalışma bir kamu hastanesinde görev alan personeli kapsadığı için daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilmesi için ülkemizin değişik bölgelerinde ve değişik türde hastanelerde yapılması önerilebilir. Özellikle sadece kamu değil özel hastanelerde de benzer araştırmalar yaparak kamu ve özel arasında gerekli kıyaslamalarla daha genelleştirici çalışmalar yapılabilir.
- Herhangi bir örgüt içerisinde gerekli eğitim ve planlama faaliyetlerinin yeterince iyi bir şekilde organize edilerek ve değişen koşullara uygun eğitim yöntemleri geliştirilerek yönetici olmayan personele daha fazla eğitimler verilmelidir.
- Sağlık hizmeti sunan kuruluşlar 24 saat kesintisiz hizmet sağlayan ve birçok farklı meslek grubunu bünyesinde bulunduran matris yapıdaki örgütlerdir. İnsan yoğun bir sektör olduğu için devamlı kendini yenileyen böylesi yapılarda özellikle yönetici pozisyonuna aday olabilecek kişileri önceden tespit edebilecek bir sistem geliştirilmelidir. Bu sistem sayesinde tespit edilen bu kişileri sağlık kurumlarının neredeyse her basamağında görev verilerek sorumluluk almaları sağlanmalı ve gelecekte gerçekleştirilmek istenen hedefler doğrultusunda sağlık kurumlarının kolay dönüşümü için yöneticilik zemini hazırlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Avolio, B. J., B. M. Bass (2004). Multifactor leadership questionnaire. Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.
- Aydın, E. Ö. (2009). Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- 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).
- 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).
- Block, L. (2003). The leadership-culture connection: An exploratory investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 318-334.
- 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).
- Daft, R. L. (2015). Çeviri Editörü: Ömür N. Timurcanday Özmen, Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Denison, D. R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., Neal W. (2000). Denison organizational culture survey: Facilitator guide, published by Denison Consulting, LLC. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Kathrins, R. (2007). The Relationship of Leadership Style and Types of Organizational Culture to the Effectiveness and Employee Aatisfaction in Acute Care Hospital (Doktora Tezi).
- 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.
- 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
- Koç, Ö., Çil Koçyiğit, S. (2023). Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Uygulama. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 12(1), 1-11. <https://doi.org/10.37989/gumussagbil.1228149>
- Kurtuluş, S. A., Kutanis, R. Ö. (2015). Dönüştürücü liderlikte hangisi daha etkili: erillik mi, dişillik mi?. *Journal of Management and Economics Research*, 13(2), 235-254.
- 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)
- Lumley, T., Diehr, P., Emerson, S., Chen, L. (2002). The importance of the normality assumption in large public health data sets. *Annual Review of Public Health*, 23, 151–169. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.23.100901.140546>.
- Mahalinga Shiva, M. S. A., Suar, D. (2012). Transformational leadership, organizational culture, organizational effectiveness, and programme outcomes in non-governmental organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23, 684-710.
- Micceri, T. (1989). The unicorn, the normal curve, and other improbable creatures. *Psychological Bulletin*, 105(1), 156–166. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.105.1.156>
- Nahavandi, A. (2014). *The Art and Science of leadership* (Sixth edition), USA: Pearson PrenticeHall
- Orhan, S. (2021). Özel hastanede çalışan sağlık personelinin dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi: Bir özel hastane örneği (Master's thesis, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi).
- Öztürk, U. C. (2016). Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 62-86.
- Özkaynar, G. K. (2017). Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi* 1(1): 10-31.
- Öztuna, D., Elhan, A. H., Tüccar, E. (2006). Investigation of Four Different Normality Tests in Terms of Type 1 Error Rate and Power Under Different Distributions. *Turkish Journal of Medical Sciences*, 36(3), 171-176.
- 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. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons
- Şahne, B. S., Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2): 109-115.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Torun, E. (2007), İnsan kaynakları yönetiminde iş tatmini ve konu ile ilgili yapılan bir çalışma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- 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. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wilcox, R. R. (2010). *Fundamentals of Modern Statistical Methods: Substantially Improving Power and Accuracy* (Vol. 249). New York: Springer.
- 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.